

**HÖGSKOLAN
I GÄVLE**

Institutionen för ekonomi

Titel: En banks lokalkontors arbete för hållbar utveckling

-Swedbank i Hofors

Författare: Henrik Löfgren

Kurspoäng: 10 poäng

Kursnivå: Magisterkurs (D-nivå)

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Title: A local bank office work for sustainable business
-Swedbank in Hofors
Titel: En banks lokalkontors arbete för hållbar utveckling
-Swedbank i Hofors
Level: Final Thesis for Degree of Master of Science in Business Administration

Address: University of Gävle
Department of Business Administration
801 76 Gävle
Sweden
Telephone (+46) 26 64 85 00
Telefax (+46) 26 64 85 89
Web site <http://www.hig.se>

Author: Henrik Löfgren

Date: 2007-06-08

Supervisor: Maria Fregidou- Malama

Abstrakt: I denna studie undersöker jag på vilket sätt ett lokalt bankkontor arbetar för en hållbar utveckling. Jag har genomfört en förstudie för att öka min förståelse om regionen och det lokala näringslivet som bankkontoret verkar i. Jag genomförde en semi-strukturerad intervju med kontorschefen och företagsrådgivaren på deras kontor. Efter den intervjun skickade jag ut enkäter till små företag i det lokala näringslivet för att ta reda på om bankkontoret och företagen kommunicerade på ett liknande sätt med varandra. Jag gjorde en grundlig teori sökning och fann intressant forskning på området på KTH Centrum för bank och finans. När jag hade bestämt mig för vilken forskning och teori jag skulle använda mig av konstruerade jag en teorimodell där lokalkontorets hållbara utveckling var beroende av kontorets interna faktorer som jag identifierade till bankorganisation, kunskap och värderingsstyrning. De yttre faktorerna identifierade jag till reglerande organisationer, små företag, revisorn och kommunen. I min studie kom jag fram till att lokalkontoret arbetar idag på ett sätt som skapar hållbar utveckling på kort sikt och att de har goda möjligheter att även skapa det på lång sikt.

Nyckelord: Hofors, Swedbank, lokalkontor, hållbar utveckling, värderingsstyrning

Abstract: In this study I have investigated in what way a local bank office placed in Hofors has chosen to work for a sustainable business. I conducted a pre study to increase my knowledge of the region and the local business life. After that pre study I conducted an interview at the local bank office with the bank manager and the business advisor. In order to find out if the local bank office and the local business life has a good communication. I conducted a questionnaire that I sent out to the business men in Hofors to fill out. After a thorough theory search I created my own theory model. The model is based on internal and external factors that affect the banks sustainable business. The result of my study shows the local bank office is working for sustainable business.

Keywords: Hofors, Swedbank, local office, sustainable business, value management

Sammanfattning

Bakgrunden till min studie är den stora organisationsförändring som Sveriges bankorganisationer har genomgått det senaste decenniet. Det har varit olika organisationer eller myndigheter som har svängt från att vilja knyta bankerna så nära sig som möjligt och bedriva stabilitetspolitik till att sätta kunden i fokus och kräva konkurrens på den hårt reglerade marknaden. Jag fann det intressant att studera hur ett lokalkontor har anpassat sig för att överleva och inte bli nedlagt.

Syftet med min studie är att kunna urskilja vissa faktorer på hur bankkontoret i Hofors har valt att anpassa sitt arbete för en hållbar utveckling.

Jag började min studie med att genomföra en förstudie med syfte att öka min kunskap och förståelse om Hofors som region och dess näringsliv. När jag hade intervjuat tre personer ur kommunens näringslivssida inriktade jag förstudien mot banken och genomförde en intervju i Sandviken med Peter som är ansvarig för företagssidan på banken i västra Gästrikland. Jag använde mig av min nya förståelse för regionen och banken i mitt teorisökande. Jag hittade en intressant forskarstudie som Lars Silver hade genomfört och den blev ryggraden i min undersökning.

Jag genomförde en intervju med kontorschefen och företagsrådgivaren på Swedbanks lokalkontor i Hofors. Intervjun färgades av en inledande del med historik och vad som förväntades av den nya säljorganisationen och hur kontoret valt att möta dessa krav. Jag följde upp den intervjun med en enkät som jag skickade ut till ett antal små företagare för att se hur väl bankkontoret och företagen kommunicerade med varandra.

Jag konstruerade en egen teorimodell där kontorets hållbara utveckling påverkas av dess interna faktorer och dess externa faktorer. Jag identifierade kontorets interna faktorer till bankorganisationen, kunskap och värderingsstyrning. Jag identifierade kontorets externa faktorer till Reglerande organisationer, små företag, revisorer och kommunen. Dessa faktorer påverkas av varandra och man kan till exempel använda sig av en extern faktor för att minska avståndet till en annan extern faktor.

Jag formulerade följande tre forskarfrågor för att kunna ta reda på hur kontoret hade anpassat sitt arbete och de är hur kontoret har valt att arbeta med de interna faktorerna, hur kontoret har valt att arbeta med de externa faktorerna samt har kontoret lyckats att minska gapet mellan de interna och externa faktorerna.

I min studie kom jag fram till att kontoret arbetar bra med sina interna faktorer på kort sikt och att de kommunicerar bra med sina externa faktorer. Ett sätt som kontoret använder sina externa faktorer på är att rekommendera en revisor till sina företagskunder. Med denna rekommendation underlättas relationen med företagskunderna och det underlättar kreditbedömning. Kontoret har lyckats att få in rutiner i sitt dagliga arbete som minskar gapet mellan dem och företagen.

Summary

The background of this study is the big changes in the Swedish bank business. I have found it interesting to study how a local bank office has adapted for a sustainable business to these changes and that is also the aim of my study.

I wanted to increase my knowledge and understanding of the region that the local bank office works in. In order to do so I conducted a pre study. My pre study was based on three interviews with local politicians and one with a bank manager in charge of the corporate side. I used my new understandings in my theory search and found a very interesting report made by Lars Silver. I have used that report as a background for my work thru hole of the study.

I used two ways to gather information, an interview with the local bank office and a questionnaire I sent out to the local business men to fill out. The interview provided usefull information about what the bankorganisation expected from the office and how they worked to meet those expectations. The questionnaire gave me information about how well the bank office communicates with the local business men.

After a thorough theory search I created my own theory model. The model is based on internal and external factors that affect the bank offices sustainable business. I identified the internat factors as bankorganisation, knowledge and internal values. I identified the external factors as regulating organisations, small companies, auditors and the local politicians. These factor are affected by each other and one factor can be used to affect another.

I formulated three questions in my study and they are: How does the bank office work with its internal factors, How does the bank office work with its external factors and has the bank office managed to reduce the gap between it self and the local business men.

My answers to these questions are that the bank office works very well with its internal and external factors. The bank office has managed to reduce the gap with its internal work rutins. I also predict that the office work will lead to sustainable business in the long run.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Ämnesval	1
1.2. Problembakgrund	1
1.3. Problemformulering	4
1.4. Syfte	4
1.5. Avgränsning	4
1.6. Begreppsförklaring och Förkortningslista	5
2. Metod	6
2.1. Teoretisk metod	6
2.1.1. Förförståelse	6
2.1.2. Kunskapssyn	7
2.1.3. Perspektiv	7
2.1.4. Angreppssätt	8
2.1.5. Undersökningsmetod	8
2.1.6. Kritik av sekundärkällor	8
2.2. Praktisk metod	9
2.2.1. Förstudie	9
2.2.1.1. Access och urval	9
2.2.1.2. Tillvägagångssätt	9
2.2.1.3. Kritik av primärkällor	11
2.2.2. Intervju av Swedbanks lokalkontor i Hofors	11
2.2.2.1. Access, urval och genomförande	11
2.2.2.2. Intervjukonstruktion	11
2.2.2.3. Databearbetning	12
2.2.2.4. Kritik av primärkällor	12
2.2.3. Enkät	12
2.2.3.1. Access och urval	12
2.2.3.2. Enkätkonstruktion	13
2.2.3.2.1. Del ett av enkäten	13
2.2.3.2.2. Del två av enkäten	14
2.2.3.2.3. Del tre av enkäten	14
2.2.3.2.4. Del fyra av enkäten	14
2.2.3.3. Bortfall	14
2.2.3.4. Databearbetning	15
2.2.3.5. Kritik av primärkällor	15
2.2.3.6. Kritik av enkätutformning	15
2.2.4. Teoretiskt stöd till genomförandet av undersökningarna	15
2.2.5. Sanningskriterier	16
3. Teori	17
3.1. Teorimodell	17
3.2. Interna faktorer	17
3.2.1. Bankorganisationen	17
3.2.2. Kunskap	19
3.2.3. Värde styrning som metod för att möta organisationens krav	19
3.2.3.1. Vad är en värdering?	19

3.2.3.2.	Vad har värderingar för funktion i ett företag?	19
3.2.3.3.	Vad finns det för risker?	20
3.2.3.4.	Implementering av värderingar i företaget	20
3.2.3.5.	Uppföljning av efterlevnad och kvalitetssäkring	20
3.3.	Externa faktorer	22
3.3.1.	Reglerande organisationer	22
3.3.2.	Små företag	22
3.3.2.1.	Interna faktorer	23
3.3.2.1.1.	Definition	23
3.3.2.1.2.	Affärsidé/marknad	23
3.3.2.2.	Externa faktorer	23
3.3.2.2.1.	Revisorn	24
3.3.2.2.2.	Kommunen	24
3.3.2.2.3.	Banken	25
3.4.	Ett informations och relations Gap mellan banken och företagaren	25
3.4.1.	Orsaker	26
3.4.1.1.	Kontrollaversion	26
3.4.1.2.	Brist i vilja att investera	27
3.4.1.3.	Kunskap	28
3.4.1.4.	Vilken metod använder kontorschefen vid kreditbeslut?	29
4.	Empiri	29
4.1.	Företagspresentation och presentation av Hofors	29
4.1.1.	Swedbank AB	29
4.1.2.	Hofors kommun och dess näringslivssektion	31
4.2.	Förstudie	31
4.2.1.	Intervjuer Hofors näringslivssektor	31
4.2.2.	Intervjun i Sandviken med Peter Thunell	33
4.3.	Intervju Swedbanks lokalkontor i Hofors	35
4.3.1.	Organisation	35
4.3.1.1.	Värderingsstyrning	37
4.3.1.2.	Kontorschef	39
4.3.2.	Lokalkontorets överlevnad/expansion i Hofors	40
4.3.3.	Vad har ni som ett lokalt bankkontor för påverkan på det lokala näringslivet	42
4.3.4.	Hur ser ni på er roll som bank och era kunder?	44
4.3.5.	Sista delen av intervjun	45
4.4.	Enkät	46
4.4.1.	Resultat av enkät till företagare med Swedbank som bank	46
4.4.2.	Resultat av enkät till företagare med annan bank	48
5.	Analys	50
5.1.	Teorimodell	50
5.2.	Interna faktorer	50
5.3.	Externa faktorer	53
5.4.	Gap mellan bankkontorets interna och externa faktorer	54

6. Slutsatser	56
6.1. Problemformulering och forskarfrågor	56
6.2. Reflektioner över min studie och dess bidrag	57
6.3. Förslag till fortsatta studier	57
Bilaga 1	58
Bilaga 2	59
Bilaga 3	63
Bilaga 4	69
Källförteckning	73
Figurförteckning	
Figur 1: Lokalkontorets hållbara utveckling	17, 50
Figur 2: Matris för kvalitetssäkring av företagets värderingar	21
Figur 3: Små företags utvecklingsfaktorer	22
Figur 4: Faktorer som skapar informations och relations gap	26
Figur 5: Kommunikationsmodell <i>Roller</i>	28
Figur 6: Kommunikationsmodell <i>Beslutsfattande</i>	28
Figur 7: Kommunikationsmodell <i>Omgivning</i>	29
Figur 8: Swedbank AB:s organisation	30
Figur 9: Matris för kvalitetsarbete med värderingar för bankkontoret i Hofors	52
Figur 10: Bankkontorets arbete för att reducera det gap som finns mellan dess interna och externa faktorer	54

1. Inledning

1.1 Ämnesval

När jag skulle börja min sista termin av eftergymnasiala studier så gick jag och funderade på vad jag skulle välja för inriktning på min magisteruppsats. Jag var inställd på att valet skulle stå mellan att försöka applicera en redan genomförd Amerikansk studie på den Svenska aktie eller fondmarknaden eller att försöka hitta ett företag som hade ett behov av att få en studie gjord. Studien skulle då ha något att göra med finansiering/företagsvärdering. Mitt redan färdiga val av område blev förändrat när jag gick på den träff som anordnats i början av vårterminen av dem som är ansvariga för kandidat/magisteruppsats kurserna. Där på träffen presenterade flera forskargrupper sina områden och jag fastnade främst för SBR-gruppen och en av deras underliggande inriktningar rörande bankutveckling och hur de ska lyckas bedriva en uthållig utveckling. Möjligheten att få handledning av dem som ingår i den forskargruppen och kunna ta del av deras kontakter lockade mig så mycket att jag valde att ändra min ursprungliga inriktning på studien och anmäla mitt intresse. På det första mötet som forskargruppen anordnade presenterades de underliggande inriktningar som gruppen arbetar efter och vem av dem som jobbar med de olika inriktningarna. Bankinriktningen var den som jag fortfarande var mest intresserad av och mina frågor om tips rörande infallsvinklar för min studie ledde till Swedbank och Hofors. Forskargruppens kontakter med Swedbank gav mig några kontaktpersoner på deras kontor i Gävle och efter att ha diskuterat med dem om vad jag skulle vilja göra och vad de trodde att de skulle ha användning av så fick jag numret till Hofors lokalkontor. Innan jag kontaktade Hofors lokalkontor sammanfattade jag min förstudie och sållade ut det jag ansåg vara intressant och genomförbart för att underlätta min första kontakt med lokalkontoret. Jag presenterade mitt förslag till studie och de vart intresserade av vad jag skulle kunna få fram av mitt arbete och mitt ämnesval.

1.2 Problembakgrund

Den internationella utvecklingen för banker har från de tidiga bankerna i Venedig innehållit vissa drag som kan återfinnas än idag. Bankerna på den tiden tog emot pengar, lånade ut pengar och det fanns betalningscheckar som bankerna erbjöd. En stor del av verksamheten var redan då knuten till staten, då olika krigskampanjer eller försvarande av den egna staten krävde stora summor pengar. Detta ledde till ett förhållande mellan stat och bank där staten förhindrade andra aktörer att komma in på marknaden och banken stod för en kapitalssäkerhet.

Bankerna kom att knytas ännu närmare staten då kontorsnätverken byggdes upp och när dessa nätverk började stå för stabilitet för industrin samt politiska ändamål. En centralisering av bankerna började växa fram med nationella riksbanker och där började fenomenet att det började tryckas för mycket sedlar och inflationen skenade. Som en reaktion på detta fenomen började en decentralisering av bankkontor växa i form av provinsbanker. Detta ledde till att bankerna nu började nå ut till den stora folkmassan på landsbygden som tidigare hade varit förvisad till de större centralt placerade bankkontoren.

Denna utveckling var viktig för det skapade en koppling till det lokala näringslivet och bankerna. En annan återkommande företeelse är bankkrascher och den nära kopplingen till staten gjorde att staten ryckte in för att säkra befolkningens besparingar om en bank gick omkull. Detta verkade som ett incitament för länder runt om i världen att börja reglera bankverksamheten ännu hårdare. Denna utveckling gällde även för bankerna i Sverige som var hårt institutionaliserade och samverkade med staten. På 80-talet skedde det en avreglering

med en kraftig bankkras som följd i Sverige. Resultatet av den blev en drastisk minskning av de lokala bankkontoren och ett centraliseringstänkande hos de större bankerna.¹

En kvantitativ studie genomfördes år 2000, där 470 kontorschefer som jobbar i bankerna Handelsbanken, Föreningssparbanken, Nordbanken och SEB ingick². Jag har valt att ta med denna studie för att det är intressant att se vad kontorscheferna anser om olika problem och möjligheter. Kontorschefen är den person som kommer i kontakt med det lokala näringslivet och den person på bankkontoret som har störst möjlighet att påverka kontorets inriktning.

Studien visar att kontorscheferna anser det viktigt med lokala bankstyrelser där erfarna företagare eller andra personer med goda affärsnätverk blir inbjuden att ingå. Detta hjälper kontorscheferna att samla upp viktig information om den lokala marknaden och bygga upp sitt personliga nätverk. Som komplement till detta anser de att det är viktigt att ingå i lokala föreningar eller sällskap som Rotary för att representera banken i bygden. Decentraliserade bankers kontorschefer anser också att relationen är viktigare än priset som konkurrensmedel.³

Trots resultatet i studien av kontorschefer där stor vikt läggs vid kommunikation och relationer är inte företagen som bankerna gör affärer med nöjda. Jag kommer att visa det med en studie som genomfördes 1998.

1998 genomfördes en större enkätundersökning där 630 företag i Västra Götaland och Stockholms län deltog. Undersökningen visade att bankerna hade goda kunskaper om företagets kunder men relationen mellan bankerna och företagen hjälpte inte till att skapa mervärde i företagets kundrelationer enligt företagen. Undersökningen visade också att bankerna hade goda kunskaper om företagets leverantörer men relationen mellan bankerna och företagen hjälpte inte till att skapa mervärde för företagen i deras leverantörsrelationer. Resultatet av denna undersökning gör att man ställer sig frågan om det finns någon anledning för bankerna att engagera sig något djupare i sina kunder. Bankernas möjligheter att utveckla sina affärsmodeller ökas om de engagerar sig djupare i sina kunder och detta leder till att det blir svårare för någon annan aktör att kliva in och konkurrera ut bankerna på denna marknad. Bankerna kan öka sin förtjänst om de engagerar sig djupare i sina kunder och då kan se vilka utvecklingsmöjligheter som sina kunder har som de skulle ha gått miste om utan den kunskapen. En annan anledning är att EU:s politiska ledning har identifierat små och medelstora företag som den enhet som ska skapa störst ekonomisk tillväxt i Europa. Med detta sagt så kommer det att sättas tryck på EU:s regeringar att underlätta och utveckla relationerna mellan banker och små och medelstora företag. Detta genom att släppa in flera aktörer som ska kunna bidra med förbättrade relationer och konkurrens. Om bankerna betänker detta och agerar efter det så minskar de riskerna med att förlora marknadsandelar.⁴

En annan studie som stödjer missnöjet hos företagarna och som ger ytterligare incitament för bankerna att agera redovisar jag som komplement till den tidigare.

En undersökning av företagarnas riksorganisation visar att det finns ett stort missnöje bland Sveriges små och medelstora företag över det utbud av tjänster och den konkurrens som bankerna erbjuder eller utsätts för. En studie genomförd av brittiska konkurrensmyndigheten

¹ Silver Lars, *Bankens inre liv*, i Kent Eriksson, 2006, sid 232-235.

² Ibid., sid 244.

³ Ibid., sid 244-247.

⁴ Eriksson Kent (Red.), *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, studentlitteratur, Lund, 2006 sid 22-26.

har visat att oavsett hur många banker det är så erbjuder de likartade villkor till just små och medelstora företag och detta leder inte till någon förbättring för företagen.⁵

Varför är det då så att bankernas försök inte uppskattas av företagen? Den Svenska marknaden har börjat regleras från olika myndigheter eller intresseorganisationers håll för att kunden ska sättas i fokus och konkurrensen på bankmarknaden ska ökas. De mål som dessa aktörer strävar efter är stabilitet för långsiktighet och rörlighet för att pengar och kunder ska kunna röra sig fritt. Det blir lätt att dessa mål kolliderar och detta skapar svårigheter för bankerna att kunna ta till sig styrningarna i sin verksamhet.⁶ Bankerna reagerar defensivt och det visar sig i missnöjet hos företagaren.

Varför är då det så intressant att se hur bankerna har utvecklats och förändrats? Vilka krav har riktats mot dem och hur har de utefter dessa krav valt att arbeta med sina relationer till små och medelstora företag. Jag anser det intressant därför att sju av tio nya arbetstillfällen regionalt kan härledas till småföretag⁷. Dessa författare visar också två år senare i en studie att sju av tio arbetstillfällen skapades av företag med mindre än 200 anställda under en tio års period⁸. Sverige är en bankorienterad ekonomi där enligt KTH:s undersökningar 50 % till 70 % av alla mindre företag med upp till 200 anställda har en bank som huvudsaklig finansör⁹. Är finansiering det enda som företagen behöver för att lyckas? Företagaren behöver ofta kunskap och kompetens som en företagsängel eller riskkapitalist kan bidra med¹⁰. Den kompetens som företagaren kan få utifrån kan vara att: Öka företagets legitimitet, produktutveckling genom tillförsel av ny teknologi och hjälpa företagaren att nå ut med sin marknadsföring¹¹.

Det är en stor tillgång för företagen att ha dessa riskvilliga aktörer att tillgå som alternativ till en bank. Problemet är att dessa aktörer inte växer på träd och utanför storstadsregionerna i Sverige står de för en ytterst liten procent av vad det gäller externfinansiering för mindre företag¹².

Det ser inte ljust ut för våra lokala bankkontor och inte heller för våra småföretagare som inte är lokaliserade i några av Sveriges storstadsregioner vad det gäller framtiden och en hållbar utveckling. En hållbar utveckling där nedskärningar av bankkontor och personal på kontoren stannar av och kontoren ges möjligheter att expandera lokalt. Jag väljer att avsluta med några exempel på samarbeten mellan lokalt näringsliv och bank och några visa ord från en gammal man.

Sörmlandssparbank driver (TUSS) TUsen Små Steg för att stimulera det lokala näringslivet¹³. Tanken bakom studien är att företagarna ska kunna ta del av materialet och kunna agera på ett

⁵ Eriksson, *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, sid 15.

⁶ Silver, *Bankens inre liv*, i Kent Eriksson, 2006, sid 251-253.

⁷ Davidsson Per, Leif Lindmark, Christer Olofsson, *Dynamiken i svenskt näringsliv*, Studentlitteratur, Lund, 1994, sid 163.

⁸ Berggren Björn, *Bankers relation till mindre företag - vad skapar goda relationer och vad kännetecknar dessa?*, i Kent Eriksson, 2006, sid 135.

⁹ Silver Lars, *Småföretagaren och lokalsamhället*, KTH, Centrum för bank och finans, Stockholm, 2006, sid 30.

¹⁰ Berggren Björn, *Vigilant associates – financiers' contribution to the growth of SMEs*, Department of business studies, Uppsala University, 2002, sid 125-126.

¹¹ Berggren, *Bankers relation till mindre företag - vad skapar goda relationer och vad kännetecknar dessa?*, i Kent Eriksson, 2006, sid 138.

¹² Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sid 30.

¹³ http://www.vingaker.se/webarchive/media/20060215183712_F%C3%B6retagsinfo%201-2006.pdf (2007).

sätt som ökar deras tillväxt¹⁴. Åtvidabergssparbank har skapat *landet Åtvidaberg* och tanken med detta fiktiva land är att banken ska fungera som en motor för det lokala näringslivet. Med hjälp av de statistiska material och de analyser som banken gjort är tanken att företagarna ska få en informationshjälp i sin tillväxt.¹⁵

Att anlita banker för att sköta de flesta finansiella göromål gör att både privatpersoner och företag kan lägga den tiden det skulle ta dem att sköta det själv på annat som kan öka deras ekonomiska tillväxt. Nobelpristagaren Douglass North har visat att banker sköter det finansiella mer effektivt och att nyttjandet av banker skapar därför tillväxt. Med detta i åtanke borde relationen mellan banker och dess kunder vara av största intresse då det skapar nationell tillväxt och ett välstånd ur ett samhällsekonomiskt perspektiv.¹⁶

Det resonemang som jag för här i min problembangrund gör det väldigt intressant att se om lokalkontoret har någon framtid och vad det finns för lösningar för att få en hållbar utveckling.

1.3 Problemformulering

På vilket sätt arbetar Swedbanks lokalkontor i Hofors för en hållbar utveckling?

1.4 Syfte

Huvudsyftet med denna studie är att se hur bankkontoret har valt att anpassa sig till de interna och externa faktorerna för att utvecklas hållbart i Hofors. Jag letar i min studie efter möjligheter för kontoret att förbättra sina förutsättningar.

Jag har valt att undersöka följande forskningsfrågor:

1. Hur har bankkontoret valt att arbeta med de interna faktorerna?
2. Hur har bankkontoret valt att arbeta med de externa faktorerna?
3. Har bankkontoret lyckats att minska gapet mellan de interna och externa faktorerna?

1.5 Avgränsning

Jag har valt att avgränsa mig till en bank, ett lokalkontor och en region för att genomföra min studie. Jag gör dessa val av praktiska skäl. Jag är intresserad av att genomföra en unik studie av Swedbanks lokalkontor i Hofors. Jag har valt att avgränsa mig till företagssidan på kontoret i min studie. Det är av praktiska skäl och för att jag vill kunna fånga upp företagets åsikter. Jag har avgränsat mig till mindre företag för att de är den största delen av företagssidan. Med mindre företag menar jag företag med mindre än 200 anställda¹⁷.

¹⁴ http://www.folket.se/folket/standard_article.php?id=106054&avdelning_1=101&avdelning_2=103 (2007).

¹⁵ <http://www.corren.se/archive/2007/2/13/j2of19ibfxhznuq.xml> (2007).

¹⁶ Eriksson, *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, sid 17.

¹⁷ Berggren Björn, *Tillväxt och lönsamhet i småföretag-finansiärers bidrag sett ur företagets perspektiv*, i Hans Landström (red.), *Småföretaget och kapitalet*, Första upplagan, Svensk forskning kring små företags finansiering, SNS Förlag, Stockholm, 2003, sid 48.

1.6 Begreppsförklaring och Förkortningslista

Begreppsförklaring

Företagsängel	Är oftast en pensionerad företagsledare som vill stimulera näringslivet i sin hemkommun.
Hållbar utveckling	I denna studie innebär hållbar utveckling att bankkontoret finns kvar i Hofors och att kontoret inte behöver minska sitt utbud och sin personal.
Lokalkontor	Ett bankkontor som oftast är placerad utanför den större stad som ligger i dess omgivning. Lokalkontoret tillhör ett regionkontor som oftast ligger i den större staden.
Risikapitalist	Är ett företag som är beredd att ta större risker än en bank och förväntar sig en snabb tillväxt i företaget som ska betala dess investering.
Rotary	En sluten organisation för affärsmän och andra yrkesroller. Finns ofta lokalt representerat ¹⁸ .
Scoring system	En kvantitativ metod för banken att göra en kreditbedömning av sin kund.
Små företag	I min studie använder jag flera benämningar på företagen. Att kategorisera företagen och ge dem olika benämningar är vanligt förekommande i det material som jag har undersökt. Jag har valt att i min avgränsning definiera mindre företag som ett företag med mindre än 200 anställda.
Subkultur	En kultur som existerar i en större kultur utan att dela dess värderingar. Bara giltig för sina anhängare och utesluter andra ¹⁹ .

Förkortningslista

ALMI	Ett statligt ägt aktiebolag som sysslar med finansiering och affärsutveckling
KC	Kontorschef
KTH	Kungliga Tekniska Högskolan
SBR	Sustainable Business Relations är förkortningen på forskargruppen som min handledare ingår i.
SEB	Skandinaviska Enskilda Banken

¹⁸ <http://www.rotary.se> (2007).

¹⁹ Engdahl Horace, *Högkultur som subkultur*, Svenska Akademien, Stockholm, 2006, sid 9.

2. Metod

2.1 Teoretisk metod

2.1.1 Förförståelse

Utgångspunkten för mina kunskaper och värderingar kring detta ämne som jag skriver om är min förförståelse. Den består av den utbildning jag sedan tidigare, de erfarenheter jag har samlat på mig och mina värderingar.²⁰ Det är dessa faktorer som kommer att påverka mig i mitt arbete med denna studie. Dessa faktorer kommer också att påverka resultatet mer eller mindre och de tolkningar som jag gör. Det är viktigt för mig att göra läsaren medveten om dessa faktorer för det sätt jag har valt att genomföra arbetet. Det ger även läsaren möjlighet att kritiskt granska mitt resultat och de slutsatser som jag avslutar mitt arbete med.

Jag har läst företagsekonomi A, B, C och D med inriktning mot redovisning och finansiering. Dessa studier har gett mig grundläggande ekonomisk kunskap. Jag har läst om extern och intern redovisning, organisation, marknadsföring, entreprenörskap samt grunderna i finansiering och utvärdering av finansiella aktiviteter. Jag har redan skrivit en kandidatuppsats som gav mig grunderna i konsten att genomföra en studie. Min kandidatuppsats handlade om att utvärdera en IT-investering som en lokal tidning hade genomfört. Under undersökningens arbetsgång höll jag i alla mötena och de två workshops som användes för att samla empiriskt material.

Jag har utöver den företagsekonomi jag redovisat ovan läst statistik på handelshögskolan i Göteborg. Det jag lärde mig där rör sig mer om att genomföra kvantitativa undersökningar, datainsamling och tolka regressionsanalyser än kvalitativa metoder. Min kandidatuppsats handlade om att tolka och använda kvalitativa undersökningar och dess resultat. Jag har även kommit i kontakt med utvärderingar och användandet av dem under min värnpliktstjänstgöring som kompanibefäl i Östersund och som instruktörsutbildare i snowboard åt friluftsförbundet. Dessa utvärderingar var av mer praktisk än teoretisk karaktär då jag använde mig av dem utan någon teoretisk förankring. Jag anser att jag har viss erfarenhet av att använda intervjuer och leda enskilda utvärderingssamtal samt att utvärdera och tolka dem.

Jag har bara personliga erfarenheter av att ha en kontakt eller ett ärende på en bank. Jag nyttjar vissa tjänster som banken erbjuder mig mot en viss årlig avgift och senast jag var på en bank var minst ett år sedan då jag behövde ett nytt batteri till min Internetdosa. Jag har bara personlig erfarenhet av att vara anställd på ett företag och det rör sig om vad jag har för skyldigheter mot företaget, vad jag har rätt till på den arbetsplatsen, hur jag förväntas lösa min arbetsuppgift och där slutar mina erfarenheter från företagssidan. Jag har ingen egen erfarenhet av att jobba på en bank eller vad som föregår inne i banken. Jag har alltså ingen tidigare kunskap om hur ett bankkontor arbetar eller vad de använder sig av för verktyg i sitt arbete. Jag har inte heller någon erfarenhet av att jobba för ett företag med uppgiften att arbeta mot företagets bank.

²⁰ Magne Holme Idar, Bernt Krohn Solvang, *Forsknings metodik*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund, 1996, sid 95

Jag har alltså ingen tidigare kunskap om hur ett företag och en bank sköter sina affärer med varandra. Så mina tidigare erfarenheter av bank och företag är på privat eller anställds nivå. Jag har inte heller några direkta förutfattade meningar om hur relationen mellan bank och företag borde skötas. Jag har en ekonomisk uppfattning om att företaget behöver krediter och tillgång till olika finansiella tjänster och att banken är en institution som löser detta problem som företaget har mot en viss vinst.

2.1.2 Kunskapssyn

Jag kommer att räkna upp flera egenskaper som min studie kommer att innehålla för att förtydliga mina avsikter med vilket synsätt jag kommer att använda mig av.

- Jag kommer att ta med mig mina förkunskaper in i arbetet med studien.
- Jag gör en förstudie för att öka min förståelse som jag kommer att ta med mig när jag arbetar med studien.
- Jag vill undersöka hur bankkontoret har valt att arbeta och varför. Jag vill skapa mig en förståelse om valet av arbetsätt har påverkat kontorets resultat.
- Jag söker en förståelse för hur bankens arbetsätt påverkar kunden.
- Jag vill undersöka kundernas åsikter för att se om de upplever det kontoret vill förmedla. Jag vill också skapa mig en förståelse om vad kunderna anser att kontoret kan förbättra.
- Jag kommer att göra godtyckliga ickeprecisa tolkningar under arbetets gång för att nå mina slutsatser.

För att kunna ta med mig mina förkunskaper in i studien och söka en förståelse genom att tolka den information jag söker upp kommer jag att använda mig av ett hermeneutiskt synsätt²¹. Jag vill i slutet av min studie nå fram till en ökad förståelse som jag kan dra slutsatser om²². Jag vill betona djup, insikt och se till helheten med risk för att det går ut över delarna²³. Jag anser också att min vetskap om mina förkunskaper och risken att de kan styra mig kan öppna nya vägar och stimulera min kreativitet i min strävan att öka min förståelse²⁴.

2.1.3 Perspektiv

Jag har valt att utgå från bankens perspektiv och inte från företagarens, kommunens eller revisorerens perspektiv. Jag motiverar mitt val med den utveckling som har varit de senaste tjugo åren för bankerna som jag finner mycket intressant. Den konkurrens som de traditionella bankerna utsätts för idag gör det intressant att se på ett problem ur en banks perspektiv. Jag finner valet som Swedbank har gjort att använda sig av lokala bankkontor som mycket intressant när trenden är den motsatta bland majoriteten av övriga banker. Det jag vill se är hur bankkontoret har valt att organisera sig och arbeta för att anpassa sig till sina förutsättningar som ett lokalt bankkontor. Jag vill se hur mycket personerna på kontoret har tagit till sig om hur en företagare fungerar för att kunna möta dennes behov. Finns det kunskap om den finns det möjlighet för kontoret att expandera och vara ett långsiktigt lönsamt kontor. Jag kommer att använda mig av enkät för att få företagarnas åsikter om bankens

²¹ Norén Lars, *Tolkande företagsekonomisk forskning*, Studentlitteratur, Lund, 1995, sid 39-40.

²² Lindholm Stig, *Vägen till vetenskapsfilosofin*, Academia Adacta, Lund, 2001, sid 72-73.

²³ Johansson Ingvar, Sven-Eric Liedman, *Positivism och marxism*, Tredje helt omarbetade upplagan, Norstedts, 1987, sid 206.

²⁴ Johansson Lindfors Maj-Britt, *Att utveckla kunskap*, Studentlitteratur, Lund, 1993, sid 80.

arbete. Jag anser att det finns ett stort intresse bland framtida företagare eller nuvarande företagare att ta del av bankens perspektiv.

2.1.4 Angreppssätt

I mitt arbete med denna studie har jag använt mig av ett cykliskt sätt att arbeta. Jag har undersökt hur det ligger till i Hofors på näringslivssidan med min förstudie. Jag har undersökt vad Swedbank har för åsikter angående näringslivet och dess utveckling i min förstudie. Halvvägs in i min förstudie började jag söka teorier och tidigare forskning som jag kunde matcha med mina iakttagelser. Jag har till stor del hållit mina teorier som troliga under studiens gång och varit beredd att ändra dem till något som passar mer med resultatet av min studie. Man kan säga att jag har gått från mina ursprungliga observationer mot passande teorier och detta stämmer väl in på ett induktivt angreppssätt²⁵. En risk som jag tar med att använda mig av ett induktivt angreppssätt är att jag inte kan täcka hela populationen utan bara den del av populationen som jag har valt²⁶. Nu är jag dock inte ute efter att undersöka hela populationen men jag tycker att det bör nämnas ändå.

2.1.5 Undersökningsmetod

Jag har valt att använda kvalitativa metoder i mina undersökningar eftersom jag vill få en djupare förståelse av hur bankkontoret arbetar och varför de har valt att arbeta som de gör. För att jag ska kunna sätta mig in i deras situation och förstå deras val och arbetssätt måste jag ha ett aktivt deltagande och ett insamlande av deras åsikter. Mitt arbetssätt att samla in data kommer präglas av de egenskaper som den kvalitativa metoden har²⁷. Jag kommer att genomföra flera telefonintervjuer och en semi-strukturerad intervju i min förstudie. Jag kommer att genomföra en semi-strukturerad djupintervju med Hofors lokalkontor och skicka ut enkäter²⁸. Jag kommer att inrikta mig på att samla in en större mängd information från färre respondenter än om jag skulle använda mig av en kvantitativ metod.

2.1.6 Kritik av sekundärkällor

Sekundärkällor är information och data som inte är insamlad för just den här studien. Jag har använd mig av information som jag har sökt efter på Internet. Det är aldrig bra att förlita sig på information som man hämtar där då den kan vara oriktig eller manipulerad. Jag har använd mig av kommuners hemsidor, svenskt näringslivs hemsida eller artiklar som diverse tidningar har lagt ut på nätet. Jag har generellt använd mig av denna information för att informera eller poängtera vissa delar i studien som exempelvis företagspresentation, kommunpresentation och i problembakgrunden. Jag har sökt på högskolebiblioteket i Gävle för att hitta metodlitteratur och doktorsavhandlingar. Metodlitteraturen är skriven av kända författare och jag har ingen anledning att betvivla dess äkthet. Teorilitteraturen baserar jag till största del på författare som i många fall även är forskare. Jag använder mig också av doktorsavhandlingar, tidigare studier och forskarrapporter. Jag finner ingen anledning att tvivla på äktheten av denna litteratur. Viss forskning är av det äldre slaget och riskerar att falla på

²⁵ Arbnor Ingeman, Björn Bjerke, *Företagsekonomisk metodlära*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund, 1994, sid 107-108.

²⁶ Eriksson Lars Torsten, Finn Wiedersheim-Paul, *Att utreda forska och rapportera*, Upplaga 7, Liber ekonomi, 2001, sid 200.

²⁷ Magne Holme, Krohn Solvang, *Forsknings metodik*, sid 77-78

²⁸ Kjaer Jensen Mogens, *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*, Studentlitteratur, Lund, 1995, sid 14-17.

samtidighetskriteriet. Jag använder mig av den litteraturen för att stödja annan och för att framhålla vissa poänger. I mitt sökande av teorilitteratur har jag utgått från KTH:s hemsida centrum för bank och finans som jag hittade under min förstudie. Efter att jag hade läst den litteratur jag fann intressant där gick jag vidare med dessa böckers referenslista och arbetade mig fram till den litteratur jag har använt mig av. Björn Berggren fick jag kontakt med på KTH och det var han som skickade Lars Silvers forskarrapport som jag har baserat stora delar av min studie på. Jag har förutom Gävle högskolas biblioteks databas använt mig av Umeå universitetsbiblioteks databaser i mitt sökande efter litteratur.

2.2 Praktisk metod

2.2.1 Förstudie

2.2.1.1 Access och urval

Förstudien som jag genomförde involverade flera personer och jag började med att utgå från den information jag fick av SBR-forskargruppen. Av dem fick jag tips om Hofors som region och Swedbanks lokalkontor i Hofors. Mitt val av personer att ringa baserade jag på informationen som Hofors kommun har på sin hemsida och den eller de personer som personen jag intervjuade tipsade om att jag skulle vända mig till för att få mer relevant information. När jag ringde en person som jag ville intervjua så presenterade vem jag är och var jag studerar för att ge personen en uppfattning om vad samtalet kommer att handla om. När personen har uppfattat det så förklarar jag att jag får hjälp av SBR-forskargruppen med mitt arbete och kort vad SBR-gruppen forskar om. När detta var avklarat berättade jag också vem personen var som hade rekommenderat mig att ringa upp just dem. Med denna procedur startade jag varje samtal jag gjorde under min förstudie för att öka min access till den personen jag vill hämta data ifrån.

Mitt urval av personer att ringa började med två områden som jag nämnde tidigare nämligen Hofors och bank. Den första personen jag valde att ringa var Lennart Roswall som arbetar på Hofors kommun som näringslivsutvecklare, Lennart rekommenderade mig att ringa Birgitta Osmund-Ericsson och Nils Lindqvist. Birgitta rekommenderade mig att ringa Nils och Nils rekommenderade mig bland annat att ringa Lars Bäckman som rekommenderade mig att ringa Carolina Brånby. Personerna jag vände mig till i mitt urval av personer som har med bankområdet att göra började med telefonnummer från Erika Engvall som är en av personerna som jobbar i SBR-forskargruppen. På listan jag fick av henne står Johanna Ädel som kontaktperson för studenter så jag började med att ringa henne. Johanna skulle undersöka möjligheten för mig att använda mig av Swedbanks lokalkontor i Hofors i min studie. Johanna ringde mig några dagar efter mitt samtal med henne och då hade hon pratat med Pelle Berggren som är bankdirektör i Gävle och det fanns ett intresse av att delta i min magisteruppsats. Min huvudsakliga access till de personer som jag kontaktade under min studie fick jag genom det samtalet. Johanna rekommenderade mig att ringa Östen Pettersson som rekommenderade mig att ringa Peter Törnell som jag hade ett intervjutillfälle med.

2.2.1.2 Tillvägagångssätt

Jag beslutade mig för att göra en förstudie efter mina inledande möten med forskargruppen. Jag hade bestämt mig för att välja Hofors och att det skulle ha någonting med ekonomi att göra, men vad kändes fortfarande oklart. Jag beslutade mig för att undersöka Hofors och vad

banker i allmänhet sysslar med lite närmare och då föll valet på att göra en liten förstudie för att hjälpa mig fram till en problemformulering och ett greppbart område att skriva om.

Jag började med att söka information om Hofors via kommunens hemsida²⁹. Jag läste igenom de länkar som jag tyckte var intressanta på deras hemsida och fastnade på näringslivssidan där Entré Hofors presenteras och tre namn på personer som jag ville kontakta. De tre personerna var Lennart Roswall som är näringslivsutvecklare i Hofors, Birgitta Osmund-Ericsson företagsrådgivare i Hofors och Nils Lindqvist Näringslivschef i Hofors. Jag började med att ringa till Lennart för han står listad som kontaktperson för studenter som söker efter uppsatsämnen och borde vara van med studenter som ringer. Eftersom jag inte hade varit i kontakt med någon annan utan bara läst till mig det jag visste om Hofors och banker i allmänhet så hade jag inte strukturerat upp min telefonintervju med mer än några områden jag ville diskutera. De områden jag hade skrivit upp var Bank, Entré Hofors, vad det finns för verktyg att stimulera näringslivet i Hofors, vad som är viktigast för en hållbar utveckling i Hofors och vad de var sämst på.

Efter denna telefonintervju är jag mer upplyst om hur det fungerar i Hofors och jag tar med min nya kunskap in i nästa intervju med Birgitta Osmund-Ericsson som är företagsrådgivare åt Hofors kommun. De områden jag vill diskutera med henne är Entré Hofors, hur de från kommunens sida arbetar mot företagen och hur hon ser på bankens inblandning i det hela.

Den sista personen inom Hofors kommuns näringsliv som jag ringer till är Nils Lindqvist och han är näringslivschef. Det som jag vill diskutera med Nils är vissa frågor som de två tidigare intervjuerna inte har svarat på samt några frågor om bankens roll i samhället.

Efter dessa intervjuer med Hofors näringslivs representanter och kontakter som de rekommenderade mig att kontakta bedömde jag det att var dags att börja undersöka bankdelen av min förstudie. Jag började med att ta hjälp från Erika Engvall som skickade över telefonnumren som jag behövde till mina bankkontakter och jag valde att ringa Östen Pettersson som sitter som marknadsföringsansvarig i Gävle för Swedbank. Jag valde Swedbank för de har ett lokalkontor i Hofors och är de enda som finns representerade av alla banker i Hofors. Efter en kort diskussion om bankens betydelse för näringslivet och om banken hade en roll att fylla som motor för näringslivet blev jag rekommenderad att ringa Peter Törnell som är Swedbanks ansvarige för företagssidan i västra Gästrikland.

Jag ringde Peter och bokade en tid för att kunna genomföra en intervju med honom, den intervjun bestod av frågor som hade uppstått efter mina tidigare telefonintervjuer. Jag skickade tjugo frågor som jag skulle vilja diskutera med honom men intervjun var inte styrd av dessa frågor utan de skulle bara ligga till grund för vår diskussion och ge Peter tid att förbereda sig innan mötet. Vissa av frågorna går in i varandra men jag gjorde medvetet ett val att ställa sådana frågor för att inte missa någon del som kan förklara en mer övergripande bild. Mötet var på Sandvikens kontor och var en och en halv timme långt med mig och Peter närvarande. Intervjun var en semi-strukturerad intervju och då ges möjligheter att avvika från frågemallen och utveckla svaren samt bidra med egna reflektioner under intervjuens gång. Frågorna som jag skickade till Peter innan mötet finns att läsa i bilaga 1. Peter började med en kort presentation och sedan betade vi av frågorna en efter en. Vissa frågor besvarade Peter med ett gemensamt svar och vissa hade han ingen kunskap eller uppfattning om så de frågorna hoppade vi över. Jag kommer att använda mig av dem i min intervju med

²⁹ www.hofors.se(2007)

bankkontoret i Hofors som har en större kunskap om lokala frågor rörande Hofors. Efter alla frågorna summerade Peter sina tankar rörande intervjun och jag ställde några följdfrågor som inte fanns med på intervjulistan.

2.2.1.3 Kritik av primärkällor

De primärkällor som jag använde mig av under förstudien finns det inte anledning att rikta kritik på vad det gäller trovärdigheten på de uppgifter som de har lämnat. Jag vill dock nämna risken att de personer som jag intervjuade på kommunen kan ha incitament att försköna de uppgifter som de lämnar. Peter på Swedbank har inte tillräcklig kännedom om Hofors och det framkom också under intervjun.

2.2.2 Intervju av Swedbanks lokalkontor i Hofors

2.2.2.1 Access, urval och genomförande

Min första kontakt med Swedbanks lokalkontor i Hofors hade jag med Tiina Lahtinen som är kontorets företagsrådgivare. Under min förstudie hade jag kontakt med flera personer på Swedbank i Gävle och Peter i Sandviken så min access till lokalkontoret var god. När jag hade presenterat vad jag ville uppnå med min studie för Tiina så skulle hon prata med Johan Forsström som är kontorschef i Hofors och återkomma till mig med tid för ett intervjutillfälle. Mitt urval på kontoret i Hofors var selektivt för det finns en företagsrådgivare och en chef nämligen kontorschefen Johan. Jag bedömer att min access till dessa två personer var god redan inledningsvis eftersom jag hade diskuterat med flera kontakter på Swedbank innan men också för att Tiina och Johan tyckte att det skulle vara riktigt intressant att få en undersökning gjord.

Jag mailade de tre områdena som jag ville ta upp under intervjun innan jag åkte dit för att genomföra den. Innehållet i det mailet finns att läsa i bilaga 2. Tanken med det var att de skulle hinna läsa vad intervjun skulle handla om på ett lättligt sätt och hinna reflektera över områdena. När jag kom fram till kontoret så gick vi ned till deras konferensrum för att kunna genomföra intervjun utan att bli störda. Vi presenterade oss och jag förklarade mina motiv till att genomföra min studie och att jag kommer att använda mig av en bandspelare och spela in hela intervjun. Det var inga problem från deras sida att jag spelade in intervjun. Jag förklarade att det kommer vara en öppen intervju som är semi-strukturerad och kort vad det betyder.

Intervjun kan delas in i tre delar vad det gäller genomförande. Den första delen bestod till största del av Johans presentation av företagets historik, förändringsarbete och kontorets arbetssätt. Den andra delen bestod av en del där jag som intervjuare var mer aktiv och försökte beta av de frågor som inte hade blivit besvarade. Den sista delen av intervjun bestod av en fokusering på Tiina och hennes roll som företagsrådgivare.

Jag upplevde att intervjun i Hofors var öppen och att jag fick tillgång till de svar jag behövde. De erbjöd sig att ställa upp på en uppföljningsintervju om det skulle behövas.

2.2.2.2 Intervjukonstruktion

Jag valde att skicka tre områden till Johan och Tiina och inte alla stödfrågor som jag hade i min intervjumall. Mitt motiv var att ge dem en chans att fundera på saker som jag inte visste

något om och som är nya för mig³⁰. Jag har också valt att strukturera upp min intervjumall efter de tre områdena.

Område ett var: Lokalkontorets *överlevnad/expansion* i Hofors. Med detta område vill jag undersöka vilka begränsningar och krav som kontoret har på sig. Jag ville också se hur de ser på relationen till sina företagskunder. Dessa frågor har jag hämtat från avsnitten som handlar om bank i Lars Silvers forskarrapport³¹.

Område två var: Vad har ni som ett lokalt bankkontor för påverkan på det *lokala näringslivet*? Med detta område ville jag undersöka hur kontoret ställde sig till vissa aspekter som jag fick fram hos kommunen från min förstudie. Övriga frågor har jag hämtat från avsnitten som handlar om bank och revisorn i Silvers forskarrapport.

Område tre var: Hur ser ni på er *roll* som bank(företag) och era kunder samt er interaktion? Den första sidan med sammanställningar hämtade jag från Silvers forskarrapport och min avsikt var att se hur mycket som stämde in från hans resultat av banker och lokalkontoret. Jag ville se om de hade liknade mönster eller om det skilde sig åt och om detta berodde på att det var ett lokalt placerat kontor med begränsat antal kunder. De två sista sidorna av min intervjumall konstruerade jag så jag kunde få en ökad insikt om företagsrådgivaren, diskutera teorier som jag funderade på och vad lokalkontoret har för förutsättningar för att hantera dem. Jag avslutade intervjumallen med tio provocerande påståenden för att se om de stämde även i Hofors.

2.2.2.3 Databearbetning

Jag spelade in hela intervjun och skrev sedan ut den i sin helhet. Det jag presenterar i empiriavsnittet är inte ett ord för ord redovisning utan jag har valt att korta ned vissa bitar, ta bort upprepningar och försökt att inte ta med för mycket text som inte är relevant.

2.2.2.4 Kritik av primärkällor

Mina primärkällor i denna del av studien är Johan Forsström och Tiina Lahtinen. Huruvida den information som jag har fått av Johan och Tiina är korrekt och överensstämmande med verkligheten kan jag inte vara helt säker på men jag har ingen anledning att anta att de skulle medvetet ge mig överdrifter och osanningar. Det finns alltid en risk med att presentera namnen och en detaljerad redovisning av intervjun då incitament till att försköna eller undanhålla vissa saker finns. Jag är medveten om begreppet intervjuareffekt och jag har försökt under intervjun att minimera eventuella negativa bieffekter som kan uppstå av den.

2.2.3 Enkät

2.2.3.1 Access och urval

Mitt urval av respondenter till min enkät gjorde jag på följande sätt. Jag bedömde att jag skulle klara av att skicka ut och behandla fyrtio enkäter. Jag valde att vända mig till 40 företag av Hofors kommuns 280. Jag valde att skicka ut trettio enkäter till företag som har Swedbanks lokalkontor i Hofors som bank och tio till företag som inte har det. Orsaken till att jag skickade tio till företag som inte har lokalkontoret som bank är att det är intressant att få del

³⁰ Kjaer Jensen, *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*, sid 70-71.

³¹ Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, 2006.

av varför de inte väljer att ha en lokalbank och vad det är som påverkar att de byter bank. Dessa faktorer är intressanta att kolla av med hur lokalkontoret har valt att arbeta. Jag fick hjälp av Tiina att ur hennes företagsregister plocka ut trettio företag och att posta ut mina enkäter till respektive företag. Birgitta Osmund Eriksson på Hofors kommun hjälpte mig att plocka ut tio företag som inte har Swedbank som lokalkontor och sedan mailade jag ut enkäterna till respektive företag.

För att öka min access till mina respondenters svar bifogade jag ett följebrev där jag förklarade vem jag var, vad det var för typ av studie, vad jag kommer att använda deras svar till, kort bakgrund av motivet till studien, hur den kan vara positiv för dem, anonymitet vad det gäller företagsnamn och individnamn, bara jag som läser deras svar och mitt mobilnummer om de har frågor. Med postutskicket följde det ett svarskuvert med porto på. Jag ringde till samtliga som jag mailade till och frågade om det gick bra att skicka en enkät. Följebrevet finns att läsa i sin helhet i bilaga 3.

Jag ringde till alla företag som jag fick från Birgitta och frågade om jag fick skicka en enkät till dem. Detta gjorde att jag fick en kontakt med dem och jag skapade ett intresse hos respondenten att läsa enkäten. Jag mailade en påminnelse till alla mailrespondenter som inte hade svarat när svarstiden hade gått ut. Jag ringde till alla respondenter som hade fått enkäten postvägen och inte svarat inom svarstiden. Jag frågade om de hade hunnit läsa den och vikten av att jag fick ta del av deras kunskaper via deras svar på enkäten.

Jag fick tre svar från företag med Swedbank som bank inom svarstiden och två svar från dem som har annan bank. Det var riktigt dåliga svarsresultat. Efter att jag hade genomfört alla påminnelser ökade svaren från företagen med Swedbank till elva och från dem med annan bank till fyra.

2.2.3.2 Enkätkonstruktion

Jag valde först att dela in min enkät i tre områden där ett område var för de företag som har Swedbank som bank (Del 1 och 2 av enkäten) och ett område för de företag som har annan bank (Del 3 av enkäten) och ett avslutande öppet område som alla kan svara på (Del 4 av enkäten). Jag motiverar mitt val av konstruktion med att jag hade olika aspekter som jag ville veta från företagen och valet av bank att nyttja var en stor faktor. Jag ville också se varför vissa företag valde bort att nyttja det lokala bankkontoret. Enkäten som helhet och mitt val av dess konstruktion har blivit formad av hela mitt arbete med denna studie fram till dess slutliga version. Min förstudie har format vissa frågor, Silvers forskarrapport har format majoriteten av frågorna, den teori och forskning som jag har läst har format vissa av frågorna och slutligen resultatet av min intervju med Johan och Tiina. Jag vill påstå att min intervju med Johan och Tiina var starkt påverkad av Silvers forskarrapport så det är en kombination av dem som står för utformandet av majoriteten av frågorna i enkäten. Enkäten finns att läsa i sin helhet i bilaga 3.

Jag kommer nu att redovisa de fyra olika delarna av enkäten separat och motivera varför jag har valt de frågor jag har valt i varje del.

2.2.3.2.1 Del ett av enkäten

Jag valde att placera denna del först i enkäten för att jag ansåg denna del som den enklaste att besvara rent utseendemässigt. Tanken var då att respondenten skulle tycka att det var enkelt

att besvara denna del och sedan när svarsprocessen har börjat så ökar viljan att besvara även resterande delar. Jag har använd mig av Lars Silvers forskarrapport även här för att kunna jämföra svaren med de svar som jag fick under intervjun med lokalkontoret och Silvers rapport. Jag utökade denna del med att respondenten också skulle fylla i hur denne upplever att banken fungerar idag. Detta för att kunna återkoppla till om lokalkontorets svar överensstämmer med hur företagaren upplever det. Motivet med denna del är att se hur väl bankkontoret kommunicerar med företagaren. Jag använder svaren från företagarna för att se om det finns någon överensstämmelse med svaren från intervjun med bankkontoret.

2.2.3.2.2 Del två av enkäten

Jag har olika motiv till fler av frågorna i del två av enkäten. Fråga ett till fyra finns där för att jag vill se hur företagaren resonerar kring det lokala näringslivet och vikten av att ha ett lokalt bankkontor. Fråga fem, tolv, tretton och fjorton finns där för att jag vill se om företagarna har upplevt att kontoret har förändrats de senaste åren. Fråga sex, sju och nio finns där för jag vill se om kontoret har valt rätt sätt för att bygga sina relationer med företagarna i sina arbetsrutiner. Fråga åtta och tio finns där för att jag vill veta om en klassisk teori stämmer och om alternativet att rekommendera revisorn uppskattas. Fråga elva finns där för att jag vill se om företagarna använder sig av andra finansörer än banken eller om de kan tänka sig det. Jag har huvudsakligen utgått från Silvers forskarstudie och intervjun med lokalkontoret när jag har konstruerat frågorna i del två.

2.2.3.2.3 Del tre av enkäten

Fråga ett och två finns där för jag vill veta vad den nuvarande banken har som är bra för att se om det skiljer sig från lokalkontorets sätt att verka. Fråga tre finns där för att jag vill veta om dessa företag anser det viktigt med ett lokalt bankkontor. Fråga fyra och fem finns där för att jag vill veta varför de valt att byta bank och vad som skulle krävas för att de skulle utnyttja det lokala kontoret. Fråga sex finns där för att jag vill se om det finns någon attitydskillnad mellan företag som nyttjar lokalkontor och de som inte väljer att göra det angående vem som ska stimulera det lokala näringslivet. Jag har med denna del för att kunna se vad företagare som inte nyttjar det lokala kontoret har för motiv till det valet. Frågorna har jag formulerat för att kunna matcha del två.

2.2.3.2.4 Del fyra av enkäten

Denna del finns med för att jag har ett intresse att lära mig och upptäcka nya saker som jag inte räknat med att få med i denna studie. Denna del finns med som ett wild-card för att jag eventuellt ska få ny information som jag kan använda mig av i mina tolkningar och öka min förståelse.

2.2.3.3 Bortfall

Det externa bortfallet dvs. utvalda respondenter som inte svarat är nitton för dem som har Swedbank som bank och sex för de som har annan bank. Det betyder att jag har en svarsfrekvens på ungefär 37 % av företagen med Swedbank som bank och 40 % av de med annan bank. Den totala svarsfrekvensen för alla enkäterna var 37.5 %.

Det interna bortfallet dvs. ofullständiga svar är svårt att beskriva exakt och det beror på enkätens utformning. Vad som dock är generellt är respondenternas svar på den första delen

där de skulle fylla i cirklar och kryss vid ordparen. Kryss fylldes i med något ordpar missat på några enkäter men cirkelfyllningen kan man klassa som totalt bortfall. Del fyra i enkäten som var helt öppen och skulle fyllas i av alla respondenter om det fanns något de ville tillägga kan man klassa som totalt bortfall.

2.2.3.4 Databearbetning

Jag markerade alla enkäterna så jag kunde se vilka jag fått svar ifrån och vilka jag skulle skicka påminnelse till. Jag kommer inte att använda respondenternas svar i någon statistisk modell. Jag kommer att presentera svaren från respondenterna i empiriavsnittet och göra mina tolkningar av dem i analysdelen. De frågor som jag inte fått svar på eller de frågor som jag fått få svar på kommer jag också att redovisa i empirin. Del fyra av enkäten kommer jag inte att redovisa i empirin då det ej finns någon anledning att göra det på grund av bortfallet på den delen. Cirkelsvaren i del 1 kommer jag inte heller redovisa i empirin. Jag kommer bara att redovisa kryssen i Del 1 av enkäten. I bilaga 4 finns alla svar redovisade under respektive fråga och del av enkäten.

2.2.3.5 Kritik av primärkällor

Risken att respondenterna skulle försöka framställa sig eller smutskasta någon bank anser jag vara liten då jag förklarade i följebrevet att deras svar skulle behandlas av mig och att inget företagsnamn eller person skulle presenteras i studien. Viljan att svara kan ha påverkats av min enkäts utformning och det kommer jag ta upp separat. När jag ringde runt till respondenterna fick jag den samlade känslan av att alla var mer eller mindre intresserade att svara på enkäten och positiva till att jag genomförde en studie inom detta område. Min bedömning är att arbetsbelastningen och en viss säsongs påverkan av mycket arbete kom i vägen för flera av respondenterna och deras icke inskickade svar. Det var också en samlad känsla jag fick efter att ha pratat över telefon med samtliga respondenter.

2.2.3.6 Kritik av enkätutformningen

Jag inser nu i efterhand att jag hade för höga ambitioner med min enkät. Den innehöll för många frågor, för många krångliga ord och kanske skulle inte frågorna ha varit så öppna. Jag kanske skulle ha använt mig av enklare frågor med alternativ att välja mellan. Jag motiverar dock att hålla frågorna öppna skapar möjligheten att öka min förståelse. Första delen av enkäten inser jag nu i efterhand var helt fel utformad och det visar bortfallet också. Jag testade dock enkäten på en person med rätt stor vana av att arbeta med enkäter innan jag skickade ut den. Jag skulle ha testat den på någon med mindre kännedom om ekonomi och enkäter för att få feedback om krångliga ord och del ett av enkäten. Jag skulle också ha delat på enkäten och bara skickat den del som rörde företag med Swedbank som kund till dem och bara den del som rörde företagen med annan bank till dem.

2.2.4 Teoretiskt stöd till genomförandet av undersökningarna

Jag kommer att använda mig av en kvalitativ metod i min studie där det finns en röd tråd som går från den första undersökningen till den sista. Jag kommer att utgå från den första undersökningen som jag genomförde och tolka resultatet för att öka min förståelse. Den förståelsen kommer jag att ta med in i nästa undersökning tillsammans med de teoretiska delarna jag vill testa. Den sista undersökningen kommer jag använda för att hitta data som

bekräftar min tidigare förståelse och teorier. Förhoppningsvis öka min förståelse av det jag undersöker efter den sista kompletterande undersökningen.³²

2.2.5 Sanningskriterier

Validiteten av min studie är det som mäter hur relevanta data jag har samlat in i förhållande till syftet till min studie³³. Jag bedömer att jag har en bra validitet i min studie då jag har identifierat faktorerna som påverkar mitt syfte och samlat in relevanta data för att kunna besvara det. Jag har samlat in mycket data från olika aktörer i Hofors och dessa data stärker relevansen i studien.

Reliabiliteten mäter hur tillförlitliga och säkra svaren i min studie är. Bra frågor att ställa sig för att mäta reliabiliteten är om vilja och intention framkommer i redovisningen av svaren, om jag hade fått samma data om jag genomfört studien vid ett senare tillfälle och homogena data.³⁴ Jag anser att viljan och intentionen av svaren i min studie har framkommit och att jag fått relativt homogena svar. Jag anser inte att jag skulle få samma svar om jag genomförde studien om ett par månader då bankkontorets arbete mot sina kunder kommer att ha fått större genomslag. Bankkontorets svar anser jag ha hög reliabilitet och att jag skulle få liknande svar om jag genomförde studien vid ett senare tillfälle. Min studie har ungefär lika stort bortfall som forskarrapporterna jag har läst. Med detta i åtanke bedömer jag mitt bortfall att vara acceptabel. Min studie är en unik studie av Hofors. Jag bedömer att reliabiliteten är hög i min studie av Hoforsregionen.

Generaliserbarheten bedömer man efter urvalet och den population man vill generalisera resultatet på³⁵. Jag bedömer att mitt urval är representativt för den population jag vill generalisera resultatet på. Jag vill generalisera mitt resultat på Hofors näringsliv och det lokala bankkontoret. Min studie är som jag nämnde tidigare unik i sitt resultat då den bara riktar sig till Hoforsregionen. Jag anser att generaliserbarheten är hög i den regionen. Jag anser också att det går att generalisera studien på andra lokala regioners samspel mellan bank och små företag. Min studie kan användas som mall för studenter som vill genomföra liknande studier och som en kunskapskälla för andra aktörer.

³² Yin Robert K, *Case study research- design and methods*, Third Edition, Applied social research methods series, Vo 5, SAGE Publications, USA, 2003, sid 46-48.

³³ Kylén Jan-Axel, *Att få svar*, Första upplagan, Bonnier Utbildning, Stockholm, 2004, sid 140.

³⁴ Kylén, *Att få svar*, sid 142.

³⁵ Johansson Lindfors, *Att utveckla kunskap*, sid 162.

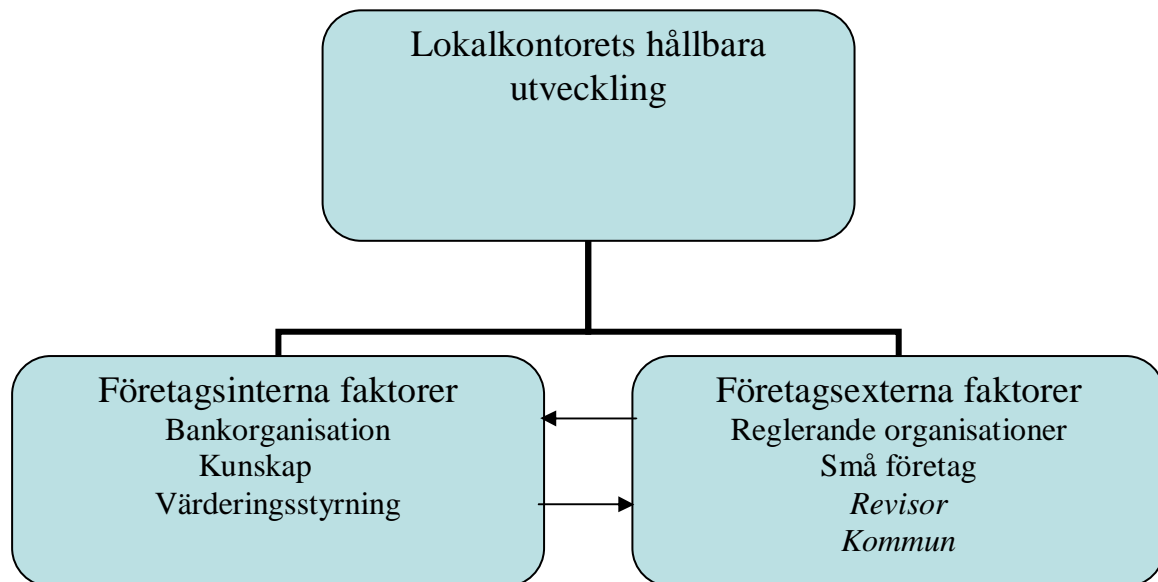
3. Teori

Jag utgår ifrån en forskningsrapport som Lars Silver har gjort på KTH:s centrum för bank och finans. Forskningsrapporten ingår i ett projekt som kallas för Norrtäljeprojektet³⁶. Rapporten utgör en ryggrad i hela mitt teoriavsnitt.

3.1 Teorimodell

Jag har valt att konstruera en teorimodell som jag kommer att följa i mitt teoriavsnitt. Jag har omarbetat Silvers övergripande modell för sin studie för att kunna visa vilka faktorer som påverkar lokalkontorets hållbara utveckling. Min teorimodell visar de interna och externa faktorer som påverkar lokalkontoret och hur faktorerna kan påverka varandra.

Figur 1: Lokalkontorets hållbara utveckling



Källa: Egen omarbetad modell av Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sida 12.

3.2 Interna faktorer

3.2.1 Bankorganisationen

Jag har valt att dela in bankorganisationen i banktjänstemannens roll, beslutsfattande, omgivning och kontrollsystem.

Hur står det till egentligen med banktjänstemannens roll? Är det en företagsrådgivare eller är det en produktförsäljare? Om man ser till banktjänstemannens funktion så fyller den en roll i den stora organisationen. Banktjänstemannen har ett visst antal produkter och tjänster som säljs till kunden. Banktjänstemannen har en hel uppsjö av lagar, normer och rutiner som han

³⁶ http://www.infra.kth.se/cefin/index_sv.htm (2007).

förväntas följa strikt³⁷. Banktjänstemannen har relationer och pris att arbeta med i sin roll mot kunden³⁸. Av dessa två alternativ anses priset vara en viktig fråga³⁹.

Jag sammanfattar banktjänstemannens roll med några stödord: Produktfokus, Funktionsorienterad, Pris anses viktigt, Ansvar mot regler⁴⁰.

Är det byråkratiska beslut som banktjänstemannen fattar trots att banken skilde sig från staten för snart tjugo år sedan? Banktjänstemannen tar inga onödiga risker då det kan leda till kreditförluster och påverka den egna karriären. Banktjänstemannen grundar sina beslut på formellt fastslagna rutiner för att kunna föra en noggrann dokumentation. Beslutet kan flyttas från banktjänstemannen till en annan nivå och tappa den personliga kontakten så individens beslut och ansvar för beslutet reduceras. Alla beslut ska bära sig själv så tidigare relationer ska inte påverka utgången av nästa beslut. Det är en betoning på kvantitativa mått som balansräkning, resultaträkning och kassaflöden vid beslutsfattande.⁴¹

Jag sammanfattar faktorerna som banktjänstemannen baserar sitt beslutsfattande på: Kvantitativa mått, Byråkratiska beslut, Statiska kontrakt och kortsiktighet⁴².

Banktjänstemannens har en stor organisation i ryggen som backar upp honom. Lagar, rutiner och policys styr den omgivning som banktjänstemannen arbetar i. Bankorganisationen är centraliserad vad det gäller skapandet av regler, normer och rutiner och vissa banker har satsat på att dra in på antalet bankkontor. En stor bank är inte till lika stor del integrerad i sin omgivning som ett företag är.⁴³

Jag sammanfattar banktjänstemannens omgivning: Stor organisation, Centralisering, Konsistent, Regler, procedurer och normer⁴⁴.

Det finns fler kontrollsystem som bankorganisationen har för att följa upp kontorens och banktjänstemännens resultat och styra deras arbete. Det procedurstyrda kontrollsystemet: Organisationen lägger stor vikt vid regler, normer och procedurer. Procedurstyrning ska vägleda hur arbete ska utföras. Banktjänstemannen har många regler att följa som få personer på kontoret har full kännedom om. Normer i hur Banktjänstemannen ska uppträda mot kunder och övrig personal och klädsel. Det sociala kontrollsystemet: Genom att socialisera personalen lär sig de yngre av de äldre mer erfarna vad som förväntas. Lönsamhetsstyrda kontrollsystem: Där personen eller kontorets prestationer mäts med nyckeltal. Uppfylls inte dessa krav eller nyckeltal får oftast kontorschefen flytta på sig⁴⁵

³⁷ Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sid 147.

³⁸ Silver, *Bankens inre liv*, i Kent Eriksson, 2006, sid 245-246.

³⁹ Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sid 147-148.

⁴⁰ *Ibid.*, sid 148.

⁴¹ *Ibid.*, sid 148-149.

⁴² *Ibid.*, sid 149.

⁴³ *Ibid.*, sid 149-150.

⁴⁴ *Ibid.*, sid 150.

⁴⁵ Silver, *Bankens inre liv*, i Eriksson, Kent, *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, sid 237-238.

3.2.2 Kunskap

Den roll som banktjänstemannen tar formas också av vilken livserfarenhet och vidareutbildning inom företaget som erbjuds/krävs. Nya banktjänstemän rekryteras direkt efter deras skolgång är avslarad och internutbildningen sköts av äldre erfarna banktjänstemän. Det finns både fördelar och nackdelar med denna rekryteringsprocess. Risken med att rekrytera så tidigt kan bli att erfarenhet av eget företagande inte finns, forskningens nya rön och rapporter förmedlas inte av de äldre banktjänstemännen och detta kan göra banken instängd och trögrörlig⁴⁶.

3.2.3 Värde styrning som metod för att möta organisationens krav

3.2.3.1 Vad är en värdering?

En värdering är grunden för vad vi uppfattar vara riktigt. En värdering påverkar oss i vårt handlande och kan avslöjas utefter vårt val när vi ställs inför alternativ⁴⁷. När samma värde uppfattas på liknande sätt och även flera värderingar delas av en grupp människor skapas värdegemenskap⁴⁸. När det finns en värdegemenskap hos en grupp av människor så uppstår det normer som gör att de kan förhålla sig inom de gränser som värderingarna formar. Det skapas reaktioner om gränserna överskrids och kreativitet skapas i gruppen. Konflikter undviks lättare och uppstår det konflikter så finns värdegemenskapen där och hjälper till att lösa konflikten lättare.⁴⁹ När det finns en värdegemenskap med normer, konfliktminskning och en kreativt stimulerad grupp finns det bra grunder för en arbetsplats att effektivisera sin strävan mot målorientering⁵⁰.

3.2.3.2 Vad har värderingar för funktion i ett företag?

Organisationskulturen är idag ofta fragmenterad med företagets värderingar som syns utåt och sedan finns det flera olika subkulturer med motkulturer som har utvecklat sina egna värderingar och värdegemenskap. Risken med detta fenomen i ett företags organisation blir flera grupper som tycker att olika saker är bra och dåliga, lämpligt och olämpligt och känslan vi mot de andra skapas. Finns det då många olikheter mellan dessa olika grupperingar skapas det ett avståndstagande mot varandra och utåt mot dem som inte ingår i gruppen. Dessa fenomen uppstår av sig själv och ska inte förväxlas med företagskultur. Företagskultur är något som ledningen medvetet har skapat utifrån sina värderingar⁵¹. Om företaget väljer att aktivt arbeta in en värdegemenskap finns det mycket att vinna. Jag kommer att räkna upp tre saker som fyller en viktig funktion i företaget.

Etik och moral är viktiga beståndsdelar i ett företag som vill undvika undergång och skandaler. Ta Enron i USA som ett exempel på ett företag som skapade stora rubriker där etik och moral sänkades i hela företaget⁵². Nästan vilket företag som helst har en hemsida där du kan läsa om deras vision eller visioner. Att ha en vision är viktigt för ett företag och det

⁴⁶ Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sid 164-165.

⁴⁷ Philipson Sten, *Etik och företagskultur- Att leda med värden*, Studentlitteratur, Lund, 2004, sid 113.

⁴⁸ Roth Hans Ingvar, *Den mångkulturella parken*, Skolverkets monografiserie, 1998, sid 33.

⁴⁹ Ibid., sid 42-44.

⁵⁰ Sandberg Håkan, *Team i utveckling*, Studentlitteratur, Lund, 1997, sid 75-76.

⁵¹ Corvellec Hervé, Leif Holmberg, *Organisationers vardag- sett underifrån*, Liber ekonomi, Malmö, 2004, sid 92-93.

⁵² Ibid., sid 140.

hjälp till att skapa mening med verksamheten. En vision skapar motivation hos chefer och personal att styra sin energi mot det som är väsentligt. För att formulera en vision bör man ha enats om en värdegemenskap eller värdegrund som ska ligga till grund för visionen⁵³. En mer kortsiktig praktisk sak är att arbeta mot uppsatta mål som kan vara en del av visionen. När man lyckas utveckla företagskulturen och förbättrat arbetstillvaron finns det flera positiva effekter med det som, lägre sjukfrånvaro, gladare personal, högre arbetseffektivitet och detta skapar en miljö som underlättar det att nå företagets mål⁵⁴.

3.2.3.3 Vad finns det för risker?

Om arbetet med värderingsstyrning inte får en kontinuitet och någon slags positiv uppmuntran i företaget finns det risk att det bildas subkulturer som verkar i motsatt riktning. Det kan skapas starka vi och de andra känslor som utesluter andra från den gruppen. Ett macho beteende kan skapas som motverkar effektivitet i gruppen. Nyttillkomna personer kan bli utfrysade eller knäckta av att de inte klarar av att möta upp till värderingarna i sitt arbete⁵⁵. Dessa risker får då en motsatt verkan på funktionerna att använda värderingsstyrning i ett företag.

3.2.3.4 Implementering av värderingar i företaget

När du arbetar med värderingar och vill skapa en värdegrund för ditt företag eller den grupp som du är ansvarig för finns det vissa steg i skapandet som gör att dina chanser att lyckas ökar. Genomgående gäller det att de anställda och cheferna deltar i momenten. Förberedelsefasen är viktig för då ska kartläggningen av värderingar ske. Det gäller att identifiera om det finns värdegemenskap mellan chefer och anställda, mellan de anställda och vad det finns för oenigheter⁵⁶. Efter detta gäller det att identifiera vilka det är som det finns samstämmighet i och av dem som det finns samstämmighet i måste man gemensamt plocka ut de värderingar som betyder mest så det blir greppbart att arbeta med dem. Dessa blir då värdegrunden. Efter detta ska värdena rangordnas i en värdehierarki som kan ligga till grund för företagets visioner eller affärsidé.⁵⁷ Efter detta gäller det att skapa ett system som beskriver och förklarar hur man ska agera för att uppfylla dessa värderingar. Att personerna möts av dem varje dag så de blir en del av det dagliga arbetet. Det måste också finnas en förklaring eller förståelse hur man kan bli belönad om man uppfyller dem.⁵⁸

3.2.3.5 Uppföljning av efterlevnad och kvalitetssäkring

För att stimulera efterlevnad finns en metod som baseras på en positiv kommunikation. Metoden fungerar på så sätt att man letar vad som är bra och vad som kan bli bättre och detta underlättar att bibehålla förändringar i ett företag. Individerna får lära sig värderingarna och ta ansvar för värderingarna i företaget. Medarbetarna och cheferna ska tillsammans arbeta med att analysera utvecklingen och ta ansvar för vad som händer. Detta är en metod som måste ske fortlöpande för att individen ska växa och fylla rollen att kunna analysera själv och ta ansvar.⁵⁹

⁵³ Philipson, *Etik och företagskultur- Att leda med värden*, sid 146-147.

⁵⁴ *Ibid.*, sid 133.

⁵⁵ Corvellec, Holmberg, *Organisationers vardag- sett underifrån*, sid 92-93.

⁵⁶ Philipson, *Etik och företagskultur- Att leda med värden*, sid 129-130.

⁵⁷ *Ibid.*, sid 137-141.

⁵⁸ *Ibid.*, 153-158.

⁵⁹ Holm-Löfgren Barbro, *Kultur uppvaknande*, Studentlitteratur, Lund, 1995, sid 25-27.

Ett annat sätt att säkerställa fortlevnaden och framförallt att kvalitetssäkra arbetet är att arbeta efter en kvalitetsmatris. Här ger jag ett exempel på en modell av en matris som består av sex värderingar som är värdegrunden för företaget. Dessa indikatorer påverkar individen, företaget och samhället. I matrisen ska man då föra in under individ, företaget och samhället hur man vill att respektive värdering ska påverka dessa tre områden.⁶⁰

Figur 2: Matris för kvalitetssäkring av företagets värderingar

	Individen	Företaget	Samhället
Tydlighet	Personalen känner till företagets värderingar i en given situation	Det är klart vem som är moraliskt ansvarig	Kunder vet vad de kan förvänta sig
Ledarskap	Ledare lever upp till samma värderingar	Förebilder tar sitt ansvar i att uppfylla sina funktioner i företaget	Företaget lever upp till de förväntningarna
Incitament	Det lönar sig att följa värderingarna och straffar sig att inte följa dem	Det lönar sig att uppfylla sitt funktionella ansvar	Olika intressegrupper ska behandlas lika väl
Uppnåbarhet	Realistiska värderingar som är möjliga att uppnå	Företaget är uppbyggt så att etiskt relevanta överväganden görs	De förväntningar man skapar ska uppnås
Stöd	Resurser till tid och utbildning vid problem	Samarbete mellan avdelningar görs möjliga	Företaget stimulerar arbete för alla intressentgruppers bästa
Synlighet	Det ska gå att avläsa om den enskilde handlat rätt eller fel	Det går att avläsa om ansvars biten fungerar i praktiken	Det går att läsa av för utomstående att företaget handlar efter sina värderingar

Källa: Egen omarbetning av Philipson, *Etik och företagskultur- Att leda med värden*, sida 164.

För att matrisen ska bli användbar så måste varje punkt i den konkretiseras av ett konkret fall då detta är en modell utan förankring i ett konkret fall. Det konkreta fallet bör redan ha en befintlig värdegrund för att uppnå önskad effekt av att använda sig av den⁶¹.

⁶⁰ Philipson, *Etik och företagskultur- Att leda med värden*, sid 163-164.

⁶¹ *Ibid.*, sid 165.

3.3 Externa faktorer

3.3.1 Reglerande organisationer

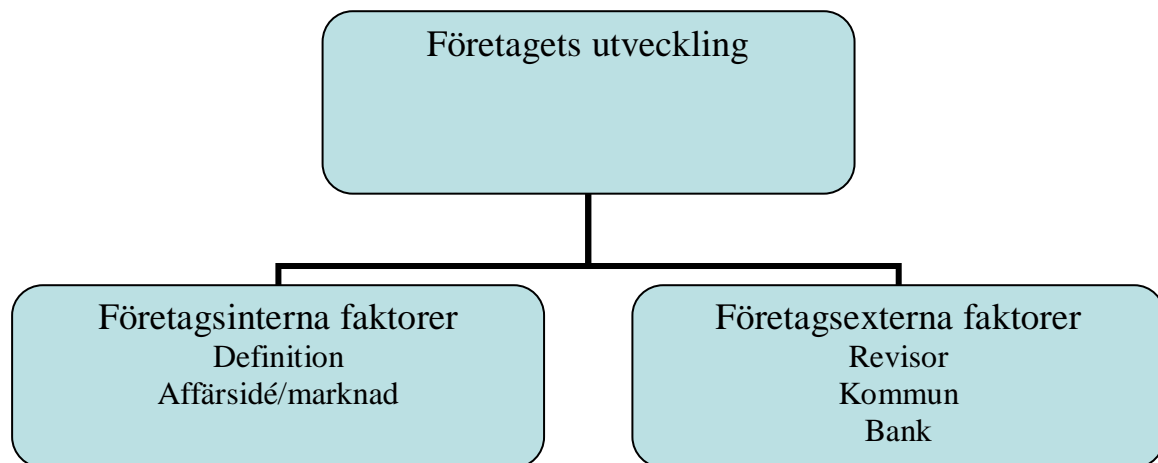
Några exempel på reglerande organisationer är: Konkurrensverket som vill att konkurrensen på bankmarknaden ska öka och arbetar därefter. Konsumentverket vill tillvarata kundernas intressen med att bland annat hjälpa kunden att välja billigaste bank för sitt ärende. Riksbanken som strävar efter finansiell stabilitet. Dessa myndigheter påverkar det interna arbetet för banken och sätter upp begränsningar i deras utövande.⁶²

En lag som har stor påverkan på bankens arbete är lagen om finansiell rådgivning till konsumenter och den trädde i kraft den 1 juli 2004. Motivet till denna lag är omsorg om kunden vid finansiell rådgivning. Lagen reglerar rådgivningen för en bank, innehåller speciella krav och definierar sanktioner om överträdelse sker.⁶³

3.3.2 Små företag

Jag har valt att använda mig av samma övergripande modell för småföretagets utveckling som Silver har gjort i sin studie. Modellen visar en övergripande bild av de faktorer som påverkar företagets utveckling. Jag kommer att använda mig av resultatet från denna modell när jag redovisar lokalkontorets externa faktor små företag och i kommunikationsmodellerna figur 5, 6 och 7.

Figur 3: Små företags utvecklingsfaktorer



Källa: Egen omarbetning av Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sida 12.

⁶² Eriksson, *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, sid 28.

⁶³ Svensson Alf-Peter, *Råd till rådgivare*, Svenska Fondhandlareföreningen, Stockholm, 2004.

3.3.2.1 Interna faktorer

3.3.2.1.1 Definition

Under det senaste decenniet har det varit populärt att forska om entreprenörskap, det tillsätts professorer på lärosätena i Sverige. Entreprenören är en mystisk och spännande företeelse och det finns förhoppningar om att de ska rädda den svenska välfärden. Entreprenören är ung och välutbildad, jobbar med hög risk gärna i en teknikpark och kan rädda de mest hopplösa projekten. Verkligheten är inte sådan att denna del är den dominerande delen vad det gäller nyanställningar hos mindre företag. Merparten av nyanställningar sker i traditionella företag som bilhandlare, målare, snickare och denna del forskas det lite på idag⁶⁴.

Debatten om vilket företag som är entreprenör eller ej kommer jag inte att föra i min studie. Jag kommer att behandla samtliga företag som små företag oberoende hur stor entreprenörsanda det finns i dem.

3.3.2.1.2 Affärsidé/marknad

Varför väljer vissa människor att bli småföretagare? Det finns några allmänna förklaringar till varför vissa människor tar steget och bli företagare. Den första och oftast den vanligaste orsaken är viljan att bli oberoende. Oberoende från någon som bestämmer över ens tider, arbetssätt eller andra faktorer. Viljan att tjäna pengar på något som personen anser vara mer gynnsamt än att vara anställd. Det kan finnas ett behov av att självförverkliga sig och uppnå sina drömmar eller mål och att bli oberoende ses som lösningen på det. Det finns också en del slump inblandad i valet och det är rena tillfälligheter att de har valt småföretagande. Ofta är det en oerfaren företagare som startar resan och lär sig under resans gång.⁶⁵

Traditionellt har företagaren en statisk syn på att vidareutveckla sin affärsidé och utvecklandet av affärsidén är beroende av kunnandet hos några få nyckelpersoner i företaget. Marknaden för företagaren definieras ofta utifrån geografiska begränsningar. Där företagaren fann sina kunder som gjorde att han överlevde startfasen utgör ofta det område som verksamheten blir koncentrerad till. Förutom priset på vad företagaren säljer är relationer den enda konkurrensmöjligheten som finns. Att bygga upp starka och långsiktiga relationer till sina kunder är därför väsentligt. Arbetet präglas av personligt förtroende och ett inte så formellt förfarande mellan parterna.⁶⁶

3.3.2.2 Externa faktorer

Det mindre företaget är väldigt beroende av sin omgivning i det lokalsamhälle som det verkar i. Det finns tre aktörer som är centrala för det mindre företaget och de aktörerna är revisorn, kommunen och banken. Dessa aktörer är viktiga för de påverkar förutsättningarna för företagaren på flera olika sätt som hjälper företagaren att lyckas⁶⁷. Det är vilken interaktion som företaget har med dessa externa aktörer och vilken hjälp de kan erbjuda som är intressant. Jag har inte för avsikt att gå närmare in på revisorns roll eller kommunens roll utan inrikta mig på bankens. Det finns dock vissa aspekter som jag kommer att ta upp som har med revisorn och kommunen att göra. Jag kommer kort redovisa dem och bankens roll.

⁶⁴ Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sid 7-8.

⁶⁵ Ibid., sid 50 & 61.

⁶⁶ Ibid., 72-73.

⁶⁷ Ibid., sid 10-11.

3.3.2.2.1 Revisorn

Revisorn fyller en viktig funktion för småföretagen på så sätt att han oftast är den första externa kontakten som företagaren söker upp när han har behov av rådgivning. Vid sidan av att upprätta bokslutet så fungerar revisorn i praktiken som en rådgivare och bollplank åt företagaren. Detta behov hos mindre företag har gjort det svårt för revisorn att hålla sig till den reviderande rollen och inte växla mellan den rollen och att vara konsult.⁶⁸

Att revisorns arbete har en stor betydelse för företagaren visar sig inte minst när företagaren vänder sig till en bank för att söka krediter. Bankens kreditbedömning påverkas mycket av revisorns arbete och den auktoritet som revisorn tar med i de siffror som han har godkänt. När banken använder sig av kvantitativa metoder för att bedöma kreditrisken används vanligen balansräkningen, resultaträkningen samt någon typ av kassaflödesanalys. För att bedöma korrektheten i de siffror som banken tar del av fungerar revisorn som en faktor som minskar risken för banken.⁶⁹ Det finns också stöd för att banker som inte ligger i storstadsregionerna väljer att rekommendera sina företagskunder att söka upp en revisor⁷⁰.

Revisor har en nyckelposition när företagaren ska vända sig till banker eller måste vända sig till andra intressenter som använder sig av årsredovisningen som revisorn hjälpt företagaren att ta fram. Det kan röra sig om skattelagstiftning som företagaren behöver upplysas om och ändra sin verksamhet för att anpassa sig efter den. Det kan också vara information som skattemyndigheten behöver och då fungerar revisorn som informationsbärare. Revisorn fungerar också som en översättare åt företagaren på information som han inte förstår eller vidarebefordrar information från företagaren på ett sätt som mottagaren vill ha det.⁷¹

Ett intressant resultat som Silver fann i sina intervjuer av revisorer är att de nämnde tjugosju olika typer av rådgivning som de hade gett till företagare som inte hade med revisorns reviderade roll att göra⁷².

3.3.2.2.2 Kommunen

De lokala politikerna som verkar inom kommunen har en stor påverkan på det lokala näringslivet enligt revisorer, företagare och banker. De har makten att ordna med infrastruktur, teknikparker och bostadsbyggnation. Detta möjliggör tillväxtincitament för näringslivet via nystartande av företag och expansion av befintliga. Det finns även kortsiktiga önskemål från företagarna där underlättande av kontakter mellan kommun och näringsliv ligger högst. För en politiker ska helst insatserna kunna mätas, visas upp och slå sig för bröstet. En högre ranking i svenskt näringslivs årliga företagsklimatranking bland landets kommuner slår högt.⁷³ Det finns även möjligheter för kommuner att starta kommunala bolag som kan erbjuda företagarna snabba beslut med konsekvenser att insynen kan bli sämre och legitimiteten kan variera⁷⁴.

⁶⁸ Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sid 223.

⁶⁹ Silver Lars, *Credit risk assessment in different contexts – the influence of local networks for bank financing of SMEs*, Doktorsavhandling no 87, Department of business studies, Uppsala University, 2001, sid 29-30.

⁷⁰ *Ibid.*, sid 125.

⁷¹ Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sid 224.

⁷² *Ibid.*, sid 238.

⁷³ *Ibid.*, sid 186-189.

⁷⁴ *Ibid.*, sid 202.

En kommun kan också bedriva näringslivspolitiska insatser för att stimulera företagande. Man kan dock fråga sig om det är samhället som ska gå in och stimulera företagandet? Det finns tydliga risker att snedvrیدا konkurrensen på den lokala marknaden och att olönsam verksamhet ges livsuppehållande medel. Ett stort problem för kommunen är att hitta insatser som undviker dessa bieffekter och upprätthåller en sund marknadsekonomi. Det bakomliggande motivet från kommunens sida är att skapa fler arbetstillfällen för sina kommuninnevånare. Den vanligaste insatsen är att tillsätta några personer som ska jobba för att stimulera näringslivet efter en handlingsplan. Strategin är oftast att stimulera nyetableringar i kommunen, stimulera befintliga företag att expandera eller stimulera nyföretagande.⁷⁵

3.3.2.2.3 Banken

Som jag har nämnt tidigare i studien så är banken den aktör som de flesta mindre företagen vänder sig till vid behov av krediter och går vi utanför storstadsregionerna så ökar andelen. Vad vill då de mindre företagen se hos banken? De vill se på sin bankrelation som de ser på sina andra affärsmässiga relationer och agera där efter. Företagen vill ha en personlig interaktion med bankpersonalen som de sluter sina affärsavtal med, en anpassningsbar beslutslösning efter rådande situation och efter att parterna har diskuterat färdigt ska det komma snabba beslut där parterna tar personligt ansvar för de beslut som tas. Detta är för företagaren grundläggande faktorer för att kunna upprätthålla sina affärsrelationer.⁷⁶

Jag kommer att redovisa några huvudfaktorer som företagaren vill se hos banken men som generellt inte uppfylls från bankens sida. Långsiktighet: Företagaren vill ha en personlig långsiktig relation till sin bankman och ser på den som en pågående process men banken kan i princip byta ut den bankmannen mot en ny då företagsansvariga byts ut med jämna mellanrum. Personligt förtroende: Företagare anser att de får betala för andra företags misslyckanden som verkar i samma bransch. Bankens standardiserade produktförsäljning och rådgivning försämrar också det personliga förtroendet då företagaren inte känner sig sedd efter det behov den har. Helhetssyn på företaget: Företagarna upplever inte att de får rådgivning som hjälper dem med helheten av sitt företag. Att rekommendera en revisor kan vara ett sådant och bankerna anser att de ofta gör det men så uppfattar inte företagarna det. Aktiv relation: Företagarna vill ha en aktiv relation som inte innebär kontinuerliga säljbesök utan stöd när det behövs och att banken hjälper företagaren att se vad som skulle kunna vara till hjälp just då eller framtida behov.⁷⁷

3.4 Ett Informations och Relations Gap mellan banken och företagaren

Av all litteratur jag har studerat som berör dessa områden är asymmetrisk information eller relation centrala begrepp som används till att förklara de bakomliggande orsakerna eller som en konsekvens av rådande förhållanden. Jag finner det därför viktigt att få med denna del i min studie. Vad är asymmetrisk information? Kort kan man förklara det som att ena parten vet mer än den andra om något. Hur påverkar detta då till ett finansiellt gap?

Jag använder mig av en modell för att visa på det gap som finns mellan banken och företagaren. Modellen visar på olika förklaringar till gapet mellan parterna och jag använder

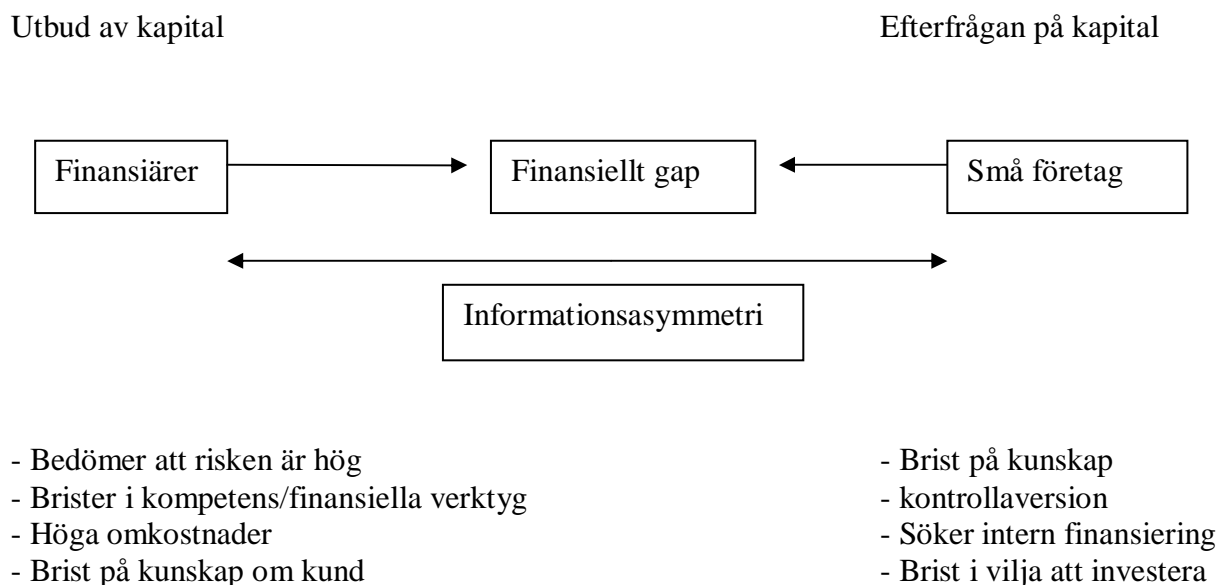
⁷⁵ Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sid 205-207.

⁷⁶ Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sid 168-169.

⁷⁷ *Ibid.*, sid 170-176.

mig av den för att se vilka faktorer som måste beaktas för att minska gapet mellan finansiärer och små företag.

Figur 4: Faktorer som skapar informations och relations gap



Källa: Egen omarbetning av Landström, *Småföretaget och kapitalet*, sida 13-14.

3.4.1 Orsaker

3.4.1.1 Kontrollaversion

En av de största orsakerna till att en person startar ett eget företag att få vara oberoende. Det finns forskning inom detta område och denna kontrollaversion har lett till fler variabler att beakta. Framförallt synligt är detta fenomen vid finansieringstillfällen för företagaren. Det finns en förväntan på små och medelstora företag att de ska expandera men det är inte så självklart för företagen att så är fallet. Det finns ett visst motstånd att söka finansiering från externa parter och det visas i många studier som har genomförts⁷⁸.

Det finns flera motiv till varför företagaren undviker extern finansiering. Företagaren upplever att den externa finansiären är ett hot mot kontrollen av företaget, företagaren vill inte vara tvingad att avslöja sina framtida planer, företagaren vill inte bli tvingad att genomföra vissa förändringar som att utöka marknaden, produktdiversifiera eller tillsätta en extern styrelse för att öka sin lönsamhet. Begreppet pecking-order är en teori som beskriver valet som företagaren helst gör vid behov av eget kapital när han står inför valet att finansiera sitt företag eller investering⁷⁹. Generellt kan man säga att internfinansiering och lån av familj/bekanta görs före företagaren vänder sig utåt efter en extern finansiär⁸⁰. Banken är då det alternativ som företagaren helst väljer av de externa alternativen⁸¹. Man kan säga att det är

⁷⁸ Berggren, *Vigilant associates – financiers' contribution to the growth of SMEs*, sid 82-83.

⁷⁹ Ross Stephen, Randolph Westerfield, Jeffery Jaffe, *Corporate Finance*, Seventh Edition, International Edition, McGraw-Hill, New York, 2005, sid 450-451.

⁸⁰ Landström Hans (red.), *Småföretaget och kapitalet*, Första upplagan, Svensk forskning kring små företags finansiering, SNS Förlag, Stockholm, 2003, sid 14.

⁸¹ *Ibid.*, sid 105.

viktigt för företagaren att välja den finansieringskälla som inskränker minst på dess handlingsfrihet⁸². Det finns också något som kallas finansiell bootstrapping där företagaren gör allt i sin makt för att undvika extern tillförsel av finansiella medel. Företagaren införskaffar till exempel sina resurser under marknadspris för att minska kostnader, lånar maskiner eller redskap från bekantskapskretsen, förhandla till sig förmånliga priser från kunder och leverantörer med syftet att dels minska sina kostnader men till stor del för att undvika externa finansiärer⁸³. Det finns också en brist på förtroende från företagaren att banken har tillräcklig kunskap trots att banken är den vanligaste aktören som de vänder sig till om företagsekonomiska frågor⁸⁴. Det är bara en fjärdedel av företagarna som anser att banken har tillräcklig kunskap⁸⁵.

Det finns flera faktorer som kan påverka företagaren i sitt beslut att söka extern finansiering och de är:

- Storlek: ju större företag desto mindre skepsis mot kreditgivaren
- Teknisk utveckling: För att hålla en aktiv teknisk utveckling krävs kontinuerliga investeringar som kräver stora resurser och tvinga företagaren att ha en mindre skeptisk åsikt om kreditgivaren.
- Tillväxt press: företag som har en tillväxt press på sig för att överleva tvingas ha relationer med kreditgivare för att kunna investera för att öka sin tillväxt.
- Finansiell svaghet: När företagaren upplever svårigheter ändras inställningen till den externa kreditgivaren till en mer positiv inställning.⁸⁶

Det här är faktorer som påverkar företagarens kontrollaversion, det vill säga viljan att söka finansiering externt ökas av dessa faktorer.

3.4.1.2 Brist i vilja att investera

Generellt kan denna teori beskrivas med att agenten anlitas för att agera i principalens bästa intresse. Det problem som finns med detta arrangemang är att principalen måste lita på att agenten agerar i hans bästa intresse. Olika sätt att lösa detta problem kan vara att skaffa en part till som övervakar agenten men då infinner sig en kostnad att anlita den personen. Principalen kan skapa fördelaktiga incitament för agenten om den agerar i hans bästa intresse vilket också skapar kostnader. Skapa långsiktiga kontrakt eller samarbeten som ger agenten incitament att vårda relationen.⁸⁷ I denna studie kan man säga att principalen är banken och att agenten är företaget.

Principalen (banken) försöker styra företaget (agenten) med kontrakt för att minska kunskapsglappet mellan dem. Med ett kontrakt kan banken styra företagarens agerande för att minska sin risk med avtalet som de sluter. Att ha en revisor närvarande fungerar lite som en

⁸² Berggren Björn, *Tillväxt och lönsamhet i småföretag-finansiärers bidrag sett ur företagets perspektiv*, i Hans Landström (red.), *Småföretaget och kapitalet*, Första upplagan, Svensk forskning kring små företags finansiering, SNS Förlag, Stockholm, 2003, sid 60.

⁸³ Winborg, Joakim, *Pengar är inte alltid lösningen-användandet av finansiell bootstrapping i små företag*, i Landström, Hans (red.), *Småföretaget och kapitalet*, Första upplagan, Svensk forskning kring små företags finansiering, SNS Förlag, Stockholm, 2003, sid 31-33.

⁸⁴ Olofsson Christer, Björn Berggren, *De mindre företagens finansiella villkor-en replikstudie*, CEF Working Report nr 1998:102, Centrum för entreprenörskap och företagsutveckling i Uppsala, 1998, sid 66 & 35-36.

⁸⁵ *Ibid.*, sid 66.

⁸⁶ Winborg, *Pengar är inte alltid lösningen-användandet av finansiell bootstrapping i små företag*, i Landström, *Småföretaget och kapitalet*, sid 83-85.

⁸⁷ Parkin Michael, *Economics*, Third Edition, Addison-Wesley Publishing Company, United States Of America, 1996, sid 193-194.

inhyrd kontrollerade faktor för bägge sidor. Banken kan sätta större tillit till siffrorna som ligger till grund för kreditanalysen och företagaren som står för kostnaden av denna lösning har större chans att få krediter samt att risken för missförstånd minskar.⁸⁸ Detta kan dock få företagaren att tappa viljan att investera då det kan bli en krånglig process och kostsam.

3.4.1.3 Kunskap

Det finns många faktorer som skiljer banker och mindre företagare åt. Jag väljer att presentera tre områden som ur traditionell marknadsföring är självklara för att en god kommunikation och relation ska uppstå för ett bra kunskapsutbyte. Finns det stora skillnader i dessa områden finns det stor risk att det kommer att uppstå problem i parternas kommunikation och relation med varandra vilket leder till minde kunskap. Jag kommer att använda mig av figur 5, figur 6 och figur 7 genomgående i studien. Jag använder mig av dem i intervjun av lokalkontoret och i enkäten samt i analysen. Figur 5 visar vad Silvers forskning om bankernas och företagarnas olika roller resulterade i.

Figur 5: Kommunikationsmodell *Roller*

Banktjänstemannen	Egenföretagaren
Produktfokus	Kundfokus
Funktionsorienterad	Relationsorienterad
Pris anses viktigt	Relation anses viktigt
Ansvar mot regler	Ansvar mot motpart
Produktsäljare	Företagsrådgivare

Källa: Egen omarbetning av Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sida 148.

Figur 6: Kommunikationsmodell *Beslutsfattande*

Banktjänstemannens beslutsfattande gentemot småföretagarens

Kvantitativa mått	Kvalitativa mått
Byråkratiska beslut	Direkta beslut
Statiska kontrakt	Flexibla beslut
Kortsiktighet	Långsiktighet
Varje beslut ska bära sig själv	Tidigare relation

Källa: Egen omarbetning av Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sida 149.

⁸⁸ Karolin Birgitta, Lars Silver, *Revisorn- småföretagarens bästa vän*, i Eriksson, Kent (red.), *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, studentlitteratur, Lund, 2006, sid 156-157.

Figur 6 visar vad Silvers forskning resulterade i angående skillnaderna mellan bankernas och företagens olika beslutsfattande.

Figur 7: Kommunikationsmodell Omgivning

Banktjänstemannens omgivning	Småföretagarens omgivning
Stor organisation	Liten organisation
Centralisering	Decentralisering
Konsistent	Unik
Regler, procedurer, normer	Nätverk

Källa: Egen omarbetning av Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sida 150.

Figur 7 visar vad Silvers forskning resulterade i för skillnaderna i omgivning mellan bankerna och företagen.

3.4.1.4 Vilken metod använder kontorschefen vid kreditbeslut?

Det finns studier genomförda där kvalitativa mått som relation får större betydelse än kvantitativa metoder vid beslutsfattande. Jag använder mig av en studie som visar att kontorschefer utanför storstadsregionerna använder sig av kvalitativa metoder när han ska fatta beslut om kreditgivning.

Det finns en skillnad i valet av metod för att bedöma och besluta om kreditärendet mellan olika bankkontor. Banktjänstemän på bankkontor som är placerade i storstadsregionerna fokuserar mer på kvantitativa metoder och banktjänstemän utanför värderar information som kvalitativa metoder ger som mycket viktig⁸⁹. Viktiga källor att samla in information inför beslut för kontorschefer placerade utanför storstadsregionerna kommer ifrån sociala nätverk. Sociala nätverk som rankas högt är Rotary, golfklubbar, runda bordet och idrottsklubbar⁹⁰. Dessa sociala nätverk ökar kunskapen om företagen hos kontorschefen på kontoret.

4. Empiri

4.1 Företagspresentation och presentation av Hofors

4.1.1 Swedbank AB

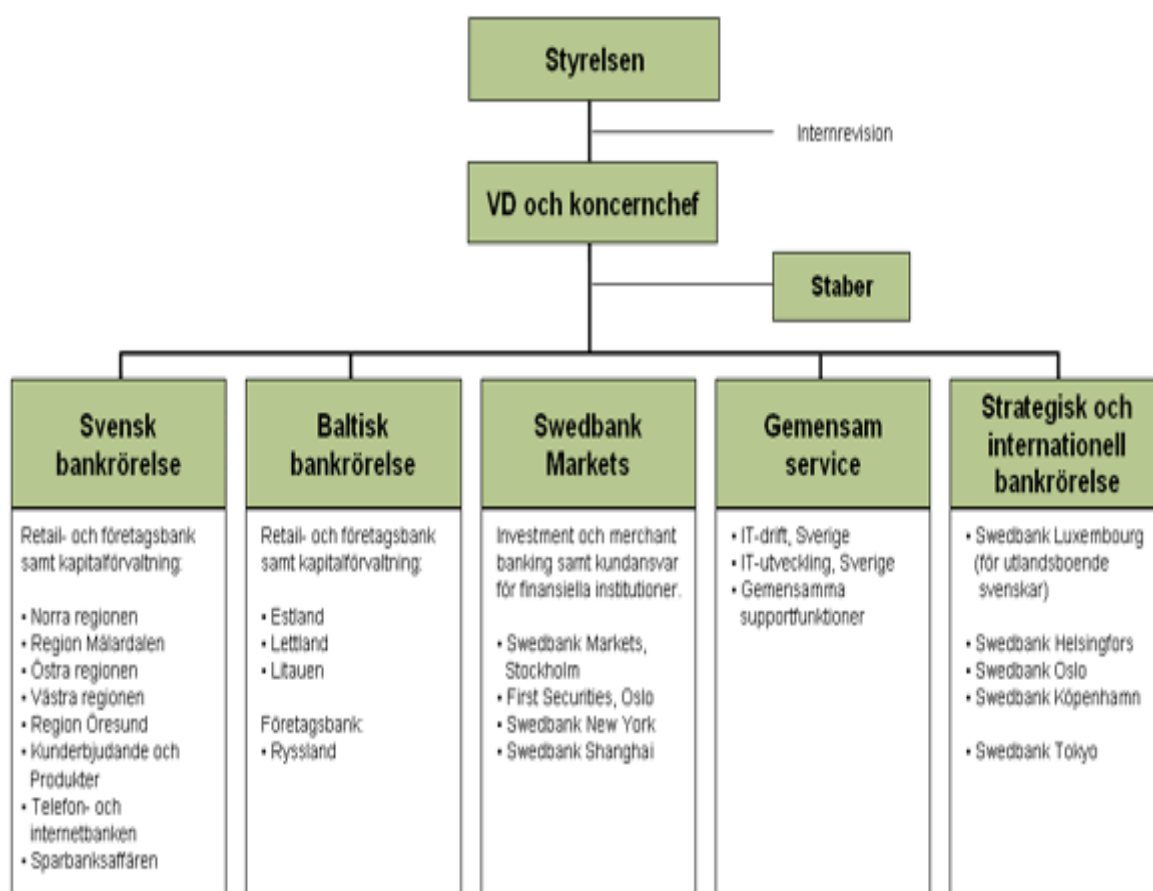
Swedbank fick sitt namn på ett årsmöte för koncernen i april 2006. Swedbank består av många av de före detta sparbanksbanker och före detta jordbrukskassorna som enade sig under namnet Föreningssparbanken 1997. Nästa steg banken tog var år 2005 då Hansabank som drev bankrörelse i Baltikum köptes upp. Det var denna koncern som tog beslutet i april

⁸⁹ Silver, *Credit risk assessment in different contexts – the influence of local networks for bank financing of SMEs*, sid 135 & 116.

⁹⁰ Silver, *Credit risk assessment in different contexts – the influence of local networks for bank financing of SMEs*, sid 116-117.

2006.⁹¹ Swedbanks vision är att vara ledande finansiell institution på de marknader där de verkar. För att förtydliga ledande har de delat upp ordet i högst kund tillfredsställelse, bäst lönsamhet på varje marknad och de ska vara den mest attraktiva arbetsgivaren som kompletterande ord till ledande. Swedbanks ledande värderingar är resultatnriktade, öppna, innovativa och engagerade. Som avslutning nämner jag deras mission som är att ” *Genom att förstå och agera utifrån våra kunders behov kan vi erbjuda dem de bästa finansiella lösningarna och därmed förbättra deras livskvalitet. På så sätt kan vi kontinuerligt öka vårt företags värde och vara en positiv kraft i samhället*”.⁹² Jag har tagit med dessa ord för att kunna jämföra och visa för läsaren av denna studie koncernens budskap med lokalkontorets. Jag har valt att ta med denna organisationsbild och dessa siffror för att ge ett perspektiv för läsaren på den stora organisation som Swedbanks lokalkontor i Hofors har i ryggen och är en del i. Hofors kontor ligger under Svensk bankrörelse och under norra regionen med Gävles kontor som sitt regionkontor.

Figur 8: Swedbank AB:s organisation



- Antal små och medelstora företag som anlitar Swedbank i Sverige är 262 000.
- Antal anställda är 17 323 personer.
- Antal kontor i Sverige är 472 stycken.

Källa: Swedbanks hemsida <http://www.swedbank.se> (2007-05-26).

⁹¹ <http://www.swedbank.se> (2007-05-26).

⁹² <http://www.swedbank.se> (2007-05-26).

4.1.2 Hofors kommun och dess näringslivssektion

I Gävleborgs län ligger Hofors kommun som är geografiskt placerad cirka fem mil väster ut från Gävle längs riksväg 80. Till Falun är det ytterligare tre mil väster ut längs riksväg 80. Hofors är en gammal bruksort där stålindustrin var dominerande och bidrog till ortens framväxt. 1925 bildades kommunen och idag finns Ovaco koncernen kvar av stålindustrin och är den största arbetsgivaren i kommunen. Hofors kommun har 10 000 invånare och har de senaste tio åren haft ett långsamt sjunkande invånarantal. Kommunen är anpassad för att klara av 20 000 invånare och enligt näringslivsledningen är målsättningen att vända trenden. Näringslivssidan har beslutat att använda sig av bland annat Entré Hofors som verktyg för att vända den neråtgående trenden.⁹³

Entré Hofors är en ekonomisk förening som bildades 2003 av företag i kommunen. Idén har sitt ursprung i kommunens tillväxtarbete och det kommer efter detta att fortsätta ske genom denna ekonomiska förening. Styrelsen består av åtta näringslivsrepresentanter och fyra från kommunens näringslivsenhet. Föreningen ska verka för att stimulera det lokala näringslivet och sträva efter en hållbar utveckling.⁹⁴ Jag tolkar att arbetet har gått relativt bra när man läser följanderesultat som organisationen företagen presenterar. Hofors kommun har utnämns till årets företagarkommun i Gävleborgs län. Undersökningen baseras på utvecklingen under åren 2004 till 2005.

Svenskt näringsliv har också en undersökning som de genomför i hela landet. Undersökningen mäter företagsklimatet i respektive kommun. Hofors kommuns placerade sig på plats 269 av 290 när rankingen presenterades år 2005. År 2006 placerade sig Hofors på plats 274. År 2007 placerade sig Hofors på plats 168.⁹⁵

Det är inte en dålig klättring på 106 platser som kommunen har gjort! Dessa studier visar att det händer saker i Hofors kommun på näringslivssidan och att företagandet går framåt. Det går läsa mer om Entré Hofors och näringslivet i min förstudie som är placerad under metodkapitlet.

4.2 Förstudie

4.2.1 Intervjuer Hofors näringslivssektor

Telefonintervju med Lennart Roswall.

Jag börjar med att fråga hur många banker det finns och vart de är placerade. Lennart svarade att SE-banken och Handelsbanken hade tidigare kontor placerade i Hofors men att bara Swedbank finns kvar nu. Det närmsta kontoret utanför Hofors finns i Torsåker och sedan är det Sandviken och Falun som det finns bankkontor i. Efter detta diskuterade vi allmänt om banker och Lennart menar att det inte är banken som är motorn för en hållbar utveckling utan en del av det. Hela samhället ska verka som motor i en hållbar utveckling i Hofors. Lennart ser det som viktigt att banken har ett aktivt deltagande och arbetar med långsiktiga relationer med sina kunder och är delaktiga i lokala nätverk och skapandet av dem. Som Lennart ser det är det ett problem när kontorschefer byts för ofta och även när den övriga personalen på bankerna byts ut. Detta underminerar det långsiktiga och relationerna som byggts upp. Som

⁹³ <http://www.hofors.se> (2007-05-26).

⁹⁴ www.entrehofors.se (2007-05-26).

⁹⁵ <http://www.svensknaringsliv.se> (2007-05-26).

jag förstår det på Lennart jobbar han med kontakter och relationer och det är viktiga faktorer i Hofors. Jag frågade om den nya kontorschefen bidrog med något annorlunda och Lennart svarade att han inte kom på något men att han var med Rotary det visste han. Lennart beskriver Entré Hofors med uttrycket "kittet" som ska hålla ihop företagsrelationerna och den hållbara utvecklingen av Hofors kommun. Lennart förklarar också att det är bättre att jag frågar Birgitta och Nils om Entré Hofors om jag vill veta något mer. Detta gör det ännu mer intressant att kontakta dessa namn som jag redan hade blivit intresserad av att kontakta efter att ha läst kommunens hemsida. De verktyg som finns utöver Entré Hofors att tillgå enligt Lennart är Byggbodialogen⁹⁶, Hofors Invest som man kan läsa mera om på kommunens hemsida och Företagarhuset som också finns att läsa om på kommunens hemsida. Dessa verktyg finns till för att kunna utbilda, bidra med riskkapital och bygga relationer för företagarna i Hofors och potentiella nya företag. Den absolut viktigaste faktorn för utvecklingen av näringslivet i Hofors kommun är enligt Lennart en utbyggnad av infrastrukturen. En ny bilvägslösning och järnväg skulle ge Hofors ett kraftigt lyft då det skulle stimulera nya företag att flytta dit sin verksamhet eller delar av den, stimulera befintliga verksamheter att expandera och nyföretagandet skulle öka. Det Lennart ser som den del de är sämst på att utnyttja är att marknadsföra sig lite mer men sedan säger han att det är lite av deras sätt att inte slå sig för bröstet heller.

Telefonintervju med Birgitta Osmund-Ericsson.

Birgitta berättar en kort sammanfattning om Entré Hofors men hänvisar vidare till Nils som är näringslivschef på kommunen om ytterligare information om den saken. Vårt samtal kommer snabbt in på hur hon och kommunen arbetar mot företagen. Birgitta beskriver det som att de arbetar i tre ben mot företagen och utvecklingen av näringslivet i Hofors. Det ena benet är mot nyföretagande, det andra är mot etableringar och det sista mot befintliga företag som de gör kontinuerliga besök hos. Birgitta betonar vikten av en kontinuerlig kontakt med företagen och att vårda och bygga vidare på den relationen. Birgitta är också delaktig i ett projekt som strävar efter att utveckla handeln i Hofors kommun där centrumhandeln ska stimuleras och kunna expandera. Ett delspår i detta handelsprojekt är skapandet av en ny hemsida (www.handlaihofors.se) som ska erbjuda webbhandel, ha koppling till Hofors bladet och finnas som komplement för handlarna och konsumenterna i Hofors. Detta projekt erhåller finansiering av Sparbanken Nya och sträcker sig över tre år. Efter detta diskuterade vi vissa specifika möjligheter till lösningar som är av mer kommunpolitisk inriktning och därför tar jag ej upp det här.

Telefonintervju med Nils Lindqvist och personerna Nils rekommenderade.

Vi börjar diskutera Entré Hofors och vad de vill åstadkomma med den satsningen. Nils betonar vikten av de långsiktiga relationerna och kontinuerliga möten med företagen som Lennart och Birgitta tidigare nämnde. Med Entré Hofors vill han skapa en stimulerande dialog och miljö för att göra det möjligt att öka nyföretagandet, stimulera befintligt företagande samt skapa nyetableringar i Hofors. De vill via stimulering av näringslivet göra det mer attraktivt att bo och verka i Hofors. Ett expanderande näringsliv ska leda till ökat antal kommun innevånare och det ska i sin tur få hela kommunen att expandera. Vi diskuterade möjligheten att integrera kommunens turist sida och det lokala bankkontoret i Entré Hofors och under den diskussionen kom vi in på bankfrågor. Jag undrade hur Nils ser på banken rent allmänt och han svarade att han ville hitta en symbios mellan banken och näringslivet. Han anser det viktigt att ha en bank representerad på orten och vikten av att kunna hitta paketlösningar. Med paketlösningar menade han bostadslån, pension, lönehantering och finansieringsalternativ.

⁹⁶ <http://www.byggabodialogen.se> (2007)

Banken ska kunna gå in och erbjuda dessa lösningar för att stimulera företag på orten eller vara en del av strategin att locka potentiella företag att etablera sig i Hofors. Nils ser ett problem i att om en person skulle vilja göra en belåning av sitt hus eller tomt i Hofors inte har samma förutsättningar som en person som bor i exempelvis Gävle. Nils ser detta som ett intressant problem för banken att lösa eller försöka minimera. Efter denna del av samtalet började vi diskutera hur Nils tyckte att Entré Hofors har utvecklats. Har det varit rätt satsning från kommunens sida eller? Nils menade att det är rätt satsning och att företagsklimatet har blivit mer positivt. Nils rekommenderade mig att ringa Lars Bäckman som är regionchef i Gävledala för svenskt näringsliv för att få en uppfattning om hur företagsklimatet har utvecklats i Hofors. När jag ringde Lars så fick jag uppfattningen av att företagsklimatet i Hofors hade blivit mycket bättre och att resultatet av deras årliga studie visade mycket goda siffror för Hofors. Lars nämner också att ändringen i förmånsrättslagstiftningen är den faktor som mest hämmar banken i sin kreditgivning. Via Lars fick jag numret till Carolina Brånby som är den som är ansvarig för undersökningen av det lokala företagsklimatet i Sverige. Carolina rekommenderade mig att kolla upp Sörmlands sparbank och Åtvidabergs sparbank för de hade aktivt gått in och försökt stimulera det lokala näringslivet med positiva effekter.

Sörmlands sparbank kallar sitt projekt för ”TUSS” som står för TUsen Små Steg. Vad banken har gjort är att identifiera hinder för tillväxt i den region som den har kunder i och i samarbete med näringslivet och kommunerna undanröja dessa hinder.⁹⁷

Åtvidabergs sparbank har som mål att den ska verka som en lokal utvecklings motor för att stimulera tillväxt i ”Landet Åtvidaberg”. Landet Åtvidaberg är egentligen en massa siffror och statistik framtaget för att vara till hjälp för näringslivet.⁹⁸

Här presenterar jag resultatet av min intervju med Peter Törnell som är företagsansvarig för Swedbank i västra Gästrikland.

4.2.2 Intervjun i Sandviken med Peter Thunell

Peter började med att beskriva hur det ser ut rent personmässigt i västra Gästrikland på företagssidan och det finns åtta stycken företagsrådgivare, där en är placerad på det lokala kontoret i Hofors. Efter detta korta tekniska tillägg redovisas de frågor vi gick igenom och de svar jag fick på dem. Vissa frågor går in i varandra så alla frågor kommer inte ha ett eget svar utan vissa svar kommer att rymma flera frågeställningar.

Fråga ett: Vad finns det för intresse för Swedbank att näringslivet/företagsklimatet i Hofors utvecklas?

Peter svarar att det intresse som banken har är att kundens tillväxt även är vår tillväxt. Så det är av intresse att bankens kunder ska vara nöjda och kunna skapa tillväxt för det skapar i sin tur tillväxt för banken. Jag får även svar på fråga två här där Peter berättar att efter banken børsintroducerades på 90-talet så ägs Swedbank upp till 25 procent av tjugo olika stiftelser och i stiftelsernas stadgar står det att man ska vara med och återinvestera viss del av vinsterna i näringslivet, ungdomsidrott och kultur genom punktinsatser. Peter nämner Entré Hofors och Läkerol arenas handikappanpassning som exempel på dessa insatser. Så banken ska vara en

⁹⁷ http://www.folket.se/folket/standard_article.php?id=106054&avdelning_1=101&avdelning_2=103 (2007)

⁹⁸ <http://www.corren.se/archive/2007/2/13/j2of19ibfxhznua.xml> (2007)

partner till näringslivet men inte aktivt vara den som går in och stimulerar näringslivet utan det är via stiftelserna som de insatserna görs. Bankens affärsidé är inte att försöka påverka utan vara en partner. Peter gör också tillägget att han ser Hofors som en viktig och växande marknad där det finns goda möjligheter för Swedbanks lokalkontor att växa som bank.

Fråga två/tre: Arbetar det lokala kontoret aktivt för att påverka näringslivet/företagsklimatet i Hofors? Hur skulle lokalkontoret kunna arbeta för att stimulera näringslivet/företagsklimatet i Hofors?

Peter svarar att de ska bli bättre att synas och marknadsföra sig som det enda kontoret på orten. De kan utöka öppettiderna för att göra sig ännu mer tillgänglig och att företagsrådgivare ska finnas lokalt för att företagarna ska kunna ha den personliga kontakten.

Fråga fem: Hur skulle det direkt och indirekt kunna påverka det lokala kontoret om näringslivet/företagsklimatet i Hofors förbättras/försämras?

Kontoret skulle skära ned på personal och öppettider om intresset att samarbeta med Swedbank minskade och öka personal och öppettider om intresset ökade.

Fråga sex: Vad finns det för begränsningar från Swedbanks sida att aktivt påverka näringslivet/företagsklimatet i Hofors?

På denna fråga svarar Peter att de insatser som görs för att påverka näringslivet idag är att föreläsa på nystart kurser (hur man gör en budget, hur man följer upp resultat och arbetar mot en budget). Bankpersonal brukar ställa upp som gästföreläsare på olika tillställningar för att bidra med kompetens. Banken använder sig av riktade erbjudanden mot olika typer av företagsformer. Banken anordnar egna aktiviteter för att sprida ut sin kunskap till personer utanför banken för att ge dem verktyg i sitt företagande.

På frågorna från sju till fjorton hade Peter ingen kunskap om eller inga svar för de är Hoforsspecifika.

Fråga femton: Hur ser du på problematiken vid lån till nybyggnation av företagsfastigheter och villor. Där värdet på byggnaden inte är den samma som en byggnad i centrala Gävle.

Lösningen på problematiken på denna fråga enligt Peter är att en ökad inflyttning som skulle trissa upp fastighetspriserna och efterfrågan i Hofors. Detta skulle påverka bankens bedömning i sin kreditgivning. Ett annat sätt är att som i Gävle och Sandviken skapa så kallade företagshotell och hyra ut dem. Risken med det enligt Peter är en snedvriden konkurrens.

Fråga sexton: Påverkar lagändringen i förmånsrättslagstiftningen ert arbete?

Den lagändringen påverkar inte arbetet enligt Peter.

Fråga sjutton, arton och nitton: Betydelsen att ha kontor nära företagarna, personlig kontakt, vårda relationer, möjlighet till daglig kontakt och alla känner alla information?/ Hur har utvecklingen för företagssidan varit i Hofors/Sandviken de senaste åren?/ Vad tror du att utvecklingen har haft för bakomliggande orsaker/handlingar?

Som svar till dessa frågor berättar Peter att han tycker att det är väldigt viktigt att vara lokalt representerad dels för att den regionen är väldigt viktig för banken och att den har en positiv utveckling. Peter ser på de stora företagen som Ovaco steel och Sandvik att de stimulerar regionen bara av att finnas till. Peter ser på Entré Hofors som en viktig faktor när det gäller att stimulera centrum handeln i Hofors och de traditionella industrierna, men även att få personer att våga ta steget att bli egen företagare. Peter ser även Hofors som en liten ort där det är möjligt att upprätthålla en kontakt med näringslivet och arbeta för att behålla den.

Jag frågade Peter om han ansåg att kontoret i Hofors arbetade på något speciellt sätt för att det var just ett lokalkontor eller om det fanns någon annan orsak till att de skulle arbeta på ett annorlunda sätt än andra kontor. Peter svarade att de inte arbetade på något annat sätt än andra kontor i Gästrikland och att det var ett lokalkontor gör att de måste vårda den kundtillströmning som finns. Jag nämnde även de två fallen med sparbankerna som aktivt försökte stimulera det lokala näringslivet för Peter och undrade om det var något att ta efter. Peter svarade att de är lokala sparbanker som inte har samma arbetssätt och mål som Swedbankkontoren har. Det går inte att jämföra dessa banker för att det är via exempelvis sparbanken NYA stiftelsen som Swedbank agerar med punktinsatser för att stimulera lokalt näringsliv etc.

4.3 Intervju Swedbanks lokalkontor i Hofors

Närvarande på intervjun är jag, Johan Forsström och Tiina Lahtinen. Johan är 33 år och arbetar som kontorschef för Swedbanks affärsområde Hofors, Torsåker och Ockelbo. Tiina är nyutexaminerad ekonom och hon har arbetat på Hofors kontor sedan förra året som kontorets enda företagsrådgivare.

4.3.1 Organisation

Johan börjar med att presentera Swedbanks utveckling de senaste åren vad det gäller deras sätt att arbeta. För tre år sedan började Swedbank med ett förbättringsarbete och det bestod i huvudsak av att gå över från dåvarande organisation till en försäljningsorganisation. Man renodlade sig i olika yrkesroller, exempel på privat sidan har de en yrkesroll som heter banksäljare och privat rådgivare. På företagssidan har de delat in sig (kundbasen) i olika segmenteringar som de kallar F1, F2 och F3 rådgivare för att kunna jobba mera proaktivt för att matcha kompetens med rätt kund. Även på privat sidan har de segmenterat upp sig i P1, P2, P3 och P4 beroende på intjäning, sparande volym och Spintab krediter. De har gått utbildningar för att certifiera sig för respektive segmentering och yrkesroll. Detta är det första steget i förbättringsarbetet att bli mera effektiv.

Nästa steg i en försäljningsorganisation är att odla rätt säljkultur. Banktjänstemannen ska gå från att vara en ordermottagare till att vara en säljare. Bankmannen ska gå från att ha alla papper på plats och hjälpa kunden när den kommer in med sina problem till att vara proaktiv och se vad kunden kan behöva för produkter och tjänster (det är inte alltid som kunden ser själv vad den behöver). Bankmannen ska hjälpa kunden med en helhetslösning, både företagslösning och privatlösning. Privat rådgivarna har en egen kundbas och det är deras eget

bolag som de driver och de mäter hur bra deras *bolag* går med hjälp av styrkort. De är helt självgående och deras uppgift är att förädla sitt *bolag* och få det att gå så bra som möjligt.

Vad har namnbytet betytt för er?

Johan berättar om vad det har inneburit med namnbytet till Swedbank. De vill åstadkomma en inriktning och den är att vi ska välja att bli bäst på service! Då måste vi bestämma vad service ska stå för och då kom de fram till: TOPP där T står för tillgänglighet, citykontoren öppet till 18 under veckorna. O ska stå för okomplicerat, lätt att göra affärer hos oss. Snabb handläggning och inte använda sig av krångliga ord, metoder eller annat som komplicerar mötet. Kunden ska inte behöva uppleva allt som föregår bakom i banken under en beslutsprocess utan få veta de enkla grunderna och att handläggaren återkommer mycket snart med beslut och motivering till det.

P står för proaktiv, vi ska ta kommandot mot kunderna och ge mer förslag till affärer.

P står för att de ska vara på tå mot kunderna.

Har detta påverkat kontorschefens arbete?

Kontorschefens roll har också ändrats i detta förbättringsarbete. Tidigare hade robur sin egen säljcoach på fonder, Spintab sin egen säljcoach, kort hade sin, leasing sin coach och företagssidan hade sin input. Detta ledde till att kontorschefens roll var personalansvar och bokade in de som drev försäljningen när behov uppstod. Alla delarna hade sina egna säljtävlingar. Nu är detta borttaget och kontorschefen har gått från chef till coach. KC ska ha en övergripande blick och coacha alla i personalen efter flödena som kommer. Det är kontorschefens roll att odla en säljkultur. Vägen till en säljkultur är att ändra många *mindsets* från att ha varit ordermottagare i trettio år till att bli säljare. Det som tidigare ansågs som ett bra arbete med snabb kassa utan massa fel på de krediter jag levererar till att bli bedömd efter att sälja trettio produkter i veckan utöver de tidigare kraven. Börja jobba aktivt mot en kundbas och börja köpslå med priser. Kontorscheferna som coacher ska hjälpa de anställda att ta sig dit, att utvecklas och bli säljare. Hinder på vägen dit: diskutera skillnaden på att kränga och sälja, skillnaden mellan att övertyga och övertala, röd och grön försäljning och rädslor och egna värderingar som ligger i vägen till att ta steget att bli säljare.

Vad är ni idag på banken och vad har ni för uppdrag?

Vi ska sälja varor och tjänster, det är säljare som vi är nu. Banken har som uppdrag att tjäna pengar till sina aktieägare, det är inte fel att en bank tjänar pengar. Vi har faktiskt en ännu större anledning att tjäna pengar idag för vår största enskilda ägare är vår stiftelse (sparbankens gamla). Stiftelsen har som mål att man ska dela ut en del av sin årliga direktavkastning för att dels kunna nyttja fördelarna med skattefördelar och att kunna göra punktinsatser i samhället. Stiftelsen delar årligen ut 250 millioner till välgörande ändamål bland annat Entré Hofors 500000 kr i tre år för att skapa tillväxt och göra Hofors centrum mer attraktivt, handikapp anpassningen av hockeyhallen i Bomhus, briggen Gärda (kultur), högskolans forskning för miljön med flera millioner. Deras stiftelse delar ut mest pengar i hela Sverige, stiftelsen som kommer närmast efter vår är nobelstiftelsen som delar ut 50-60 millioner per år.

Vi är dåliga att berätta om den samhällsnytta som vi bidrar med. Att vi är dåliga på att berätta det leder till att människorna i vår omgivning inte förstår att vi ger tillbaka pengar. Nu är det utländska institutionella förvaltare som är största ägare och dessa aktieägare förväntar sig vinster. Detta leder till att vi som företag är skyldiga att leverera vinster till aktieägarna (som vilket vanligt aktiebolag som helst). Vi är därför inte en service inrättning utan försäljare av produkter och tjänster. Tidigare innan förändringsarbetet var vi mer en service inrättning. Vi

är bra med kort, bra med pension varför ska inte vi tillhandahålla det? Gör inte vi det gör någon annan det. Detta har lett till förändringar i organisationen och rollen som en kontorschef har.

Hur har Johan löst denna övergång för sitt kontor och dess personal?

Kontorschef är en coach idag och en chef, inte bara personalansvar där han eller hon ska lösa, vem ska ha semester nu, vem ska vara ledig nu och vem ska anställas nu problem. Kontorscheferna ska vara inspiratörer(coacher) och se till att alla medarbetare på sin arbetsplats kommer med på denna resa. Några medarbetare går det fort för att gå över till att vara säljare och för vissa tar det längre tid. Johan säger att hans uppgift är att se till att alla på kontoret i Hofors kommer med på detta tåg.

4.3.1.1 Värderingsstyrning

Johan tog hjälp av Ida Andersson på företaget Exito och Ida är en professionell coach. Hennes företag jobbar med resan att ta alla anställda från A till B. Johan och Ida valde att skraddarsy ett program som skulle passa kontoret. Programmet bestod av fyra träffar där de körde attityd, förhållningssätt, kroppsspråk, glädjens kraft i arbetet, tonfall, öppna händer och förståelse för varandra. Först måste de vara överens om vad en värdering är och enligt Johan kom de fram till att det är: Attityd, ett förhållningssätt som man arbetar efter i det dagliga arbetet på kontoret, det ska färga väggarna i Hofors och fungera som en guide till önskvärt handlingsätt i motsats till ett annat förhållningssätt.

För att identifiera deras värderingar så hade de en brainstorming där cirka tjugo ord framkom på vad man ansåg skulle ingå i en värdegrund. Efter detta fick alla sätta ut tre streck på de ord som de kände starkast för. När detta var avklarat hade fem ord fått flest streck och dessa blev då deras värdegrund. När detta var avklarat kalibrerades en samsyn in på varje ord vad det betydde för alla på kontoret. Johan som verkade i bakgrunden med att förse deltagarna med medel så att brainstormingen fungerade hade tre bakomliggande motiv till att genomföra denna värderingsstyrning förutom det jag nämnde tidigare och de är: värderingsstyrningen ska fungera som en norm på kontoret, lösa eller minska konflikter och vara en motiverande faktor.

När värdegrunden var fastställd så arbetade kontoret tillsammans med att implementera det i det dagliga arbetet på kontoret. Kontoret har kontinuerliga veckomöten för att förstärka och uppmuntra värdegrunderna. Ett exempel som Johan nämner är att inget möte inleds med en negation, man presenterar inte ett problem utan en problembakgrund och vad man har gjort och vad man behöver hjälp med. Efter det så arbetade man med att få dessa nya kunskaper att ingå i arbetet med kunden. För att kunna arbeta med detta krävdes det att alla på kontoret var införstådda i värdegrundsdefiniering. Ett exempel på det är att fråga vad betyder ansvar för dig Tiina? När detta är gjort gäller det att kalibrera in vad dessa värdegrunder betyder för arbetet på kontoret. Att skapa en oss i Hofors känsla under arbetets gång var också ett av motiven till samarbetet med Ida. Alla ska veta vad värdegrunderna betyder och hur man jobbar för att uppfylla dem för att målet som coach är att rationalisera bort sig själv säger Johan. Johan vill att alla hans medarbetare ska bli sin egen coach och själv kunna följa upp sitt arbete. Varför fick jag inte affären igår? Vad kan jag göra för att lyckas nästa gång? Alla på kontoret hjälps åt att ställa upp som bollplank och stötta varandra i sitt arbete. Detta för att alla ska lyckas så bra som möjligt med sitt arbete och trivas.

De anställda ska finna glädje i det arbete de utför och sprida arbetsglädje till de andra och få från de andra. De gemensamma värderingarna finns uppsatta i fikarummet på anslagstavlan så

alla ser dem varje dag. När jag sätter mig ned och har löneförhandlingar så är personens arbete med dessa värderingar en faktor. Johan anser att han har lyckats rätt bra med sin roll som coach och han ger ett exempel på det. När Johan var borta i två veckor på semester så hade försäljningen inte minskat utan låg på samma höga nivå som när han åkte och detta menar han att "han inte ska behövas" dvs. coacha bort sin egen betydelse på kontoret. Vissa personer skulle se det som "fan vad tråkigt jag behövs inte längre" men Johan ser det som en framgång.

Johan använder kontinuerliga månadsmöten med personalen där han med mjuka värden kan följa upp om det går åt rätt håll. Sedan så ska medarbetarna coacha kunden i kundmötet. Att coacha kunden kan betyda att banktjänstemannen ställer rätt frågor för att kunden ska se behovet av en viss produkt eller tjänst. Ställa coachande frågor, hitta kundens behov genom behovsanalys där framgången förbättras ju trevligare och intresserad man är. Johan menar att det är större chans att ta reda på vad kunden behöver med rätt frågor och sätta kunden i centrum. Kunden ska alltid vara i centrum upprepar Johan. Alla på kontoret har varit delaktig i att sätta kontorets värdegrund och sättet som de arbetar med sin värdegrund är unikt för Hoforskontoret. Andra kontor som Sandviken, Gävle med större kundflöde ska också ha gjort förbättringsarbetet och använda sig av *coaching* sättet. Det är dock bara Hoforskontoret som har tagit förändringsarbetet ett steg längre.

Vad finner ni för risker med ert val av att använda värderingsstyrning?

Johan säger att känslan av att man inte klarar av att uppfylla eller efterleva dessa krav måste få finnas. Alla måste få ha en dålig dag, det får inte bli en sektkänsla över kontoret. Det får inte heller bli att gruppen blir så centrerad runt sin värdegrund att andra stängs ute.

Hur skiljer det sig mellan Hofors och kontoren i Sandviken och Gävle?

När de kontoren börjar dagen så har de ett kundflöde och det skiljer sig från Hofors. De ska orka ha samma attityd med kund nummer 8 och kund nummer 32. Hofors banksäljare har samma krav på sig att sälja 25 produkter i veckan som banksäljarna i Gävle. Det är dock inte samma kundflöde i Hofors. Johan säger att det inte är *varför* som är intressant utan *hur* kan jag uppnå samma säljkvot och då måste kontoret jobba mer proaktivt. Johan förklarar proaktivt med ett exempel: de stunder som kunderna inte är inne måste jag som coach titta på alla kunder mellan 25 och 35 och börja söka upp dem för att göra dem intresserade av pensionssparande. Vi med liten marknad har relation och detta kan ses som en fördel jämfört med Gävle. I Gävle är det flödet som är triumfkortet och i Hofors är det relationen och möjligheten till ett avslut av erbjudandet större. Så måste man tänka och jobba och så jobbar vi här.

Jag frågar om man måste hitta på något som lokalkontor för att förtjäna att vara kvar? Jag hänvisar kort till den senaste bankkontorsutvecklingen där det inte utökas i antal utan snarare dras in.

Johan svarar att så är det! Inställningen hos personalen på mitt kontor är likadant både på privat och på företagssidan. När Johan började för ett år sedan fanns det inga företagsrådgivare i västra Gästrikland. Sandviken skickade ut företagsrådgivare när det fanns *bränder att släcka*. Om det var ett företag som behövde checkkrediter på 100000kr så åkte en företagshandläggare från Sandviken dit, träffade företagaren och på det sättet bygger man inga relationer. Vi får nöjda kunder av bra relationer, inte av att *släcka bränder*. Johan nämner att deras kundundersökningar visar att ju mer proaktiv vi är desto nöjdare är kunden. Johan sätter ett lika med tecken mellan proaktivitet och kundnöjdhet.

Pelle Berggren blev ny bankchef och han har god kännedom om marknaden i Hofors, så det var inga problem att få Pelle att godkänna att en företagsrådgivare skulle placeras i Hofors. Johan ville ha en företagsrådgivare som har lokal förankring, personen ska bo på orten och bygga långsiktiga relationer med företagen här. Johans motiv till detta var att relationerna som byggs upp mellan företagsrådgivaren och företagen ska vara uthållig. Att ta någon från Gävle som om ett år flyttar för att göra karriär på ett större kontor är inte intressant. Missnöjet bland Hofors företagskunder har varit enormt stort, de tycker det har varit skit att det inte har funnits någon företagsrådgivare tidigare. Tiina var den som uppfyllde Johans krav. Tiina har lyckats med ett bra jobb och båda ser stora potentialer på marknaden så Johan är inte främmande att ta dit en till företagsrådgivare i framtiden.

Som avslutning nämner Johan att i Gävleborg har de en kontorstopp som mäter aktivitet och försäljning. Kontoret i Torsåker ligger etta på den listan och Hofors ligger tvåa. Torsåkers och Hofors kontor är båda små lokalkontor men trots sin storlek toppar de kontorstoppen. Johan menar att det har med attityd och förhållningssätt att göra samt proaktivitet i arbetet och energinivån hos medarbetarna.

4.3.1.2 Kontorschef

Jag frågar hur Johan ser på att man roterar kontorscheferna mellan kontoren. Jag nämner att kunder byter bank på grund av ett KC byte, för att de är missnöjda att deras uppbyggda relation inte längre håller.

Du har helt rätt i det svarar Johan. Om du är KC på ett citykontor är inte din roll att vara ambassadör på marknaden utan vara personalchef och coach (bara personal). I Hofors är Johan med i Rotary, företagarföreningen och ska föra ut banken på gatan, synas på skolor, prata med föreningar osv. Sådana personer kan inte gå efter två år och rasera de uppbyggda relationerna på marknaden. Med en KC på ett citykontor kan det vara motiverat att rotera efter två år och där kan det leda till en positiv effekt bland de anställda genom att de får en energikick av det och bli mer på tå. Johan har personalansvar och marknadsansvar. I Gävle finns det andra personer som har marknadsansvaret och sköter det långsiktiga i det. Johan ska vara ambassadör för varumärket Swedbank och kontoret i Hofors.

Jag påstår att en av riskerna med att inte rotera dem är risken att de börjar bygga relationer med vissa företag som blir så starka att de leder till dåliga beslut, kreditgivning etc. i längden.

Johan tycker att man som KC ska vara minst 5 år på ett kontor som Hofors. Johan är med på några av Tiinas kundbesök trots att Tiina är i ett annat rör. Med rör menas att företagssidan har egna riktlinjer och arbetsverktyg. Johan involverar Tiina i organisationen och arbetssättet i Hofors trots att hon har en annan chef som sitter i Sandviken. Han vill att privat och företag ska komma varandra närmare och bli en enad front utåt i Hofors. Om de dåliga besluten som kan påverkas av relationer säger Johan att det är en dålig chef om den tar dåliga beslut genom att bli partisk. Johan anser också att det är underbetyg för cheferna när man inte litar på sina kontorschefer och därför roterar dem. Det finns även en lånedlegation som beslutar om kreditärendet. Om man kör siffrorna i scoringsystemet och man får ett tal som ligger under kravet ska ärendet upp till lånedlegationen. Delegationen har ingen relation till företaget, det kan inte bli fel avslutar Johan.

4.3.2 Lokalkontorets överlevnad/expansion i Hofors

- Vad ställs det för krav på er från ert regionkontor?

Johan svarar att det ställs samma standardkrav som det ställs på samtliga kontor i försäljningsorganisationen. Lite mer specifikt kan man säga som exempel att aktivitetsmässiga krav är samma, volymmässiga krav är inte samma, omsättningskrav på antal företag inte heller samma och det är bara sunt förnuft här. Ett lokalkontor har inte samma antal kunder, storlek på sina kunder eller andra faktorer som andra kontor har.

- Finns det flexibilitet för prissättning av tjänster till företag? Finns det flexibilitet för annat också?

Johan svarar att de försöker se hela affären och pruta på vissa saker och försöka få betalt på andra. Som ett exempel säger Johan att en väldigt affärsintensiv kund kan man erbjuda vissa saker för man tittar på hela affären och med det menar han affärsrelation och affärsmässighet. Det finns stora möjligheter för varje rådgivare att agera och prissätta produkter och tjänster och det är på samma sätt i Gävle och på andra ställen.

Hur är det vid kreditgivning då?

Johan svarar att relations historik spelar roll vid kreditgivning, bra tidigare historik påverkar. Möta på halva vägen i samarbete med Almi som går in med mer riskkapital för att kunna avsluta affären är ett alternativ. Det lokala kontoret är mer beroende av möjligheten vara med på en del av affären än Gävle och kunna motivera sin del med tidigare historik och bra relationer till företaget/företagaren. De företags affärer som sker i Hofors vill kontoret vara med på, Gävle har större marknad och där väntar ett nytt ärende efter det som just har ratats. Tiina kollar på det ekonomiska resultatet och om hon tror på det. Tror Tiina på affären är det en avgörande faktor. Tiina ska försöka hitta andra lösningar om det ekonomiska resultatet inte bär hela avtalet.

Kan du Tiina ta beslut direkt då frågar jag.

Tiina svarar att det oftast beror på summan om hon kan ta ett direkt beslut. Stor summa går till regionkontoret för bedömning och Tiinas information och kunskap om ärendet följer också med till regionkontoret. Tiina skriver ett pm och skickar med det för att alla mjuka variabler ska följa med. Johan betonar att banken inte bara är ja eller nej. Om Almi är med på en bit så tar de halva risken var. Johan menar att vi är med på 50 % som ett exempel om företagaren kan hitta en till finansiär som tar de ytterligare 50 procenten. Jag frågar om Tiina känner att hon får respons på sitt pm som hon skickar vidare till regionkontoret? Tiina svarar ja och att hon upplever att det har stor betydelse för beslutet vad hon har skickat med. Johan fyller i att det också beror på vad man har för *track-record* hur mycket de lyssnar och tar till sig av informationen. Ju färre kreditförluster som exempelvis Tiina har och ju mer fingertoppskänsla hon visar att hon har att bedöma dessa ärenden desto mer förtroende får hon.

- Vad finns det ytterligare för institutioner som kunderna kan vända sig till förutom er?

Johan svarar att det finns: Handelsbanken i Torsåker, SEB i Falun, egentligen alla banker i Falun då det är tre mil dit. Dessa banker jobbar aktivt mot Hofors kunder så det måste vi beakta. Andra är försäkringsföretagen dock inte ICA banken och annat liknande alternativ. Riskkapitalbolag, affärsänglar och andra varianter har inte Johan eller Tiina märkt av på Hofors marknaden. Det är Almi, Hofors Invest som agerar som sådana på denna marknad.

Utöver detta har Johan märkt att entreprenörer förväntar sig riskkapital från banken trots att det inte är bankens sak att syssla med riskkapital. Ofta hör han och Tiina att bankerna inte vågar, de tjänar så mycket pengar men vågar inte använda dem osv. från entreprenörerna.

- Vad tror ni är den vanligaste orsaken till att en företagare/företag byter bank?

Johan säger att det har tidigare varit tillgängligheten som inte har funnits för att det inte har funnits någon företagsrådgivare på Hofors bankkontor. Nu finns det en företagsrådgivare så de ser inte att den faktorn är lika viktig längre. Tiina menar att om de får avslag på ett lån går de till nästa bank för att pröva lyckan där. Jag påpekar att det inte borde vara så stor skillnad i kreditbedömningen på nästa bank. Johan svarar att de är unika med sin scoring och med det menar han att kunden ska ha samma förutsättningar oavsett vilket kontor han hamnar på i Sverige. För Swedbanks alla kunder ska samma premisser gälla och det säkerställer scoringen som Swedbank använder sig av. På andra banker använder de sig mer av mjuka värden och då är risken stor att företagaren luras in i en investering som han inte får att bära. Tiina påpekar att de inte använder sig av scoring på företagssidan utan av RFF-riskklasser och det fungerar ungefär på samma sätt.

Jag frågar om någon av orsakerna kan vara missförstånd eller att banken inte bryr sig om kunden tillräckligt. Båda svarar att de inte tror det! Vi har knappt tappat något företag sedan Tiina började jobba svarar Johan. Tiina berättar att vid företagsförsäljningar så tappar de ibland företag till köparens bank. För att motverka att kunden byter bank har de kundmötes träning, arbetar med attityder och hur de ska arbeta med dessa i mötet med kunden. Vi har blivit mycket bättre på dessa faktorer och detta är styrt från bankledningen. Detta är en jätte satsning från Swedbanks sida att utbilda i kundmöten. Utöver detta har Johan infört ännu mer arbete med attityd, förhållningssätt, kroppsspråk och värdegrunder i sitt arbete på kontoret i Hofors.

- Hur viktiga är mindre företagskunder för er?

De mindre företagskunderna är jätte viktiga för oss svarar båda! 90 % av företagen på vår marknad är små företag. De nöjda små företagen är också viktiga för de fungerar som ambassadörer för varumärket och ökar goodwillen på marknaden. Missnöjda småföretag ger motsatt effekt.

- Vad tror ni mindre företagskunder vill se hos er?

De vill se större riskvilja och riskaptit enligt Johan. De vill att de ska förstå deras vardag och deras problem och finnas där och backa upp dem i ryggen med mer risk. Detta upplever Johan och Tiina som den största efterfrågan hos sina mindre företagskunder.

- Är priset på tjänster och annat ert viktigaste konkurrensmedel eller är det relationen att banken är partner till företaget som är det viktigaste?

Det är relationen svara bägge samtidigt, det är att vara samarbetspartner som är det viktigaste konkurrensmedlet som vi har. Enligt Tiina har ett problem uppstått nyligen när de har börjat ta betalt för hanteringen av företagets dagskassor. Det har blivit ett väldigt bråk om det för att de inte har tagit betalt för det tidigare. Kostnaden för kontanthanteringen är den största kostnaden de har så de måste börja ta betalt för den hanteringen. Det är inte hållbart att inte

matcha någon intäkt mot den stora kostnaden. De andra bankerna tar betalt för det också men de har oftast bakat in den kostnaden i något annat så det inte sticker ut.

4.3.3 Vad har ni som ett lokalt bankkontor för påverkan på det lokala näringslivet?

Är det er uppgift att stimulera det lokala näringslivet?

Johan svarar att det är Lennarts, Birgittas och Nils uppgift som sitter i kommunens näringslivsgren att stimulera det lokala näringslivet. Vi som bank ska samla upp den stimulans som uppkommer från deras arbete och bli partner med företagen och därifrån vidareutveckla affärer med företaget. Det är vad banken kan bidra med, att jobba med synergieffekterna som uppstår enligt Tiina.

Vad har ni för verktyg för att fånga upp denna synergieffekt?

Johan svarar att de kan utöka antalet tjänster, utöka produktsortimentet, erbjuda längre öppettider på kontoret och tillsätta mer personal. Johan har knutit Swedbanks fastighetsbyrå till kontoret i Hofors. När detta var gjort hade kontoret utökat sina tjänster som till exempel tjänsten att upprätta köp och säljkontrakt, finansiering av fastighetsköp på samma ställe som där han hittar objektet, placering av försäljning på fastigheter och detta ökar den totala servicen som kontoret kan erbjuda kunden.

- Hur ser ni på det lokala näringslivet, generellt? Dess utveckling, möjligheter till utveckling, företagsklimatet samt risker?

Johan svarar att det finns en stark företagarganda i Hofors med stor riskvilja. Hofors har ett starkt centrum med tre mataffärer, bageri, leksaksaffär, frisörer, optiker, målaraffär, blomsteraffär, bibliotek, systembolag och Audio video. Detta är faktorer som ska ingå i en riktigt stark stadskärna enligt Johan.

- Den tekniska dimensionen av finansieringen av mindre företag är ni bra på? Övriga frågor/rådgivning så rekommenderar ni kunden att ta kontakt med en revisor eller konsult?

Företagaren ser positivt till att de rekommenderar en revisor för då känner kunden att den har blivit sedd och att kunden hamnar i centrum. Detta ökar kundens känsla att banken ser till kundens bästa. Då vi rekommenderar ett proffs är det för att vi ser vad kunden behöver och vi inte kan tillgodose det själva säger Johan. Vi rekommenderar även starta eget kurser och andra saker som kunden kan behöva försöker vi lösa åt dem.

- Är företagaren ofta negativ till extern rådgivning och att bli granskad, kritiserad utifrån?

Johan säger att hos banken känner kunden att de har mer säkerhet/förtroende därför att bankens enda intresse är att göra pengar på räntan. En annan orsak är att det bara blir en part utöver företagaren som blir inblandad. En riskkapitalist vill ha plats i styrelsen, framtida vinster, en ägarandel och aktivt styra riktningen för företaget för att maximera sin investering i det. Många kunder upplever det som farligt bara Almi nämns på grund av okunskap. Johan säger att det är mycket viktigare att de motiverar ett nej bra än ett ja. Vi genomför uppföljningskontakter för att se om något har ändrats så relationen kan upptas igen. Vi älskar att göra affärer så att tacka nej gör vi bara efter att ha kollat alla möjliga utvägar. Vi vill inte

lämna någon kund med känslan av att de känner sig orättvist behandlad så det är ytterligare en orsak till rådgivning eller konstruktiv kritik. Vi vill inte gå miste om framtida affärer så onöjda kunder är inte bra.

- Upplever ni att företagaren/företaget upplever era interna rutiner som till exempel beslutsfattande svåra att förstå/acceptera?

Ja så upplever vi att det är säger Johan och därför har de som motto att bli bäst på service och vara så okomplicerade som möjligt. Ta bort termer och krångliga procedurer, sedan är det Tiina som presenterar beslutet. Så vi arbetar aktivt för att vi inte ska uppfattas som krångliga eller att våra beslut ska uppfattas som byråkratiska.

- Påverkar en ny kontorschef något? Vad kan det leda till för effekter? Positiva/negativa hur jobbar ni för att maximera de positiva och minska de negativa?

Johan säger skämtsamt att de har gått från att vara sämst till att vara bäst och skrattar. De har gått från att vara ett lågaktivitetskontor till högst proaktivitet i Gästrikland. Vi var den banken som fick störst del av incitament programmet, vi placerade oss som nummer ett i Gästrikland på kontorstoppen år 2006. Placeringen på kontorstoppen mäts i aktivitet och försäljning. När Johan tillträdde så låg kontoret baserat på de femton enheter som mäts ungefär nia eller tia i kontorstoppen. Hur har detta gått till frågar jag. Det är inget hokus pokus utan vi har fått ordning och reda på yrkesrollerna. Vi har strukturerat upp så saker är där de gör mest nytta. Vi har markant ökat energinivån som kontoret är på idag. Vi har jobbat stenhårt med våra värderingar och värderingsgrunder. Detta har lett till att vi tillsammans har lyckats skapa en sund försäljningskultur och en förbättrad syn på försäljning hos alla anställda.

Tiina säger att när Johan kommer med statistik och förklarar hur de ligger till jämfört med de andra kontoren så skapas en tävlingsanda att försöka överträffa dem. Det har blivit en rolig grej av det som motiverar personalen att arbeta hårdare och mer målmedvetet. Detta skapar teamkänsla att ha grupp mål som belönas om de uppnås. Johan bjuder exempelvis på julbord om det lyckas med något gemensamt uppsatt mål.

Jag frågade om det var rotationen och den nya bankorganisationen som gjort framgången eller om det beror på att rätt person hamnade på rätt ställe med rätt tjänst.

Johan tror inte att det har med rotationen att göra, han och gruppen med anställda som fanns på plats när han började hittade varandra och fungerar mycket bra ihop. Gruppen som Johan kom till hade låg energinivå och var vilse i att byta roll från den traditionella rollen till säljrollen. De visste inte vad som krävdes av dem för att nå dit. Hofors kontor hade ett jobbigt läge förra året då alla förändringar skedde just då. Johan ger några exempel på vad som skedde då: Byte av varumärke, lag om finansiell rådgivning och folk vågade knappt prata fonder. Johan började med att gå igenom hinder för hinder och eftersom så gick energinivån upp hos gruppen. Jag frågar om man kan dra slutsatsen att rätt person på rätt ställe har stora möjligheter att påverka som kontorschef på ett lokalt placerat kontor. Det håller de med om helt och hållet och att det finns mindre möjligheter på ett icke lokalt kontor.

4.3.4 Hur ser ni på er roll som bank och era kunder?

Här redovisar jag hur Johan och Tiina svarade på kommunikationsmodellerna figur 5, 6 och 7. Det ord av ordparen som de valde markerar jag med kursiv stil.

Banktjänstemannens roll gentemot egenföretagaren

Produktfokus	<i>Kundfokus</i>
Funktionsorienterad	<i>Relationsorienterad</i>
Pris anses viktigt	<i>Relation anses viktigt</i>
Ansvar mot regler	<i>Ansvar mot motpart</i>
Produktsäljare	<i>Företagsrådgivare</i>

Banktjänstemannens beslutsfattande gentemot egenföretagaren

<i>Kvantitativa mått</i>	Kvalitativa mått
<i>Byråkratiska beslut</i>	Direkta beslut
Statiska kontrakt	<i>Flexibla beslut</i>
Kortsiktighet	<i>Långsiktighet</i>
<i>Varje beslut ska bära sig själv</i>	Tidigare relation

Johan förklarar att det är mer på den privata sidan som man håller på kvantitativa mått jämfört med företagssidan där Tiina jobbar mest med kvalitativa mått. De vill vara okomplicerade och Tiina kan besluta direkt om det är en bra propå och inte för stora volymer. De är villiga att ta in andra finansiella parter t.ex. Almi för att göra det möjligt att vara med på affären. Man inriktar sig på långsiktiga relationer och i dessa relationer finns det rum för kortsiktig försäljning av vissa tjänster och produkter. Johan och Tiina betonar dock att det är långsiktighet som gäller i allt. Varje beslut måste bära sig själv men viss roll spelar tidigare relation om det finns tro på företagsledaren.

Banktjänstemannens omgivning

<i>Stor organisation</i>	Liten organisation
Centralisering	<i>Decentralisering</i>
<i>Konsistent</i>	Unik
<i>Regler, procedurer, normer</i>	Nätverk

Johan säger att de har en stor organisation i ryggen men att de är ett eget team i Hofors. Man kan se det som en liten firma i den stora organisationen. Vi ska ut till kunden för att kunna se

dem så decentralisering för oss är att vara ute så mycket som möjligt för att vara tillgängliga. De är relativt konsistent i sin omgivning men de försöker att bli mer åt det unika hållet. De är beroende av sitt nätverk de bygger upp relationer till men är mycket styrda av regler, procedurer och normer. De ser sig som en egen liten firma på kontoret i Hofors i det sätt de har valt att utvidga det sätt de arbetar på. Johan säger att det gör det lättare för dem att se hur företagarna har det.

- Ska ni vara med i affärsutvecklingsprocessen?

Tiina svarar ja och med det menar hon i den del av processen det går vara med som partner till företaget. Jag kan rådgöra om de verkligen ska ha den bolagsformen de använder sig av när en annan skulle passa bättre säger Tiina. Vissa kunder vill byta inriktning på sin verksamhet och då kan vi hjälpa dem undersöka om de verkligen har underlag nog för att ta det beslutet. Tiina säger att hon hör med dem om de har gjort de undersökningar de behöver för att ta det beslutet och då försöka rådgiva dem i det underlag de har till beslutet. Så långt som jag har kompetens hjälper jag till annars rådgiver jag vart de kan vända sig säger Tiina. Under väldigt många kundmöten som Tiina har säljer hon inga produkter och tjänster. De innehåller mer diskussioner om företagets framtid och vad företagaren har för planer om den. Vissa kunder är dock väldigt slutna om sina planer poängterar Tiina.

- Vill ni vara närmare kunden än vad ni är nu?

Johan svarar ja, vi arbetar aktivt för att komma närmare kunderna.

- Rekrytering och internutbildning. Kan kunskap tappas på vägen om rekrytering sker direkt efter studier, tappas den yttre kunskapen om bara internutbildning sker av bankmän?

Tiina ser inga problem i att rekrytering av bankmän sker efter studierna eller att utbildningarna hålls av äldre bankmän. Tiina säger att hon lär sig hela tiden i sina möten med sina kunder och naturligtvis så blir hon mer erfaren ju längre hon jobbar i rollen som företagsrådgivare. Tiina går också interna utbildningar och certifieringar som också bygger på hennes kunskapsbank. Tiina påpekar också att hon har med sig den senaste kunskapen och forskningen från sina högskolestudier.

Tiina är ifrån Hofors och hon vill inget annat än att det ska gå bra för bygden. Ett av anställningskraven som Johan hade på Tiina var: Om det kommer in en gammal kompis med en affärsidé som inte är bra så ska hon känna att hon klarar av att neka krediter baserat på informationen. Hon ska klara av det sociala trycket. Om hon pallar trycket för kunder som blir väldigt upprörda när de får nej men det beror på att deras ansökan var för svag.

4.3.5 Sista delen av Intervjun

- Asymmetrisk information

Till viss del avklarat tidigare men Tiina nämner också att ibland vet kunden mer än hon då mycket av informationen som skickas ut centralt når kunden innan den når henne. Då är det en coachfråga som Tiinas coach ska informera henne om. Annars blir det omvänd asymmetrisk information för henne. Hon nämner också att decentraliseringsvalet som Swedbank har tar bort viss del av den asymmetriska informationsproblematiken.

Vår diskussion om informations glapp: Jag frågar om de tycker att det finns ett glapp och hur de ser på det. Det uppstår kostnader för kunden om den inte kan ge tillräcklig information. En kostnad kan vara att den genomsnittliga kostnaden för kapital blir högre, banken missar en lönsam affär. Johan och Tiina håller med om det samt att banken får lägga ned större arbete för att skaffa sig informationen.

Vad anser ni om revisors rådgivning? De tycker att det är bra revisorer för underlaget till bankens beslut arbetas fram av dem och ger större trovärdighet. Inte konkurrent mer samarbetspartner till banken, Tiina ringer mycket till revisorerna för att få bokföringen. Resultat och balansräkning som banken behöver. De ser det också som en möjlighet att förstärka förtroendet hos kunden.

- Hur hjälper decentraliseringen er att lösa dessa problem?

Kunden känner att det är lätt att komma in till kontoret och känner trygghet i den nära kontakten så kunden väljer att dela med sig mer av sin information till banken. Kontoret jobbar med att upplysa och informera sina kunder för att minska glappet åt det andra hållet. Tiina berättar också att vissa företagskunder har en annan bank för sina privata ärenden men väljer Hoforskontoret för att det finns representerat lokalt.

Jag nämner också att det lokala kontoret måste konkurrera med Internettjänsterna och det håller Tiina med om och säger att det är relationen som de bygger upp som är deras största vapen mot det. Använda rådgivningen som en del av produktfloran, fungera som ett bollplank och hjälpa till med strategiska val om hon känner att hon kan det. Ett lokalt kontor har vissa tider på året mer tid att lägga på att vara proaktiv och ha tid över att lägga på rådgivning.

Hur stor insikt har ni om vad Entré Hofors arbetar med?

Johan svarar att vi får veta så mycket vi vill om det och att det ligger i deras eget intresse hur mycket de tar reda på. Kan inte deras målbild men vet vad de strävar efter och så avslutar Johan.

4.4 Enkät

Här kommer jag att redovisa de svar som respondenterna lämnade på enkäten. Jag kommer att redovisa de generella svaren på frågorna här i empirikapitlet och i bilaga 4 finns alla svaren på frågorna från respondenterna.

4.4.1 Resultat av enkät till företagare med Swedbank som bank

Här redovisar jag svaren från respondenterna för del 1 och 2 av enkäten.

Del 1

Vilken roll i kommunikationsmodellen figur 5 är det som företagaren helst vill se banktjänstemannens i.

De ord som fick flest svar var *kundfokus, relationsorienterad, relation anses viktigt, ansvar mot motpart* och *företagsrådgivare*.

Vad anser företagaren att beslutsfattande ska baseras på enligt kommunikationsmodellen figur 6?

Företagarna svarade *kvalitativa mått, direkta beslut, flexibla beslut, långsiktighet och tidigare relation/varje beslut ska bära sig själv* fick lika många svar.

Företagarna ser på sin omgivning på följande sätt enligt kommunikationsmodellen figur 7: Liten organisation, decentraliserad, unik och regler, procedurer och normer.

Del 2

1. *Vems roll/uppgift är det att stimulera det lokala näringslivet i Hofors? Ge tre exempel där det första är den som du tycker har det största ansvaret.*

Här svarade majoriteten att det är kommunens och näringslivets uppgift.

2. *Vad vet du om Swedbanks insatser för att utveckla handeln i Hofors kommun?*

Här svarade majoriteten att de inte visste något om Swedbanks insatser.

3. *Är det viktigt för dig att ha ett lokalt bankkontor i Hofors?*

Här svarade majoriteten att det är viktigt med ett lokalkontor.

4. *Nämn tre fördelar med ett lokalt bankkontor i Hofors.*

Här svarade majoriteten att närhet och personlig kontakt är fördelarna med ett lokalt bankkontor.

5. *Vilka anser du är de viktigaste förändringarna som har skett på lokalkontoret i Hofors de senaste två åren? Ge tre konkreta exempel.*

Här svarade majoriteten att de inte visste något om en förändring på kontoret.

6. *Vad kan det lokala kontoret i Hofors göra för att du ska känna dig mer uppskattad och betydelsefull? Ge tre exempel.*

Här svarade majoriteten att utbud av tjänster, kunden i fokus och ett öppet bemötande gör att de känner sig mer uppskattade.

7. *Nämn tre saker som skulle kunna få dig att byta bank för ditt företag.*

Här svarade hälften av företagarna att minskade öppettider och att bli negativt bemött av personalen på bankkontoret kan få dem att byta bank. Den andra hälften svarade att de inte fanns några saker som skulle få dem att byta bank.

8. *Upplever du att det finns ett informationsavstånd mellan dig och din bank?*

Här svarade majoriteten att de inte upplever något informationsavstånd mellan dem och banken.

9. *Vad kan banken göra för att komma närmare dig som kund? Ge tre exempel.*

Här svarade majoriteten att aktivt informera dem om nyheter, besöka dem och ett proaktivt arbete från banken skulle göra att banken kom närmare dem som kund.

10. *Vad tycker du om att banken rekommenderar en revisor till dig?*

Här svarade majoriteten att de skulle uppfatta det som bra om banken rekommenderade en revisor till dem.

11. *Förutom att vända sig till en bank för att söka krediter finns flera andra alternativ idag. Är något annat alternativ aktuellt för ditt företag idag? Motivera ditt svar med den viktigaste orsaken till att det är aktuellt eller ej för ditt företag.*

Här svarade samtliga att något annat alternativ än bank inte är aktuellt för dem.

12. *Tycker du att du vet tillräckligt om vad som påverkar/begränsar en bankmans beslut av din kreditansökan?*

Här svara majoriteten att de inte vet tillräckligt om vad som påverkar banktjänstemannens beslut.

13. *Hur tycker du att den nuvarande kontorschefen har påverkat lokalkontorets inställning? Ge även tre exempel på hur du tycker han har påverkat det.*

Här svarade majoriteten att de inte tycker att bankkontoret har ändrat sin inställning.

14. *Hur tycker du att den nuvarande kontorschefen har påverkat lokalkontorets sätt att arbeta? Ge även tre exempel på hur du tycker han har påverkat det.*

Här svarade samtliga att de inte tycker att lokalkontoret har ändrat sitt sätt att arbeta.

4.4.2 Resultat av enkät till företagare med annan bank

Här redovisar jag svaren för del 3 av enkäten.

1. *Nämna tre fördelar som du anser att din nuvarande bank har.*

Här svarade majoriteten god företagskunskap och snabba beslut som fördelar med sin nuvarande bank.

2. *Ge exempel på vad du tror att fördelarna beror på.*

Här svarade respondenterna att det beror på en genomarbetad organisation och långa relationer.

3. *Anser du det vara viktigt med ett lokalt placerat kontor i Hofors? Ge exempel på vad du grundar ditt svar på.*

Här svarade alla respondenter att det inte är viktigt för dem med ett lokalt placerat kontor och det beror på att de utför majoriteten av sina ärenden via Internet.

4. *Vad var det som fick dig att byta bankkontor sist du bytte? Ge exempel på vad du grundar ditt svar på.*

Här svarade majoriteten att senast de bytte bank berodde det på relationsproblem mellan dem och banken.

5. *Vad skulle kunna få dig att byta till det lokala bankkontoret i Hofors? Ge exempel på vad du grundar ditt svar på.*

Här svarade majoriteten att ett bättre prisläge kan få dem att välja banken i Hofors eller att de ej visste någon anledning som skulle få dem att byta till banken i Hofors.

6. *Vems roll/uppgift är det att stimulera det lokala näringslivet? Ge tre exempel där det första är den som du tycker har det största ansvaret.*

Här svarade majoriteten att det är kommunens och näringslivets uppgift att stimulera det lokala näringslivet.

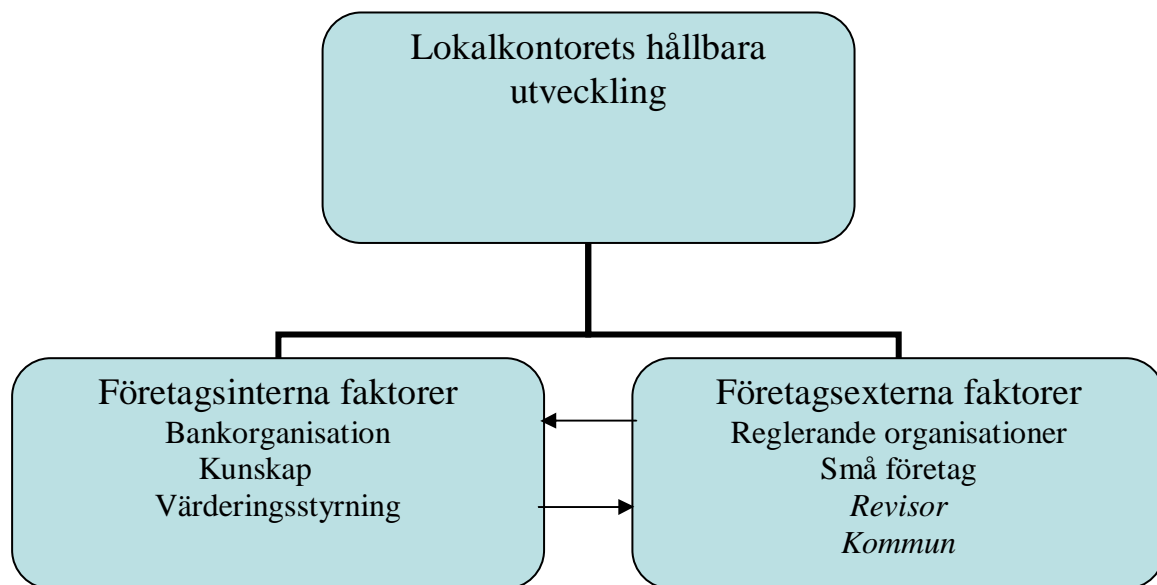
5 Analys

Jag lägger upp presentationen av min analys efter teorimodellen jag presenterade i teoriavsnittet. Jag redovisar mina analyser om hur lokalkontoret kan förbättra sitt arbete med hållbar utveckling i slutet av respektive analysdel.

5.1 Teorimodell

Jag väljer att använda mig av figur 1 för att underlätta en återkoppling till analysupplägget.

Figur 1: Lokalkontorets hållbara utveckling



Källa: Egen omarbetning av Silver, *Småföretagaren och lokalsamhället*, sida 12.

5.2 Interna faktorer

När en stor bankorganisation bestämmer sig för att byta organisation till en säljorganisation är det många interna faktorer som det ska ändras på och krav från organisationen.

Kontrollsystem för att följa upp kontorens förändringsarbete finns det gott om i bankorganisationen. Klarar inte kontoret av det finns inga utsikter för en hållbar utveckling eller för kontorschefen då han oftast flyttas vid dåliga resultat. För lokalkontoret i Hofors skedde det en drastisk förändring för tre år sedan då hela Swedbanks organisation påbörjade sitt förändringsarbete för att bli en försäljningsorganisation. Detta innebär att yrkesrollerna ska renodlas så personalen går utbildningar för att certifiera sig i sin segmentering och yrkesroll. Det ska skapa en säljkultur i organisationen så banktjänstemannen ska gå från att vara en ordermottagare till att vara säljare. Säljaren får en egen kundbas som följs upp hur det går av organisationen.

Organisationen har genomgått ett namnbyte med vision att bli bäst på service. Vad service ska stå för är TOPP där T är tillgänglighet, O är okomplicerat, P är proaktiv och P är på tå mot kunden. Det är kontorschefens roll att få sitt kontor och sin personal att genomgå denna förvandling. Kontorschefens nya roll är att vara coach.

Min analys av Hofors lokalkontor är att innan Johan började som kontorschef var lokalkontoret och dess personal inte där de skulle vara enligt organisationens krav. Kontoret hade inte lyckats att ta till sig organisationens nya värderingar i sitt arbete på kontoret eller mot sina kunder. Personalen på kontoret var förvirrade i sina roller och visste inte vad som förväntades av dem eller hur de skulle agera för att få positiva reaktioner från organisationen som de är anställda av.

Det Johan gjorde som ny kontorschef var att kontakta ett coachproffs som skulle hjälpa honom att få personalen dit organisationen förväntar sig att de ska vara. Metoden som de valde att använda sig av var värderingsstyrning som är ett effektivt sätt att förändra en grupp på och få dem att nå ett mål eller en vision. Johan och Ida som är konsulten han anlidade utarbetade en strategi på hur de skulle lyckas att införa värderingsstyrning som metod för Hoforskontorets förändringsarbete. Det sätt som kontoret i Hofors har valt att ta fram sina värderingar och implementera dem i sin verksamhet stämmer väl in på hur man bör göra för att lyckas med sitt värderingsarbete enligt de teorier som jag tog upp i teorikapitlet. Denna analys baserar jag på att kontoret gick igenom vad en värdering är och vad organisationens värderingar betydde för att reda ut det innan de började med sina egna. Det finns en kontinuitet i sättet att tänka, arbeta och följa upp arbetet med värderingarna. Varje vecka på kontorsmötet och varje månad individuellt sker uppföljningar. Detta minimerar risken att subkulturer uppstår på kontoret men vi i Hofors känslan får inte bli för stark.

Framtagandet av kontorets värderingar skedde i en gemensam grupp där alla var med. Gruppen hade brainstorming och identifierade de fem viktigaste värderingarna som ska ingå i kontorets värdegrund. När värdegrunden var fastställd så kalibrerades en samsyn in på varje ord så de betyder samma sak för alla på kontoret. Värderingarna finns placerad på en tavla i fikarummet för att personalen ska mötas och påminnas av dem dagligen. Vid löneförhandlingar är det individuella värderingsarbetet en faktor. Att Hofors kontor har gått ett steg längre än de andra Swedbankkontoren ger dem ett försprång vid organisationens uppföljningar av deras resultat. Att jag påstår att de tagit ett steg längre än de andra baserar jag på att i min förstudie frågade jag kommunens näringslivssida och Peter på kontoret i Sandviken och ingen av dem visste något om att bankkontoret i Hofors arbetar på något annorlunda sätt än andra bankkontor.

Att Hofors kontor har lyckats ta sig dit deras organisation vill visar resultatet på kontorstoppen där de har klättrat från att vara ett lågaktivitetskontor till att placera sig som tvåa efter Torsåkers kontor. Johans egna uppföljningar och min tolkning av kontoret när jag var där säger mig också att har tagit sig dit.

När det gäller kunskap så har kontoret lyckats införskaffa sig den senaste forskningskunskapen genom att rekrytera en företagsrådgivare som är relativt nytexaminerad från en handelshögskola. Det finns brister i erfarenheter av eget företagande men jag anser att Tiina löser det problemet bra i sitt kunskapsutbyte med sina företagskunder. Det här var min kortsiktiga analys av kontoret och dess arbete med sina interna faktorer.

Om jag ser på det långsiktiga arbetet så blir min analys annorlunda rörande de interna faktorerna. Det var värderingsstyrningen som ledde kontoret på rätt väg och den sköter de på ett bra sätt men jag anser inte att Johans tanke om att coacha bort sig själv funkar i det långa

loppet. Om Johan beslutar sig för att sluta eller blir flyttad till ett annat kontor måste det finnas en plan som säkerställer att kontoret fortsätter att arbeta på samma sätt med sina interna faktorer. Tiinas akademiska kunskaper kommer till viss del att bli gamla och man kan inte lära sig allt om företagande genom kunskapsutbyte med sina kunder. Jag har två förslag som jag menar kommer att öka på kontorets hållbara utveckling.

Mitt första förslag är att skicka Tiina på seminarier eller föreläsningar som hålls av erfarna företagare för att öka hennes förståelse och kunskap om företagande. Ha en brainstorming på kontoret om bra förslag till problemformuleringar som kontoret aktivt kan söka studenter till. Ett kontinuerligt arbete med dessa förslag menar jag kommer att öka kunskapen på kontoret ur ett hållbart synsätt.

Mitt andra förslag är att kvalitetssäkra kontorets arbete med värderingsstyrning och vad de vill få ut av det. Jag visar en metod som jag menar kan lösa det. Jag har konstruerat en matris med värderingar som passar på Hofors bankkontor.

Figur 9: Matris för kvalitetsarbete med värderingar för bankkontoret i Hofors

	Bankmannen	Kontoret	Hofors
Okomplicerad	Personalen känner till kontorets värderingar i en given situation	Det är klart vem som är ansvarig för beslutet	Kunder vet vad de kan förvänta sig
Coach	Personalen lever upp till samma värderingar	Kontorschefen tar sitt ansvar i att uppfylla sina funktioner på kontoret	Kunderna coachas så de maximerar sina förutsättningar
Uppmuntran	Det lönar sig att följa värderingarna	Det lönar sig för kontoret att fullfölja sitt funktionella ansvar	Alla kunder i Hofors ska behandlas lika väl
Uppnåbarhet	Realistiska värderingar som är möjliga att uppnå för personalen	Kontoret är uppbyggt så att etiskt relevanta övertaganden görs	De förväntningar man skapar i Hofors ska uppnås
Stöd	Resurser till att avsätta tid och utbildning vid problem	Samarbete mellan privat/företagsrådgivare görs möjliga	Företaget stimulerar arbete för alla intressentgruppers bästa

Källa: Egen omarbetning av Philipson, *Etik och företagskultur- Att leda med värden*, sida 164.

Denna metod gör det möjligt för kontoret att förankra sina värderingar långsiktigt då utomstående också kan ta del av dem. Det finns också fler saker att vinna på att använda denna metod. Att kommunicera kontorets värderingar ut mot näringslivet och övriga samhället i Hofors kan öka företagarnas förtroende för kontoret, skapa långsiktiga

förhållanden med näringslivet i Hofors, öka viljan att samarbeta med kontoret, öka kunskapen hos kontorets yttre faktorer samt marknadsföra kontoret i samhället. Det räcker om några av dessa faktorer påverkas för att gapet mellan kontorets interna och externa faktorer ska minska och det förbättrar en hållbar utveckling för bankkontoret.

5.3 Externa faktorer

De reglerande organisationernas lagar, regler och rekommendationer kan kontoret bara anpassa sig efter. Antingen anpassar kontoret sig efter styrningar som kommer från regionkontoret om de nya reglerna eller så tolkar de styrningarna och gör egna anpassningar. Det beror på vilken typ av reglering det är hur mycket kontoret anpassar sig. Ta den nya lagen om rådgivning som exempel. Tiina följer de rutiner som hon måste efter de styrningar hon fått centralt men hon anpassar sitt sätt att arbeta efter kontorets förutsättningar. Istället för att se lagen som ett problem och inte ge några råd alls så ger hon de råd som hon känner att hon har kompetens till. Har inte Tiina kompetens så informerar hon om vart kunden kan vända sig för att få den informationen. Genom att arbeta på detta sätt skapar Tiina förtroende och långsiktiga relationer med sina kunder.

Jag använder mig av hur kontoret ser på roll, beslutsfattande och omgivning i sitt arbete och matcha det med resultatet av enkätsvaren från deras företagskunder. Detta för att se hur väl kontoret arbetar med sin kommunikation och relation mot sina små företagskunders behov. Jag använder mig av kommunikationsmodellerna figur 5, 6 och 7 för att visa detta.

Tiinas roll gentemot egenföretagaren

Kundfokus
Relationsorienterad
Relation anses viktigt
Ansvar mot motpart
Företagsrådgivare

Passar egenföretagarens behov

Kundfokus
 Relationsorienterad
 Relation anses viktigt
 Ansvar mot motpart
 Företagsrådgivare

Tiina baserar sitt beslutsfattande på

Kvantitativa mått
Byråkratiska beslut
Flexibla beslut
Långsiktighet
Varje beslut ska bära sig själv

Egenföretagarens grunder

Kvalitativa mått
 Direkta beslut
 Flexibla beslut
 Långsiktighet
 Varje beslut ska bära sig själv/
 Tidigare relation

Tiinas omgivning

Stor organisation
Decentralisering
Konsistent
Regler, procedurer, normer

Små företagarens omgivning

Liten organisation
 Decentralisering
 Unik
 Regler, procedurer, normer

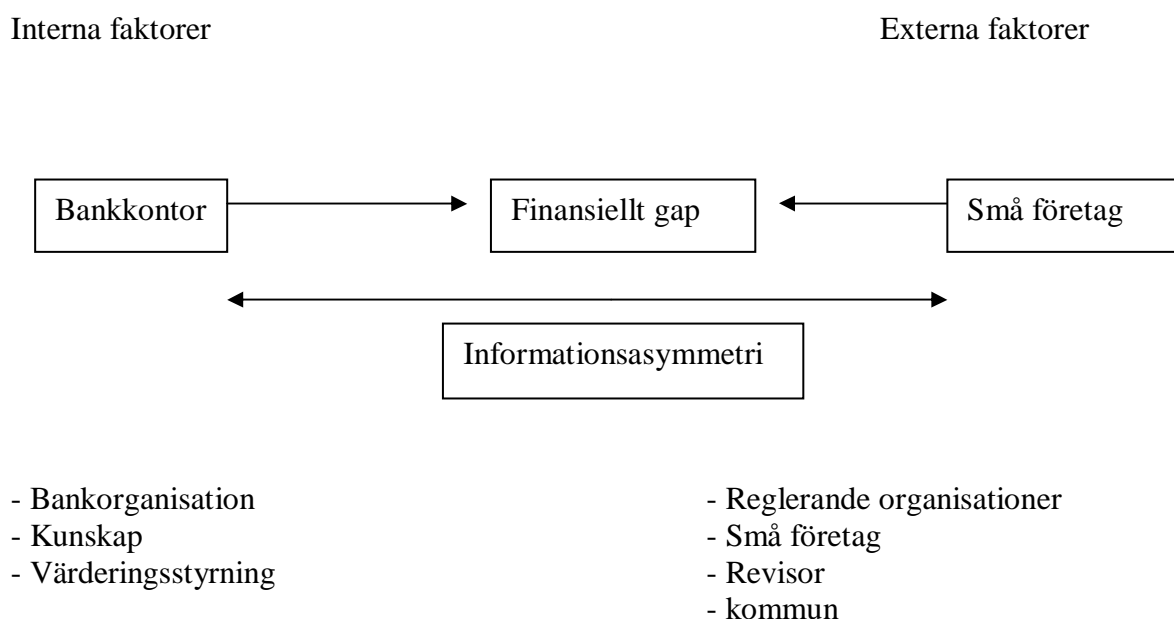
Min första analys är att företagarnas svar i enkäten är identiska med den tidigare forskning som Silver hade i sin studie som jag redovisade i teorikapitlet med figur 5, 6 och 7. Det är ett ordpar i beslut och ett i omgivning som skiljer sig. Min andra analys är att kontorets sätt att

arbete med sin externa faktor småföretag skiljer sig från tidigare forskning som jag redovisade i teoriavsnittet. Bankkontoret har valt ett sätt att arbeta med kommunikation och relation till sin externa faktor små företag som stämmer mycket väl med småföretagaren. Detta leder till mindre missförstånd och en ökad förståelse för varandra.

5.4 Gap mellan bankkontorets interna och externa faktorer

Jag använde mig av figur 4 i teoriavsnittet och en omarbetad version av den i analysen för att visa hur bankkontoret har arbetat för att minska gapet.

Figur 10: Bankkontorets arbete för att reducera det gap som finns mellan dess interna och externa faktorer



Källa: Egen omarbetning av Landström, *Småföretaget och kapitalet*, sida 13-14.

Företagaren har några grundläggande krav på vad han vill ska ingå i en affärsrelation och det är att han vill ha en personlig kontakt med sin bankman, snabba beslut, parterna tar personligt ansvar för de beslut som tas. Hofors bankkontor har några av dessa faktorer bara av att vara det enda bankkontoret som är representerat i Hofors och att ingen av respondenterna såg andra typer av finansiärer som ett alternativ. Jag grundar min tolkning på flera av företagarnas enkätsvar. Detta är faktorer som decentralisering av bankkontor hjälper till med och det är att minska gapet mellan bankens interna och externa faktorer. Svaret från alla respondenter som har annan bank var att de inte tyckte det var viktigt med ett lokalt placerat bankkontor och deras orsak var att de via dagens teknologi inte behövde närheten. Det svaret blir lite motsägelsefullt då de anser att deras nuvarande banks fördelar är organisation och relation samt att orsaken att de senast bytte bank berodde på relation som jag tolkar det.

Bankkontorets aktiva arbete med att arbeta långsiktigt för att bygga upp ett förtroende och agera proaktivt för att hjälpa kunderna med helhetslösningar bidrar till att minska kontroll aversionen hos företagen och öka förtroendet. Jag kan också utläsa på svaren från fråga 9 att företagarna vill ha mer av information, besök och proaktivitet så när Tiina eller Johan är ute på sina kontinuerliga kundbesök och agerar proaktivt eller skickar information till sina kunder

får det resultatet att kunden känner sig sedd och uppskattad. Detta minskar gapet då viljan att göra affärer med banken ökar och viljan att stanna hos kontoret ökar som jag ser det.

Bankens bidrag till gapet anser jag beror på att de inte är riskkapitalister och det finns regler som begränsar dem från att vara det. Kontoret är mycket intresserat av att göra affärer med sina kunder och är villiga att gå in med en del och låta exempelvis ALMI ta den andra delen för att inte gå miste om en affär.

Tiina anser att hon får mycket bra respons på sina pm som hon skickar till regionkontoret/lånedelegationen med kreditansökningarna som är för stora eller avancerade för att hon ska ta beslut i dem. Detta bidrar också till närhet och minskar informationsavståndet mellan företagare och beslutande bankman. Tiina tar då ansvar för besluten som tas och hon bidrar med informationen om kunden. Denna information har skapats genom långsiktiga relationer som byggt upp och känner kunden att det är Tiina som den gör affärer med upplevs inte banken så långt bort.

Att nyttja bankkontorets externa faktorer för att minska gapet mellan de interna och externa faktorerna gör banken genom att i sitt arbete rekommendera revisor till sina kunder för att minska den asymmetriska informationen mellan dem. Bankkontoret arbetar aktivt för att kunna fånga upp det expanderande näringslivet i Hofors och det ökade positiva företagsklimatet som kommunen tillsammans med näringslivet via Entré Hofors bidrar med.

Kontorschefen spelar en mycket stor roll i kontorets sätt att arbeta med de interna faktorerna och marknadsföra banken utåt mot de externa faktorerna. Han spelar också en viktig roll då information samlas in som underlag till kreditgivningen via Rotary, idrottsklubbar eller relationer med andra företagare.

En summerande analys av detta avsnitt är att många av bankkontorets interna arbetsrutiner bidrar till att minska gapet mellan dess interna och externa faktorer. Kontorets nyttjande av externa faktorer minskar också gapet.

Frågorna 2, 5, 12, 13 och 14 i enkäten berör kommunikation från kontoret till företagaren. Genomgående har företagarna svarat att de är ovetande om dessa aspekter och jag tolkar det som att det finns massor kvar för kontoret att göra för att förbättra sin kommunikation och det skulle enligt min mening ge effekter på hur företagarna uppfattar kontorets arbete och inställning genom att öka deras kunskap.

Sammanfattningsvis visar min undersökning att lokalkontoret i Hofors arbetar bra med rutiner kring sina interna faktorer som resulterar i positiv kommunikation med deras externa faktorer. Detta arbete leder till att gapet mellan bankkontoret och dess kunder minskar och förutsättningarna för en hållbar utveckling blir bättre.

6. Slutsatser

Jag besvarar min problemformulering utifrån mitt syfte och mina slutsatser om forskarfrågorna.

6.1 Problemformulering och forskarfrågor

På vilket sätt arbetar Swedbanks lokalkontor i Hofors för en hållbar utveckling?

Mitt svar på problemformuleringen är att Swedbanks lokalkontor i Hofors har kortsiktigt anpassat sitt sätt att arbeta med sina interna och externa faktorer så att gapet mellan dem har minskat och detta leder till en kortsiktig hållbar utveckling. Kontoret har goda utsikter till en långsiktig hållbar utveckling om det fortsätter att arbeta som idag och utvecklar det ännu mer, då det sättet att arbeta minskar gapet mellan dess interna och externa faktorer.

Jag har valt att undersöka följande forskningsfrågor som har hjälpt mig att besvara min problemformulering:

1. Hur har bankkontoret valt att arbeta med de interna faktorerna?

Bankkontoret har framgångsrikt valt att använda sig av värderingsstyrning i sin strävan att möta bankorganisationens krav. Kontorschefen har valt att rekrytera en nyutexaminerad ekonom som företagsrådgivare för att komplettera kontorets interna bankkunskap och öka den lokala förankringen. Detta arbete är enligt min mening något kortsiktigt då kontoret inte har någon långsiktig kvalitetssäkring i sitt arbete om till exempel kontorschefen skulle sluta på kontoret och bli ersatt av någon utanför gruppen på kontoret så måste det finnas en långsiktig hållbar lösning för det. Kontoret saknar en aktiv strategi att förnya sina kunskaper utanför den interna bankkunskapen. Vad jag menar med det är akademisk kunskap och företagserfarenhet. Detta ser jag inte som en brist utan snarare som en möjlighet att förbättra den interna bankkunskapen.

2. Hur har bankkontoret valt att arbeta med de externa faktorerna?

Bankkontoret har valt att arbeta mot sin externa faktor små företag genom att följa rådande regleringar på ett sätt som överensstämmer väl med de önskemål och förhållanden som företagaren har. Det sätt som bankkontoret har valt att arbeta mot små företaget är unikt och bidrar till en hållbar utveckling på kort sikt. På lång sikt kommer det unika arbetssättet att kommunicera med sina externa faktorer att bidra till bankkontorets hållbara utveckling om inte oförutsedda regleringar skulle hindra bankkontoret att fortsätta arbeta som de gör nu. Jag har inte sett någon risk under min studie att det skulle komma några oförutsedda regleringar som kommer att hindra bankkontorets arbetssätt.

3. Har bankkontoret lyckats att minska gapet mellan de interna och externa faktorerna?

Bankkontoret har lyckats att minska gapet mellan sina interna och externa faktorer på följande sätt. Lokalkontoret har infört interna arbetsrutiner som bidrar till att minska gapet. Detta betyder att om ett halvt år har kontoret rutinmässigt minskat gapet. Kontoret nyttjar också externa faktorer för att minska gapet. Att vara det enda bankkontoret placerat i Hofors bidrar automatiskt till att minska gapet. Det finns sätt för kontoret att förbättra sitt arbete med att

minska gapet mellan dem och företagen. Det är främst att kvalitetssäkra sitt sätt att arbeta med sina interna faktorer och utöka sin kommunikation till sina kunder och omgivning.

6.2 Reflektioner över min studie och dess bidrag

Det har varit en mycket lärorik process för mig att genomföra tre undersökningar i en studie. Om jag skulle göra om min studie så skulle jag genomföra ungefär samma förstudie för den var informativ och gav mig många användbara kontakter att fortsätta med. Jag skulle genomföra samma intervju som jag har gjort i denna studie men inrikta mig på kontorets privata och företagssida. Jag anser att jag skulle få med ytterligare reflektioner om det interna arbetet om samliga ur personalen skulle ingå i intervjun. Jag anser att jag har lyckats att skapa mig en helhetsbild av kontorets interna arbete i min studie trots att inte alla ur personalen ingick i intervjun. Jag hade genomfört en enkätundersökning som komplement till intervjun för jag anser att den kompletterar intervjun bra då kontorets arbete för hållbar utveckling påverkas av dess kunder. Jag hade inte riktat min enkät till kunder med annan bank utan bara till kunder som har lokalkontoret som bank för att behålla fokuset av studien på lokalkontoret. Jag hade testat min enkät på en person i min bekantskapskrets som inte har någon ekonomisk utbildning för att se om den är för överambitiös. Jag anser att jag med min studie har bidragit med unik dokumentation, resultat och slutsatser för Hofors regionen. Min studie kan användas av bankkontoret i sitt fortsatta arbete för en hållbarutveckling. Kontoret kan utnyttja det dokumenterade resultatet i sin kunskapsbank och använda mina förslag till förbättring. Företagen kan använda min studie för att utöka sin kunskap om hur banker fungerar och då främst lokalkontoret. Kommunens näringslivssektion kan som företagen utöka sin kunskap om relationer mellan bank och kund samt hur lokalkontoret arbetar. Jag hoppas att min studie kan påverka bankens interna faktorer och externa faktorer på ett sätt som gynnar lokalkontorets hållbara utveckling positivt. Detta leder mig in på fortsatta studier.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Jag har tre förslag till fortsatta studier och det första är att om ett halvår undersöka hur kontoret arbetar med sina interna och externa faktorer och jämföra mina resultat med dem för att se kontorets utveckling. Det skulle vara mycket intressant att se om företagens svar har förändrats något på ett halvårs proaktivt arbete från kontorets sida.

Mitt andra förslag skulle vara att studera hela kontoret. Undersöka både den privata sidan och företagssidan för att få en helhetsbild och kunna genomföra intervjuer med alla anställda och jämföra dem med enkätundersökning som riktar sig till bankkontorets alla kunder. Denna studie skulle kunna fånga upp en helhetsbild av effekterna av arbetet med de interna faktorerna och hur det påverkar bankkontorets externa faktorer.

Mitt tredje förslag är en studie där man undersöker Internets påverkan för lokalkontorens överlevnad. Hur måste lokalkontoren arbeta för att inte bli bortrationaliserade av dagens teknikutveckling?

Avslutningsvis är min förhoppning att min studie skall inspirera andra studenter att genomföra studier som strävar efter att förbättra relationen mellan bank och företag. Det är viktigt att denna relation förbättras i Sverige då små företags utveckling har en stor påverkan på den nationella ekonomins utveckling i Sverige. En förbättring av relationen är också viktigt för bankernas utveckling då det till exempel finns stordriftsfördelar för bankerna i ett ökat antal kunder.

Bilagor

Bilaga 1 Förstudie

Intervju Sandviken

Hej, jag heter Henrik och det var mig du pratade med på telefon rörande min D-uppsats. Här räknar jag upp 20 frågor som jag tycker skulle vara intressanta att diskutera på mötet.

1. Vad finns det för intresse för Swedbank att näringslivet/företagsklimatet i Hofors utvecklas?
2. Arbetar det lokala kontoret aktivt för att påverka näringslivet/företagsklimatet i Hofors?
3. Hur skulle lokalkontoret kunna arbeta för att stimulera näringslivet/företagsklimatet i Hofors?
4. Är det av intresse att försöka påverka näringslivet/företagsklimatet i Hofors?
5. Hur skulle det direkt och indirekt kunna påverka det lokala kontoret om näringslivet/företagsklimatet i Hofors förbättras/försämras?
6. Vad finns det för begränsningar från Swedbanks sida att aktivt påverka näringslivet/företagsklimatet i Hofors?
7. Hur ser du på att en bank fungerar som motor i det lokala näringslivet?
8. Känner du till hur vanligt det är att en bank aktivt agerar för att påverka näringslivet/företagsklimatet lokalt?
9. Finns det någon strategi hos Swedbank som riktar sig till lokala kontor och deras agerande?
10. Om så finns det någon generell eller specifik för Hofors?
11. Hur ser du på Entré Hofors?
12. Hur ser du på Byggbodialogen?
13. Hur ser du på företagarens huset?
14. Hur ser du på Hofors Invest?
15. Hur ser du på problematiken vid lån till nybyggnation av företagsfastigheter och villor. Där värdet på byggnaden inte är den samma som en byggnad i centrala Gävle.
16. Hur stor roll påverkar lagändringen i förmånsrättslagstiftningen?
17. Betydelsen att ha kontor nära företagarna, personlig kontakt, vårda relationer, möjlighet till daglig kontakt och alla känner alla information?
18. Hur har utvecklingen för företagssidan varit i Hofors/Sandviken de senaste åren?
19. Vad tror du att utvecklingen har haft för bakomliggande orsaker/handlingar?
20. Om tid finns kvar, kompletterande frågor/tillägg från dig som du tycker saknas.

Om det är någon fråga som du tycker är otydligt ställd eller om du vill tillägga något innan mötet nås jag på (min mailadress) och (mitt mobilnummer)

Med vänliga hälsningar
Henrik Löfgren

Bilaga 2

Intervju lokalkontoret i Hofors

Ämnesområden intervju lokalkontoret Hofors

Hej,

Jag heter Henrik Löfgren och läser min sista termin för att bli civilekonom på högskolan i Gävle. Jag har kontaktat Tiina Lahtinen på telefon tidigare angående min magisteruppsats. De områden jag skulle vilja ta upp under intervjun som vi ska ha den 25 april är:

1) Lokalkontorets *överlevnad/expansion* i Hofors.

Ett exempel på vad jag menar med det området: Hur arbetar ni på bankkontoret för att kunna möta upp till de krav som ställs på er som lokalkontor och även för att kunna expandera?

2) Vad har ni som ett lokalt bankkontor för påverkan på det *lokala näringslivet*?

Arbetar ni på något speciellt sätt för att stimulera det lokala näringslivet? Har ni några verktyg(tjänster, öppettider och personal) eller arbetssätt för att kunna stimulera näringslivet eller är det inte er uppgift?

3) Hur ser ni på er *roll* som bank(företag) och era kunder?

Under intervjuens gång är det jätte bra om ni vill göra tillägg/förslag för att uppsatsen ska kunna täcka mer relevanta områden/kunna ge en mer rättvisande bild/göra uppsatsen mer överförbar på liknande kommuner och lokalkontor. Jag använder mig av en semi-strukturerad intervju metod där det är fritt att komma med följdfrågor och den metoden ger den som blir intervjuad möjlighet att utveckla sina svar.

Min intervjufrågemall

1) Lokalkontorets *överlevnad/expansion* i Hofors.

Ett exempel på vad jag menar med det området: Hur arbetar ni på bankkontoret för att kunna möta upp till de krav som ställs på er som lokalkontor och även för att kunna expandera?

- Vad ställs det för krav på er från ert regionkontor?
- Vad ställs det för krav på er från er själva?
- Vad ställs det för ytterligare krav på er från utomstående aktörer som(regler, normer och procedurer)?
- Finns det flexibilitet för prissättning av tjänster till företag? Finns det flexibilitet för annat också?
- Vad finns det ytterligare för institutioner som kunderna kan vända sig till förutom er?
- Anser ni att ni har råd till rådgivning? Tror ni att det skulle uppskattas om ni lade tid på det?
- Vad tror ni är den vanligaste orsaken till att en företagare/företag byter bank?
- Hur viktiga är mindre företagskunder för er?
- Vad tror ni minde företagskunder vill se hos er?

Bilaga 2

- Är priset på tjänster och annat ert viktigaste konkurrens medel eller är det relationen att banken är partner till företaget som är det viktigaste?
- Kan det vara förvirrande för företagaren/företaget om man aggressivt försöker sälja produkter och restriktivt bevilja krediter?

2) Vad har ni som ett lokalt bankkontor för påverkan på det *lokala näringslivet*?

Arbetar ni på något speciellt sätt för att stimulera det lokala näringslivet? Har ni några verktyg(tjänster, öppettider och personal) eller arbetssätt för att kunna stimulera näringslivet eller är det inte er uppgift?

- Hur ser ni på det lokala näringslivet, generellt? Dess utveckling, möjligheter till utveckling, företagsklimatet samt risker.
- Kommunens samarbete med näringslivet, till exempel Entre Hofors?
- Den tekniska dimensionen av finansieringen av mindre företag är ni bra på? Övriga frågor/rådgivning så rekommenderar ni kunden att ta kontakt med en revisor eller konsult?
- Är företagaren ofta negativ till extern rådgivning och att bli granskad, kritiserad utifrån?
- Har företagets storlek någon betydelse på det bemötande den får hos banken?
- Är det svårt att bedöma de risker som företaget/företagaren tar eller verkar i?
- Upplever ni att företagaren/företaget upplever era interna rutiner som till exempel beslutsfattande svåra att förstå/acceptera?
- Kan detta leda till att era beslut uppfattas som byråkratiska?
- Påverkar en ny kontorschef något? Vad kan det leda till för effekter? Positiva/negativa hur jobbar ni för att maximera de positiva och minska de negativa?
- Vad har kontorschefen för roll, krav, möjligheter och tankar?

3) Hur ser ni på er *roll* som bank(företag) och era kunder samt er interaktion?

Olikheter mellan bank och mindre företag:

Banktjänstemannens roll gentemot egenföretagaren

Produktfokus	Kundfokus
Funktionsorienterad	Relationsorienterad
Pris anses viktigt	Relation anses viktigt
Ansvar mot regler	Ansvar mot motpart
Produktsäljare	Företagsrådgivare

Bilaga 2

Banktjänstemannens beslutsfattande gentemot egenföretagaren

Kvantitativa mått	Kvalitativa mått
Byråkratiska beslut	Direkta beslut
Statiska kontrakt	Flexibla beslut
Kortsiktighet	Långsiktighet
Varje beslut ska bära sig själv	Tidigare relation
Banktjänstemannens omgivning	
Stor organisation	Liten organisation
Centralisering	Decentralisering
Konsistent	Unik
Regler, procedurer, normer	Nätverk

Kan dessa skillnader leda till:

- Agent-principal teorin.
- Asymmetrisk information.
- Hur hjälper decentraliseringen er att lösa dessa problem?
- Har ni någon annan lösning?
- Föreslår lösningar inom ramen för den produktflora som finns tillhanda.
- Vad mera kan ni erbjuda? Går ni utan för ramen? Vad har ni då för handlingsutrymme?

Roll/handling:

- Ska ni vara med i affärsutvecklings processen?
- Vill ni vara närmare kunden än vad ni är nu?
- Omsätts detta önskemål i praktiken?
- Kan er ambition att sälja produkter kollidera med företagarens vilja till långsiktighet i sina relationer?
- Stämmer detta påstående: banken beviljar krediter och inte säljer krediter?

Bilaga 2

Bankmannens roll:

- Är det svårt att vara bankman idag? Reglerande institutioner(riksbanken, finansinspektionen, konsumentverket, konkurrensverket) pressar på för att ni ska uppfylla externt ställda förväntningar.
- Påverkar dessa institutioner företag/företagaren förutsättningar?
- Bankrörelselagen.
- Reglerande institutioner-huvudkontor-regionkontor-lokalkontor-bankkund?
- Regler-normer-procedurer?
- Rekrytering och internutbildning. Kan kunskap tappas på vägen om rekrytering sker direkt efter studier, tappas den yttre kunskapen om bara internutbildning sker av bankmän?

10 vanliga invändningar till varför banker inte kan tillmötesgå företagens önskemål

- Vi är inte specialister på företagen, vi har inte branschkunskapen.
- Det är inte lönsamt att ge rådgivning till mindre företag.
- De mindre företagen vill ha mer, men är inte villig att betala för det.
- Det är bättre att offentligt tillsatta och kontrollerade organisationer sköter rådgivningen.
- Ökat samarbete ger risk för beroendeförhållande som kan leda till kreditförluster.
- En rådgivningssituation försvårar extern kontroll av bankens verksamhet och gör det svårare att följa upp att det sker på ett objektiva sätt.
- Det finns inte tillräcklig kompetens i organisationen för ökad rådgivning till mindre företag.
- Vi skickar redan ut personal till de mindre företagen för att träffa dem på sitt företag(för att utöka sin merförsäljning).
- Genom att centralisera och standardisera produktutbudet kan kunderna få billigare tjänster.
- Lojalitet är inte viktigt, bankkunder byter sällan bank. Bättre att banken fokuserar på inlåsnings effekter än bättre service.

Bilaga 3 Följebrev och enkät

Följebrev till enkät för företag Hofors

Hej,

Jag heter Henrik Löfgren och läser min sista termin för att bli civilekonom på högskolan i Gävle. Jag skriver just nu på min magisteruppsats och det skulle betyda mycket för mig och kvaliteten på uppsatsen om du fyller i enkäten så noga och detaljerat som du kan och skickar den ifyllda enkäten tillbaka till mig senast den 21 maj. Detta för att jag ska hinna tolka alla svar och föra in dem i min uppsats innan mitt uppsatsseminarium som är sista dagarna i maj.

Det jag undersöker i min magisteruppsats är: Hur Swedbanks lokalkontor i Hofors arbetar idag. Finns det en långsiktighet och hållbarhet i hur de idag arbetar mot företags efterfrågan och vilken påverkan har lokalkontoret på det närliggande näringslivet i Hofors. Jag har valt att inrikta mig på små och mellan stora företag för att få svar på dessa frågor. Svaren som jag får in från enkäterna jag har skickat ut kommer jag att använda för att stödja mina tolkningar om hur samarbetet mellan bank och företag kan bli bättre.

Jag har fått hjälp av Birgitta Osmund Eriksson(företagsrådgivare på Hofors kommuns näringslivs sida) och Tiina Lahtinen(företagsrådgivare på Swedbanks lokalkontor i Hofors) i mitt urval av responderande företag till min enkät och att skicka ut enkäterna till rätt person på företaget.

Jag har valt att dela upp enkäten i fyra delar där företag som har Swedbanks lokalkontor i Hofors som bank är tänkt att svara på delarna ett, två och fyra. Alla företag som inte har Swedbanks lokalkontor i Hofors som bank är tänkt att svara på delarna tre och fyra.

Alla svar som jag får kommer jag att behandla anonymt och med det menar jag att inget företagsnamn eller någon person som har svarat på enkäten kommer att namnges i min uppsats. Det kommer bara vara jag som tar emot och läser ert enkätsvar (min adress står på det medföljande svarskuvertet).

Om det är något som är otydligt eller om ni har några frågor rörande enkäten så kan ni nå mig på mitt mobilnummer(.....).

Bilaga 3

Enkät företag Hofors

Del ett av enkäten

(Denna del ska besvaras av företag som har swedbanks lokalkontor i Hofors som bank.)

Hur tycker du att Banktjänstemannens roll gentemot företagaren ska vara? Svara med cirkel runt det ord som du tycker överensstämmer med den roll du möts av idag och med kryss på det ord som du tycker passar er för varje ordpar. Samma ord får ha både cirkel och kryss.

.....
Produktfokus

Kundfokus

.....
Funktionsorienterad

Relationsorienterad

.....
Pris anses viktigt

Relation anses viktigt

.....
Ansvar mot regler

Ansvar mot motpart

.....
Produktsäljare

Företagsrådgivare

.....
Hur och vad ska beslutsfattande baseras på? Svara med cirkel på det ord som du tycker stämmer med hur banken baserar sina beslut idag och med kryss på det ord som du anser att ni använder er av. Samma ord får ha både cirkel och kryss.

.....
Kvantitativa mått

Kvalitativa mått

.....
Byråkratiska beslut

Direkta beslut

.....
Statiska kontrakt

Flexibla beslut

.....
Kortsiktighet

Långsiktighet

.....
Varje beslut ska bära sig själv

Tidigare relation

Bilaga 3

Hur ser du på Banktjänstemannens omgivning i Hofors och er egen? Svara med cirkel på det ord du tycker stämmer med banktjänstemannens omgivning och med kryss på den omgivning som stämmer överrens med er. Samma ord får ha både cirkel och kryss.

.....
Stor organisation

Liten organisation

.....
Centralisering

Decentralisering

.....
Konsistent

Unik

.....
Regler, procedurer, normer

Nätverk

Del två av enkäten

(Denna del ska besvaras av företag som har Swedbanks lokalkontor i Hofors som bank.)

1. Vems roll/uppgift är det att stimulera det lokala näringslivet i Hofors? Ge tre exempel där det första är den som du tycker har det största ansvaret.

.....
.....

2. Vad vet du om Swedbanks insatser för att utveckla handeln i Hofors kommun?

.....

3. Är det viktigt för dig att ha ett lokalt bankkontor i Hofors?

.....

4. Nämn tre fördelar med ett lokalt bankkontor i Hofors.

.....
.....

Bilaga 3

5. Vilka anser du är de viktigaste förändringarna som har skett på lokalkontoret i Hofors de senaste två åren? Ge tre konkreta exempel.

.....
.....

6. Vad kan det lokala kontoret i Hofors göra för att du ska känna dig mer uppskattad och betydelsefull? Ge tre exempel.

.....
.....

7. Nämn tre saker som skulle kunna få dig att byta bank för ditt företag.

.....
.....

8. Upplever du att det finns ett informationsavstånd mellan dig och din bank?

.....
.....

9. Vad kan banken göra för att komma närmare dig som kund? Ge tre exempel.

.....
.....

10. Vad tycker du om att banken rekommenderar en revisor till dig?

.....

11. Förutom att vända sig till en bank för att söka krediter finns flera andra alternativ idag. Är något annat alternativ aktuellt för ditt företag idag? Motivera ditt svar med den viktigaste orsaken till att det är aktuellt eller ej för ditt företag.

.....
.....

Bilaga 3

12. Tycker du att du vet tillräckligt om vad som påverkar/begränsar en bankmans beslut av din kreditansökan?

.....
.....

13. Hur tycker du att den nuvarande kontorschefen har påverkat lokalkontorets inställning? Ge även tre exempel på hur du tycker han har påverkat det.

.....

14. Hur tycker du att den nuvarande kontorschefen har påverkat lokalkontorets sätt att arbeta? Ge även tre exempel på hur du tycker han har påverkat det.

.....
.....

Del tre av enkäten

*(Denna del ska besvaras av företag som **inte** har swedbanks lokalkontor i Hofors som bank.)*

1. Nämn tre fördelar som du anser att din nuvarande bank har.

.....
.....

2. Ge exempel på vad du tror att fördelarna beror på.

.....
.....

3. Anser du det vara viktigt med ett lokalt placerat kontor i Hofors? Ge exempel på vad du grundar ditt svar på.

.....
.....

Bilaga 3

4. Vad var det som fick dig att byta bankkontor sist du bytte? Ge exempel på vad du grundar ditt svar på.

.....
.....

5. Vad skulle kunna få dig att byta till det lokala bankkontoret i Hofors? Ge exempel på vad du grundar ditt svar på.

.....
.....

6. Vems roll/uppgift är det att stimulera det lokala näringslivet? Ge tre exempel där det första är den som du tycker har det största ansvaret.

.....
.....

Del fyra av enkäten

(Denna del ska besvaras av företag som har swedbanks lokalkontor i Hofors som bank.)

OCH

*(Denna del ska besvaras av företag som **inte** har swedbanks lokalkontor i Hofors som bank.)*

Min tanke med denna del är att kunna fånga upp ytterligare information som jag inte har lyckats täcka under de första delarna av enkäten där jag har styrt er med mina frågor. Jag har lämnat denna del helt öppen för att du som besvarar frågorna ska kunna göra tillägg som du anser kompletterar de tidigare delarna eller saknas i enkäten.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Bilaga 4

Resultat av enkät till företagare med Swedbank som bank

Del ett av enkäten

Hur tycker du att Banktjänstemannens roll gentemot företagaren ska vara? Svara med cirkel runt det ord som du tycker överensstämmer med den roll du möts av idag och med kryss på det ord som du tycker passar er för varje ordpar. Samma ord får ha både cirkel och kryss.

Produktfokus: 1 kryss	Kundfokus: 9 kryss
Funktionsorienterad: 2 kryss	Relationsorienterad: 4 kryss
Pris anses viktigt: 3 kryss	Relation anses viktigt: 6 kryss
Ansvar mot regler: 1 kryss	Ansvar mot motpart: 6 kryss
Produktsäljare: 2 kryss	Företagsrådgivare: 5 kryss

Hur och vad ska beslutsfattande baseras på? Svara med cirkel på det ord som du tycker stämmer med hur banken baserar sina beslut idag och med kryss på det ord som du anser att ni använder er av. Samma ord får ha både cirkel och kryss.

Kvantitativa mått: 0 kryss	Kvalitativa mått: 7 kryss
Byråkratiska beslut: 0 kryss	Direkta beslut: 7 kryss
Statiska kontrakt: 1 kryss	Flexibla beslut: 6 kryss
Kortsiktighet: 0 kryss	Långsiktighet: 10 kryss
Varje beslut ska bära sig själv: 4 kryss	Tidigare relation: 4 kryss

Hur ser du på Banktjänstemannens omgivning i Hofors och er egen? Svara med cirkel på det ord du tycker stämmer med banktjänstemannens omgivning och med kryss på den omgivning som stämmer överrens med er. Samma ord får ha både cirkel och kryss.

Stor organisation: 0 kryss	Liten organisation: 9 kryss
Centralisering: 3 kryss	Decentralisering: 5 kryss
Konsistent: 2 kryss	Unik: 3 kryss
Regler, procedurer, normer: 3 kryss	Nätverk: 1 kryss

Bilaga 4

Del två av enkäten

15. Vems roll/uppgift är det att stimulera det lokala näringslivet i Hofors? Ge tre exempel där det första är den som du tycker har det största ansvaret.

Kommun: 11 svar Näringsliv: 7 svar Bank: 4 svar
Vet ej: 1 svar

16. Vad vet du om Swedbanks insatser för att utveckla handeln i Hofors kommun?

Vet ej: 10 svar Etablera: 1 svar

17. Är det viktigt för dig att ha ett lokalt bankkontor i Hofors?

Ja: 10 svar Nej: 1 svar

18. Nämn tre fördelar med ett lokalt bankkontor i Hofors.

Närhet: 10 svar personkontakt: 6 svar råd: 3 svar status: 1 svar

19. Vilka anser du är de viktigaste förändringarna som har skett på lokalkontoret i Hofors de senaste två åren? Ge tre konkreta exempel.

Vet ej: 7 svar Positiv känsla: 2 svar Företagsrådgivare: 3 svar
Kostnad dagskassa: 3 svar

20. Vad kan det lokala kontoret i Hofors göra för att du ska känna dig mer uppskattad och betydelsefull? Ge tre exempel.

Utbud av tjänster: 4 svar Kund i fokus: 3 svar
Öppet bemötande: 3 svar

21. Nämn tre saker som skulle kunna få dig att byta bank för ditt företag.

Nej: 5 svar Pris: 4 svar Dåligt bemötande: 4 svar
Negativitet: 2 svar Öppettider: 3 svar

22. Upplever du att det finns ett informationsavstånd mellan dig och din bank?

Ja: 4 svar Nej: 7 svar

23. Vad kan banken göra för att komma närmare dig som kund? Ge tre exempel.

Informera om nyheter: 5 svar Besök: 6 svar
Proaktiv: 5 svar

24. Vad tycker du om att banken rekommenderar en revisor till dig?

Bra: 6 svar Vet ej: 5 svar

Bilaga 4

25. Förutom att vända sig till en bank för att söka krediter finns flera andra alternativ idag. Är något annat alternativ aktuellt för ditt företag idag? Motivera ditt svar med den viktigaste orsaken till att det är aktuellt eller ej för ditt företag.

Nej: 10 svar

26. Tycker du att du vet tillräckligt om vad som påverkar/begränsar en bankmans beslut av din kreditansökan?

Ja: 3 svar

Nej: 8 svar

27. Hur tycker du att den nuvarande kontorschefen har påverkat lokalkontorets inställning? Ge även tre exempel på hur du tycker han har påverkat det.

Vet ej: 9 svar

Bättre inställning: 2 svar

28. Hur tycker du att den nuvarande kontorschefen har påverkat lokalkontorets sätt att arbeta? Ge även tre exempel på hur du tycker han har påverkat det.

Vet ej: 11 svar

Resultat av enkät till företagare med annan bank

Del tre av enkäten

7. Nämn tre fördelar som du anser att din nuvarande bank har.

Pris: 1 svar

God företagskunskap: 3 svar

Snabba beslut: 3 svar

Inga: 1 svar

8. Ge exempel på vad du tror att fördelarna beror på.

Genomarbetad organisation: 3 svar

Lång relation: 2 svar

9. Anser du det vara viktigt med ett lokalt placerat kontor i Hofors? Ge exempel på vad du grundar ditt svar på.

Nej: 4 svar

Orsak: Dagens teknologi: 3 svar

10. Vad var det som fick dig att byta bankkontor sist du bytte? Ge exempel på vad du grundar ditt svar på.

Aldrig bytt: 1 svar

Relation: 3 svar

Pris: 1 svar

Bilaga 4

11. Vad skulle kunna få dig att byta till det lokala bankkontoret i Hofors? Ge exempel på vad du grundar ditt svar på.

Pris: 2 svar

Vet ej: 2 svar

Relation: 1 svar

Företagskompetens: 1 svar

12. Vems roll/uppgift är det att stimulera det lokala näringslivet? Ge tre exempel där det första är den som du tycker har det största ansvaret.

Kommun: 3 svar

Näringsliv: 2 svar

Bank: 2 svar

Källförteckning

Litteratur:

Arbnor, Ingeman, Bjerke, Björn, *Företagsekonomisk metodlära*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund, 1994.

Berggren, Björn, *Bankers relation till mindre företag - vad skapar goda relationer och vad kännetecknar dessa?*, i Eriksson, Kent, *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, studentlitteratur, Lund, 2006.

Berggren, Björn, *Tillväxt och lönsamhet i småföretag -finansiärers bidrag sett ur företagets perspektiv*, i Hans Landström (red.), *Småföretaget och kapitalet*, Första upplagan, Svensk forskning kring små företags finansiering, SNS Förlag, Stockholm, 2003.

Corvellec, Hervé, Holmberg, Leif, *Organisationers vardag -sett underifrån*, Liber ekonomi, Malmö, 2004.

Davidsson, Per, Lindmark, Leif, Olofsson, Christer, *Dynamiken i svenskt näringsliv*, Studentlitteratur, Lund, 1994.

Engdahl, Horace, *Högkultur som subkultur*, Svenska Akademien, Stockholm, 2006.

Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda forska och rapportera*, Upplaga 7, Liber ekonomi, 2001.

Eriksson, Kent (red.), *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, studentlitteratur, Lund, 2006.

Holm-Löfgren, Barbro, *Kultur uppvaknande*, Studentlitteratur, Lund, 1995.

Johansson, Ingvar, Liedman, Sven-Eric, *Positivism och marxism*, Tredje helt omarbetade upplagan, Norstedts, 1987.

Johansson Lindfors, Maj-Britt, *Att utveckla kunskap*, Studentlitteratur, Lund, 1993.

Karolin, Birgitta, Silver, Lars, *Revisorn -småföretagarens bästa vän*, i Eriksson, Kent (red.), *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, studentlitteratur, Lund, 2006.

Kjaer Jensen, Mogens, *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*, Studentlitteratur, Lund, 1995.

Kylén, Jan-Axel, *Att få svar*, Första upplagan, Bonnier Utbildning, Stockholm, 2004.

Landström, Hans (red.), *Småföretaget och kapitalet*, Första upplagan, Svensk forskning kring små företags finansiering, SNS Förlag, Stockholm, 2003.

Lindholm, Stig, *Vägen till vetenskapsfilosofin*, Academia Adacta, Lund, 2001.

Magne Holme, Idar, Krohn Solvang, Bernt, *Forsknings metodik*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund, 1996.

Norén, Lars, *Tolkande företagsekonomisk forskning*, Studentlitteratur, Lund, 1995.
Parkin, Michael, *Economics*, Third Edition, Addison-Wesley Publishing Company, United States Of America, 1996.

Philipson, Sten, *Etik och företagskultur- Att leda med värden*, Studentlitteratur, Lund, 2004.

Ross, Stephen, Westerfield, Randolph, Jaffe, Jeffery, *Corporate Finance*, Seventh Edition, International Edition, McGraw-Hill, New York, 2005.

Roth, Hans Ingvar, *Den mångkulturella parken*, Skolverkets monografiserie, 1998.

Sandberg, Håkan, *Team i utveckling*, Studentlitteratur, Lund, 1997.

Silver, Lars, *Bankens inre liv*, i Eriksson, Kent, *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*, studentlitteratur, Lund, 2006.

Svensson, Alf-Peter, *Råd till rådgivare*, Svenska Fondhandlareföreningen, Stockholm, 2004.

Winborg, Joakim, *Pengar är inte alltid lösningen -användandet av finansiell bootstrapping i små företag*, i Landström, Hans (red.), *Småföretaget och kapitalet*, Första upplagan, Svensk forskning kring små företags finansiering, SNS Förlag, Stockholm, 2003.

Yin, Robert K, *Case study research- design and methods*, Third Edition, Applied social research methods series, Vo 5, SAGE Publications, USA, 2003.

Forskarrapporter:

Silver, Lars, *Småföretagaren och lokalsamhället*, KTH, Centrum för bank och finans, Stockholm, 2006.

Olofsson, Christer, Berggren, Björn, *De mindre företagens finansiella villkor-en replikstudie*, CEF Working Report nr 1998:102, Centrum för entreprenörskap och företagsutveckling i Uppsala, 1998.

Doktorsavhandlingar:

Berggren, Björn, *Vigilant associates – financiers' contribution to the growth of SMEs*, Doktorsavhandling no 95, Department of business studies, Uppsala University, 2002.

Silver, Lars, *Credit risk assessment in different contexts – the influence of local networks for bank financing of SMEs*, Doktorsavhandling no 87, Department of business studies, Uppsala University, 2001.

Muntliga källor:

Hofors kommun

Lennart Roswall näringslivsutvecklare i Hofors (februari 2007)

Birgitta Osmund-Ericsson företagsrådgivare i Hofors (februari 2007)

Nils Lindqvist näringslivschef i Hofors (februari 2007)

Svenskt näringsliv

Lars Bäckman regionsansvarig Gävleborg (mars 2007)

Carolina Brånby ansvarig för undersökningen av det lokala företagsklimatet i Sverige (mars 2007)

Swedbank

Peter Thunell ansvarig på företagssidan i västra Gästrikland (mars 2007)

Tiina Lahtinen företagsrådgivare i Hofors (april 2007)

Johan Forsström kontorschef i Hofors (april 2007)

Björn Berggren Ph.D Business Administration Center for Banking and Finance (CEFIN)
Department of Infrastructure KTH (februari-mars 2007)

Interaktiva källor:

www.hofors.se (2007)

www.entrehofors.se (2007-05-26)

www.byggabodialogen.se (2007)

<http://www.svensktnaringsliv.se> (2007-05-26)

http://www.folket.se/folket/standard_article.php?id=106054&avdelning_1=101&avdelning_2=103 (2007) Sörmlands sparbank (TUSS)

http://www.vingaker.se/webarchive/media/20060215183712_F%C3%B6retagsinfo%201-2006.pdf (2007) Sörmlands sparbank (TUSS)

<http://www.corren.se/archive/2007/2/13/j2of19ibfxhznuq.xml> (2007) Landet Åtvidaberg

<http://www.swedbank.se> (2007-05-26)

http://www.infra.kth.se/cefin/index_sv.htm (2007)

<http://www.rotary.se> (2007)