

HÖGSKOLAN
I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

Titel: *Bankens räntesättning*
- en kvalitativ studie om Nordea

Författare: *Karoline Sundström, Frida Clahr Bolkéus*
September 2007

Kurspoäng: *10 poäng*
Kursnivå: *Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Abstract

Date: September 2007

Titel: Bankens räntesättning – en kvalitativ studie om Nordea

Title: The banks work with the interest a studie about Nordea

Level: Final assignment for a filosofie degree in Business Administration

University of Gävle
Department of Business Administration
S-801 76 Gävle
Telephone: +46 (0)26-64 85 00
Telefax: +46 (0)26-6486 86
Homepage: www.hig.se

Author: Karoline Sundström & Frida Clahr Bolkéus

Supervisor: Tomas Källquist

Syfte: Ge ökad förståelse för hur bankerna arbetar när de beslutar om räntesättning ut till privatpersoner. Vilka konkurrenskrafter som man måste ta hänsyn till och hur bankerna försöker positionera sig på marknaden.

Purpose: Our purpose is to give understanding how the banks are working when they decide the lending interest to private customer. What power to competition they have to take into considerations and how the banks try to take a position on the market.

Keywords: Interest, pricing, bank, central bank, Nordea, price, market

SUMMARY

This thesis illustrates how the banks are working when they decide the lending interest to private customer and which power to competition they have to take into consideration. The thesis also describes how the banks try to take a position on the market. Our theoretical starting point has two directions; the first one is about how the banks determine the internal interest, while the second direction describes which possibilities and obstacles there are for the bank to take a market position. In the study we have chosen to use qualitative method and interview persons with knowledge in the subject. The gathered information has been described under different sections connected to our problem formulations.

The study result shows that the room for maneuver which the bank and its employee have, concerning the price, is highly affected of current competition situation. The bank of state is governing the interest to all banks and then is up to each bank to determine the price for there lending interest. It is possible for Nordea to increase the interest to get a better margin, but then it can be harder to lend money. It is all about working with the right price, to work effective with positioning and to follow the competitor to be able too keep position on the market.

SAMMANFATTNING

Vår uppsats belyser hur bankerna arbetar när de sätter sina utlåningsräntor till privatkunder. Vilka konkurrenskrafter som de måste ta hänsyn till och hur bankerna försöker positionera sig på marknaden. Vår teoretiska utgångspunkt har två inriktningar, den första inriktningen handlar om hur bankerna sätter räntan internt, medan den andra inriktningen redogör för vilka möjligheter/hinder som finns för bankerna att positionera sig på marknaden. Vi har i studien valt att använda oss av kvalitativ metod. Intervjuer har skett med personer som har kunskap inom ämnet. Det insamlade materialet har sedan renskrivits och redogjorts under olika fruktbara rubriker vilka är kopplade till våra problemformuleringar.

Resultatet i studien visar att det spelrum som banken och dess tjänstemän har gällande priset i hög grad påverkas av rådande konkurrenssituation. Riksbanken styr räntan till alla banker och sedan är det upp till varje bank att själv sätta priset på sina utlåningsräntor. Visst kan Nordea lägga på hur mycket de vill på priset för att få en bättre marginal, men då kanske det kan bli svårt att få låna ut några pengar. Det handlar hela tiden om att arbeta rätt med priset och att arbeta effektivt med positionering samt att följa sina konkurrenter för att kunna hålla sig kvar på marknaden.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 SYFTE.....	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	7
1.3 METOD.....	7
1.4 URVAL, TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	8
1.5 METODDISKUSSION.....	9
1.6 AVGRÄNSNING.....	9
1.7 DISPOSITION.....	9
2 SAMHÄLLSEKONOMISKA DEFINITIONER	10
2.1 RIKSBANKEN.....	10
2.2 BANK.....	10
2.3 INFLATION.....	10
2.4 RIKSBANKENS PENNINGPOLITIK.....	10
3 TEORETISK ANSATZ OCH UTGÅNGSPUNKT	11
3.1 RÄNTANS GÅNG.....	11
3.1.1 <i>Transmissionsmekanismen</i>	11
3.1.2 <i>Faktorer som bestämmer bankernas in- och utlåningsräntor</i>	12
3.2 MARKNADSFÖRING.....	16
3.2.1 <i>Att utforma marknadsmixen</i>	17
<i>Produkt</i>	17
<i>Pris</i>	17
<i>Plats och Påverkan</i>	18
3.2.2 <i>Vilka är företagets främsta vägar till tillväxt</i>	18
3.2.3 <i>Omgivningen</i>	18
3.2.4 <i>Positionering</i>	19
3.2.5 <i>Val och genomförande av positioneringsstrategi</i>	20
3.2.6 <i>Byggande av relationsmarknadsföring</i>	21
3.2.7 <i>Relationsmarknadsföring</i>	21
3.2.8 <i>Kundvärde och tillfredställelse</i>	22
3.2.9 <i>Skapa konkurrensfördelar</i>	23
3.2.10 <i>Konkurrens strategier</i>	24
3.2.11 <i>Marknadsstrategier</i>	24
3.2.12 <i>Balans mellan kund och konkurrens orientering</i>	25
4 EMPIRI	26
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	26
4.2 HUR ÄR ARBETET MED RÄNTAN UPPBYGGD/FÖRDELAT INOM BANKEN?.....	26
4.3 FAKTORER SOM BANKEN MÅSTE TA HÄNSYN TILL NÄR DE FASTSTÄLLER RÄNTAN?.....	27
4.4 HUR GÅR DET TILL NÄR BANKERNA FINANSIERAR SINA LÅN TILL PRIVATKUNDER?.....	28
4.5 ÄR DET SAMMA FAKTORER SOM PÅVERKAR RÄNTAN IDAG SOM DET VAR LÄNGRE TILLBAKA?.....	28
4.6 VAD TROR NI OM EN FRAMTIDA UTVECKLING?.....	29
4.7 HUR VILL BANKEN POSITIONERA SIG? HAR DET FÖRÄNDRATS MED TIDEN?.....	29
4.8 ÄR DET BÄST ATT FÅ KUNDERNA ATT BINDA RÄNTAN?.....	30

4.9 VILKA KOMPLETTERANDE TJÄNSTER KAN NI ERBJUDA ERA KUNDER, HUR TROR NI ATT DESSA STÅR I FÖRHÅLLANDE TILL KONKURRENTER?	31
4.10 FLER AKTÖRER PÅ MARKNADEN I DAG, HUR HAR BANKEN PÅVERKATS AV DET?	31
4.11 HUR POSITIONERAR BANKEN SIG PÅ MARKNADEN I FÖRHÅLLANDE TILL SINA KONKURRENTER?	32
4.12 TITTAR BANKEN PÅ HUR KONKURRENTERNA SATT RÄNTAN?	32
4.13 SER NI NYA MARKNADSMÖJLIGHETER INFÖR FRAMTIDEN? HUR HAR DET UTVECKLATS HISTORISKT I TIDEN?.....	34
5 ANALYS	35
5.1 HUR ÄR ARBETET MED RÄNTAN UPPBYGGD/FÖRDELAT INOM BANKEN?	35
5.2 FAKTORER SOM BANKEN MÅSTE TA HÄNSYN TILL VID SÄTTANDET AV RÄNTA?	35
5.3 HUR GÅR DET TILL NÄR BANKERNA FINANSIERAR SINA LÅN TILL PRIVATKUNDER?.....	36
5.4 ÄR DET SAMMA FAKTORER SOM PÅVERKAR RÄNTAN IDAG SOM DET VAR LÄNGRE TILLBAKA?	36
5.5 VAD TROR NI OM EN FRAMTIDA UTVECKLING?	36
5.6 HUR VILL BANKEN POSITIONERA SIG? HAR DET FÖRÄNDRATS MED TIDEN?.....	37
5.7 ÄR DET BÄST ATT FÅ KUNDERNA ATT BINDA RÄNTAN?	37
5.8 VILKA KOMPLETTERANDE TJÄNSTER KAN NI ERBJUDA ERA KUNDER, HUR TROR NI ATT DESSA STÅR I FÖRHÅLLANDE TILL KONKURRENTER?.....	38
5.9 FLER AKTÖRER PÅ MARKNADEN I DAG, HUR HAR BANKEN PÅVERKATS AV DET?	38
5.10 HUR POSITIONERAR BANKEN SIG PÅ MARKNADEN I FÖRHÅLLANDE TILL SINA KONKURRENTER?	39
5.11 TITTAR BANKEN PÅ HUR KONKURRENTERNA SATT RÄNTAN?	40
5.12 SER NI NYA MARKNADSMÖJLIGHETER INFÖR FRAMTIDEN? HUR HAR DET UTVECKLATS HISTORISKT I TIDEN?.....	40
6 SLUTORD.....	41
KÄLLFÖRTECKNING	43
LITTERATUR.....	43
INTERNET	43
BILAGA	43
INTERVJUER	43
INTERVJUGUIDE	44

1 INLEDNING

Dagens ekonomi förändras av stora krafter och detta lämnar inte heller bankvärlden utanför förändringens tider. Den avreglering av monopol har gjort att flera aktörer söker sig in i branschen då främst försäkringsbolag som utvidgar sin verksamhet till att även omfatta bank vilket har förändrat konkurrenssituationen för alla på marknaden.

Över tiden kan man se att kundernas relation till bankerna och vice versa har förändrats. För inte allt för många år sedan var privatkunderna mer lojala sin bank genom att man hade sina samlade affärer vad gäller både lån och sparande på samma ställe. Man lånade i huvudsak till köp av bostad, och man kände en tacksamhet över att man fick möjligheten att låna pengar. Dagens privatkunder har en helt annan prismedvetenhet, man ställer större krav på bankernas tjänster. I samband med ett lån ser man idag på de lokala bankkontoren hur många privatkunder ”shoppar runt” för att hör sig för om gällande räntor på de olika bankerna. Sedan gör kunderna en jämförelse för att se vilken bank som ger den bästa räntan. Detta har gjort att bankerna hela tiden måste arbeta aktivt med räntesättningen för att vara marknadskraftiga gentemot sina konkurrenter, samt för och kunna behålla och skaffa nya kunder. Det är dock inte bara prismedvetenheten hos dagens privatkunder som har förändrats utan även vad de lånar pengar till. Dagens samhällsutveckling med höga standardkrav har gjort att allt fler privatkunder lånar till köp av konsumtionsvaror så som till bil, möbler, tekniska apparater osv.

Ett annat viktigt område inom dagens samhällsutveckling som lett till privatkundernas möjlighet att vara aktiv och prismedveten är den tekniska utvecklingen när det gäller Internet. Idag kan du som privatkund när som helst på dygnet få information om olika bankers ränteerbudanden bland annat, på deras hemsidor. Det är dock viktigt att som privatkund vara medveten om att den ränta som anges på hemsidan är en vägledning men att man eventuellt har möjlighet att få bättre erbjudande om man tar kontakt med en personlig rådgivare på det lokala bankkontoret. Även om det finns en konkurrens mellan bankerna om räntesättningarna, finns det inte så mycket marginal att någon av bankerna har möjlighet att göra prisdumpningar. Kriget om kunderna har i stället gjort att bankerna har varit tvungna att utveckla andra kompletterande tjänster att erbjuda, för att behålla och locka till sig nya kunder. Ett sådant exempel är efterlevandeskyddet, allt för att vara konkurrenskraftig mot varandra i fajten om kunderna.

Utlåningsräntan, det vill säga den ränta som en privatperson betalar när de lånar pengar till köp av bostad och konsumtionsvaror, har väckt vårt intresse under studietiden då vi båda arbetat på lokala bankkontor. Utlåningsräntan är ett ämne som diskuteras flera gånger dagligen på kontoren. Detta har gjort att vi vill öka vår kunskap i hur räntesättningen går till samtidigt som vi genom vår studie vill försöka belysa ämnet på ett sätt som kan öka förståelsen för hur bankerna arbetar. Denna ökade konkurrens och bankernas försök till anpassning till detta genom olika erbjudanden, samt hur man på ett så effektivt sätt försöker balansera dessa värden utgör grunden för utformningen av våra frågeställningar.

1.1 Syfte

I och med en ökad fokusering kring räntesättningen samt avsaknaden av rapporter inom ämnet, fann vi det intressant att genomföra en studie inom området. Att koppla samman litteratur som behandlar två synvinklar på arbetet med räntesättningen, dels den del som påverkar produktionskostnaden och dels den del som berör beaktandet av konkurrenter. Denna vinkling av rapporten har vi valt för att kunna bidra med något nytt inom ämnet. Syftet är att studien ska ge läsaren, även personer som inte är insatta i ekonomisk problematik en ökad förståelse för hur bankerna arbetar när de skall sätta sina utlåningsräntor till privatkunder samt vilka konkurrenskrafter som man måste ta hänsyn till och hur banken försöker positionera sig på marknaden.

1.2 Problemformulering

Med utgångspunkt från vårt syfte har vi arbetat fram följande grundläggande frågeställningar som vi i uppsatsen ska belysa, detta för att man som läsare skall få en överblick av vad vi i stort vill behandla:

- Hur är arbete med räntan uppbyggt/fördelat inom banken?
- Vilka faktorer måste banken ta hänsyn till när de fastställer räntan?
- Hur positionerar man sig på marknaden i förhållande till sina konkurrenter?

Vi kommer fortsättningsvis att bryta ner dessa grundläggande frågeställningar för att komma åt den information vi behöver.

1.3 Metod

Vår studie inleds med en genomgång av litteratur. Syftet med det är att söka fram en teoretisk referensram som ska ligga till grund för vår empiriska studie. För att uppnå en del av vårt syfte, att vända oss till alla typer av läsare, har vi valt att börja med att redogöra för några samhällsekonomiska definitioner, eftersom dessa begrepp är centrala inom området. Våra grundläggande frågeställningar har styrt oss in på två olika teoretiska inriktningar som speglas i arbetet. Den första delen ligger inom nationalekonomin, den har vi valt att ta med för att beskriva de bakomliggande faktorerna till vilka villkor bankerna lånar pengar. Denna del är viktig för att man som läsare ska få en bakgrund till hur bankernas villkor för räntesättning är. Den andra delen handlar om marknadsföring och om hur bankerna försöker positionera sig på marknaden. Här har vi valt att fokusera vår litteratur studie till Kotler en välkänd författare inom marknadsföring. Valet motiveras av att det ska underlätta för läsaren med endast en författares syn inom området. Syftet med denna del är att få fram viktiga aspekter som banken kan arbeta med för att nå framgång. Båda dessa delar ligger också till grund för utformningen av den intervjuguide som vi upprättat för den empiriska studien. De huvudfrågor som vuxit fram under intervjuernas gång har vi valt att använda som rubriker i empiri, detta motiveras av att man som läsare ska kunna skapa sig en så verklig bild som möjligt av empirin.

För att uppfylla vårt syfte och besvara våra frågeställningar valde vi att använda oss av en kvalitativ studie med intervjuer. Syfte med studien är att få grepp om ett specifikt ämne och ge en beskrivning till vad som styr olika beslut inom banken. För att kunna uppnå detta har det varit nödvändigt att använda en kvalitativ studie för att komma åt de personer som sitter som beslutsfattare och som har specifik kunskap om det som vi vill belysa. Detta är inte möjligt att mäta med en kvantitativ studie. Vi har i vårt arbete valt att gå på djupet i stället för på bredden.¹ Intervjuerna har bandats för att fånga upp så mycket information som möjligt.

¹ Repstad, P, *Närhet och distans*, andra upplagan, Studentlitteratur 1993, s. 9

Dessa intervjuer har sedan renskrivits och delats upp under olika rubriker för att skapa en struktur och besvara våra frågeställningar i empiridelen.

Efter detta har vi i en analysdel sammanfogat den teoretiska och empiriska delen för att kunna göra en jämförelse mellan likheter och skillnader samt belysa vad vi anser att vi kommit fram till i studien. Vi avslutar hela arbetet med ett slutord där vi lagt in kommentarer om sådant som vi reflekterat över samt eventuella förslag på fortsatta studier.

1.4 Urval, tillvägagångssätt

Vår studie är gjord inom Nordea, valet föll sig naturligt eftersom en av oss under sommaren har arbetat inom organisationen och redan då skapat kontakter för vår studie. Chefen vid det lokala bankkontoret har hjälpt oss med namn på tänkbara kandidater. Utifrån detta har vi sedan, tillsammans med en beskrivning om vad vår studie ska innehålla, mailat dessa aktörer för att få till en träff. Då Nordeas organisation är mycket stor och där olika personer arbetar med mycket skilda uppgifter har vi slussats runt hos några innan vi fann de som var beslutsfattare och informatörer inom det område vi vill belysa.

Utifrån vår tänkta studie var syftet med vår första intervju att få en överblick över Riksbankens agerande och flödet mellan banken och Riksbanken. Vi träffade en erfaren och insatt nationalekonom som tidigare arbetat hos Nordea, han var villig att hjälpa oss att komma vidare i Nordeas organisation för intervjuer, om vi skulle stöta på hinder på vägen. Denne person har fungerat som en vägledare för vår inledning men även som en ”dörröppnare” till vissa delar hos Nordea som annars är stängda för allmänheten.

Innan intervjuerna var möjliga att genomföra har vi genom litteraturstudie satt oss in i ämnet. Vid alla intervjuer utom den första har vi använt oss av bandspelare för att kunna sitta avslappnad och kunna koncentrera oss, utan att behöva anteckna och eliminera risken för att värdefull information inte noteras eller att den tolkas på felaktigt sätt vid sammanställningen. Vi har dock använt oss av anteckningsblock för att kunna anteckna icke verbala budskap i form av gester och ansiktsuttryck samt att frågetecken som uppkommer kan vara bra att ha nedskrivna för vidare bearbetning och intervjuande.² Eftersom vi saknat kunskapen om hur räntearbetet sker inom banken har vi valt att utforma en intervjuguide. Den intervjuguide som har utformats har använts mer som en minneslista för att försäkra oss om att de områden som vi ville belysas kommit fram i intervjun. Detta betyder inte nödvändigtvis att frågorna har ställts i den ordning som de är uppställda på.³ Vi har valt att vara flexibla inom ramen för varje intervju då ett svar på en fråga kan leda till uppföljningsfrågor.

Efter varje intervju renskrev vi samtalen medan de ännu var färska i minnet. Utifrån det renskrivna materialet har vi vidare bearbetat den relevanta informationen till en löpande text. Syftet är att få det så läsvänligt som möjligt, samtidigt som det gjorde det möjligt för oss att bearbeta för vårt fortsatta analysarbete. Frågeställningar som dök upp efter intervjuerna samlade vi ihop och kontaktade de berörda personerna i efterhand för att få svar på.

Vi har valt att försöka hålla språket på en sådan nivå att även en privatperson som inte är insatt i ämnet ska kunna ta del av arbetet. Läsaren ska få en ökad förståelse vad det är som styr hur bankerna sätter sina räntor och hur bankerna försöker positionera sig på marknaden. I den fortsatta delen av arbetet menar vi Nordea när vi skriver banken.

² Nilsson B, *Närhet och distans*, andra upplagan, Studentlitteratur 1993, s. 9

³ Nilsson B, *Närhet och distans*, andra upplagan, Studentlitteratur 1993, s. 10

1.5 Metoddiskussion

Valet av metod motiverar vi med att det är nödvändig för att få en så riktig spegling av verkligheten som möjligt. Vi är också medvetna om att begränsningen av att bara koncentrat studien till en bank gör att vårt resultat troligen hade sett annorlunda ut om vi valt att fokusera på fler banker eller valt annan bank att basera studien på. Vi har ändå valt att begränsa vår studie till en bank eftersom inblandningen av fler banken skulle ge oss ett så stort material att det skulle vara svårt för oss att hantera. Därför kan en eventuell utökning av studien ligga till grund för fortsatta studier och uppsatsskrivande. En annan orsak till vår begränsning handlar om svårigheten att komma i kontakt med personerna på de högre positionerna, om man inte redan känner många inom organisationen sedan tidigare. Ett annat område som också gjort vår studie begränsad handlar om att den information som vi söker skyddas av sekretess och är inte heller avsedd för konkurrenter att ta del av. Detta kan leda till blockering hos de personer vi intervjuade i rädsla för att säga för mycket.

1.6 Avgränsning

Bankerna arbetar inom olika affärgrenar som till exempel privatpersoner, företag, aktier obligationer osv. Detta gör att inom dessa olika grenar arbetar olika arbetslag med olika delfrågor som berör räntesättningen och positioneringen inom deras gren. För att sedan bryta ned verksamheten ytterligare är det ett antal personer som arbetar inom den del som vi kommer att belysa, privatkunders utlåningsränta. Detta har gjort att det inte är möjligt för oss att belysa alla områden inom banken utan vi har begränsat oss till privatkunder och räntesättningen för utlåning till bostadsköp och konsumtionsvaror. Vi har valt att inte behandla inlåningsräntan, samt att inte gå in så djupt på hur en ränteanalytiker arbetar.

1.7 Disposition

I kapitel 1 redogörs för uppsatsens bakgrund, syfte, problemformulering och metod. I kapitel 2 beskrivs grundläggande begrepp och förfaringssätt för att man ska förstå bakgrunden till hur penningpolitiken sköts. Därefter redogörs i kapitel 3 vår teoretiska ansats och utgångspunkt för att i nästa kapitel, kapitel 4 redogöra för den empiriska delen av arbetet. Kapitel 5 handlar om analys och det sista kapitlet 6 redogör för våra egna tankar och reflektioner.

2 SAMHÄLLSEKONOMISKA DEFINITIONER

Eftersom vi i denna studie riktar oss till många olika typer av läsare har vi valt att, till en början, redogöra för ett antal samhällsekonomiska definitioner. Dessa skall vidare underlätta för den fortsatta läsningen genom studien, eftersom dessa begrepp är centrala inom området. Vi vill därför börja med att redogöra för några begrepp nedan. Vi fortsätter sedan men att kort redogöra för Riksbankens penningpolitik för att ge en bakgrund till varför Riksbanken påverkar banken på det sätt den gör.

2.1 Riksbanken

Sveriges riksbank är en centralbank som drivs självständigt som en myndighet under riksdagen. Riksbankens uppgift är att ge ut sedlar och mynt samt att fastställa olika typer av räntor.⁴

2.2 Bank

En bank är ett privat företag. Banken agerar som vilket företag som helst utifrån ägarnas intressen. Anledningen till att bankerna, till skillnad från riksbanken, inte fullt ut är statliga är man inte vill att politiken ska styra bankerna.⁵

2.3 Inflation

Inflation innebär att den allmänna prisnivån stiger. Det finns olika faktorer bakom den stigande prisnivån och dessa påverkar hur mycket priserna kommer att stiga. Om priserna stiger innebär det att man får mindre varor för samma pengar, alltså att penningvärdet försämras.⁶ Inflationen kan mätas på olika sätt. Det vanligaste måttet är konsumentprisindex, KPI. KPI mäts varje månad genom att man mäter priset på en korg med varor och tjänster. Genom att mäta samma korg av varor och tjänster varje månad så kan man lätt se hur priset förändras från en månad till en annan.⁷

2.4 Riksbankens penningpolitik

Målet för riksbanken är att priset på pengar/räntan skall vara rimlig, det handlar alltså om ett arbete för prisstabilitet. När riksbanken sätter räntan tar de hänsyn till både inflationsutvecklingen och den realekonomiska utvecklingen. Inflationsmålet för riksbanken, mätt i KPI, är att den årliga ökningen av KPI ska vara 2 procent.⁸ Riksbankens uppgift är med andra ord att variera reporäntan så att priserna, via transmissionsmekanismen, förblir stabila och att inflationen förblir 2 procent.⁹

Genom bilden, ”räntans gång”, ser vi de komplicerade länkarna mellan reporäntan och det slutliga målet vilket gör att det tar tid innan en åtgärd får effekt. Riksbanken måste således i sitt arbete ta hänsyn till fördröjningen och basera sina åtgärder utifrån en framåtblick i framtiden av vart inflationen och realekonomin är på väg. Den inflationen vi har idag kan riksbanken inte påverka, utan det åtgärder som görs idag påverkar inflationen om ett till två år. Riksbankens arbete handlar mycket om att analysera information som de får och sedan ställa sig frågan, Hur påverkar det här inflationen de kommande åren?

⁴ Ehrenberg J & Ljunggren S, (2002) *Ekonomihandboken*, Leopard förlag s.276

⁵ Ehrenberg J & Ljunggren S, (2002) *Ekonomihandboken*, Leopard förlag s.278

⁶ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8852> 061107

⁷ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8853> 060926

⁸ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=21586> 060926

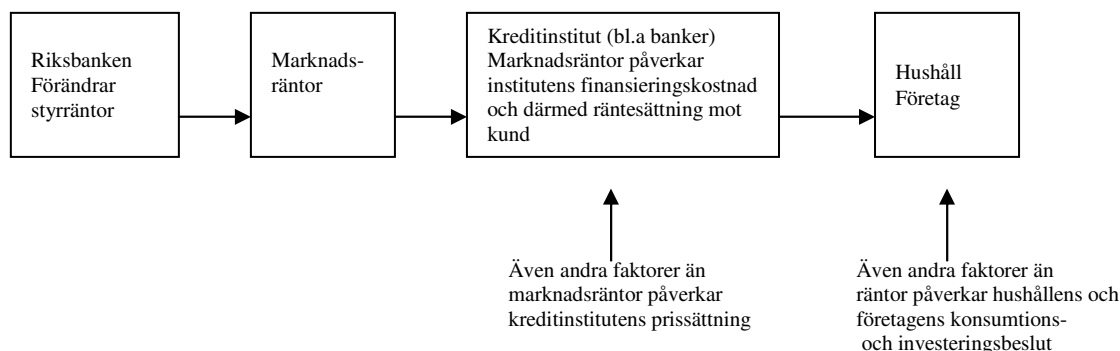
⁹ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8844> 060926

3 TEORETISK ANSATS OCH UTGÅNGSPUNKT

Vi kommer i detta kapitel redogöra för det som vi ur vår litteraturstudie kommer att använda som teoretisk ansats. Vi har två inriktningar, där första inriktningen handlar om hur räntan sätts inom banken medan den andra inriktningen redogör för hur litteraturen menar att man på olika sätt kan marknadsföra sin verksamhet på ett lyckat sätt för att behålla och locka nya kunder.

3.1 Räntans gång

Riksbankens penningpolitik implementeras sedan på räntan och det påverkas i sin tur bland annat bankernas beslut vilket kan beskrivas i bilden nedan.¹⁰ Den ränta som vi pratar om i Riksbankens penningpolitik är inte den ränta som direkt berör oss privatpersoner, utan den ränta som bankerna får betala till Riksbanken när de lånar pengar därifrån.¹¹ Alla banker lånar pengar från Riksbanken och dessa pengar lånar sedan bankerna vidare ut till en tredje person. Det är på detta sätt som de privata bankerna påverkas av riksbankens agerande, eftersom det är riksbanken som bestämmer priset på de pengar som de privata bankerna lånar.¹²



Figur: 1 Räntans gång¹³

3.1.1 Transmissionsmekanismen

Transmissionsmekanismen förklarar hur ränteändringarna påverkar den reala ekonomin. Det är flera olika faktorer som samverkar och sedan påverkar inflationen. Några av dess faktorer påverkar inflationen direkt medan de andra tar längre tid innan de påverkar.¹⁴

Den ränta som riksbanken styr över och som påverkar inflationen kallas reporänta. Reporäntan är den ränta som bankerna kan låna eller placera till i riksbanken¹⁵. Om riksbanken förändrar reporäntan kommer detta direkt att påverka den kortaste marknadsräntan, den så kallade dagslåneräntan. Det är till denna som bankerna normalt finansierar ett underskott och kan placera ett överskott till. En förändring i reporäntan kan vid olika tillfällen få olika effekter på de övriga räntorna. Anledningen till att effekterna blir olika

¹⁰ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.149

¹¹ Ehrenberg J & Ljunggren S, (2002) *Ekonomihandboken*, Leopard förlag s.276

¹² Ehrenberg J & Ljunggren S, (2002) *Ekonomihandboken*, Leopard förlag s.278

¹³ Ehrenberg J & Ljunggren S, (2002) *Ekonomihandboken*, Leopard förlag s.278

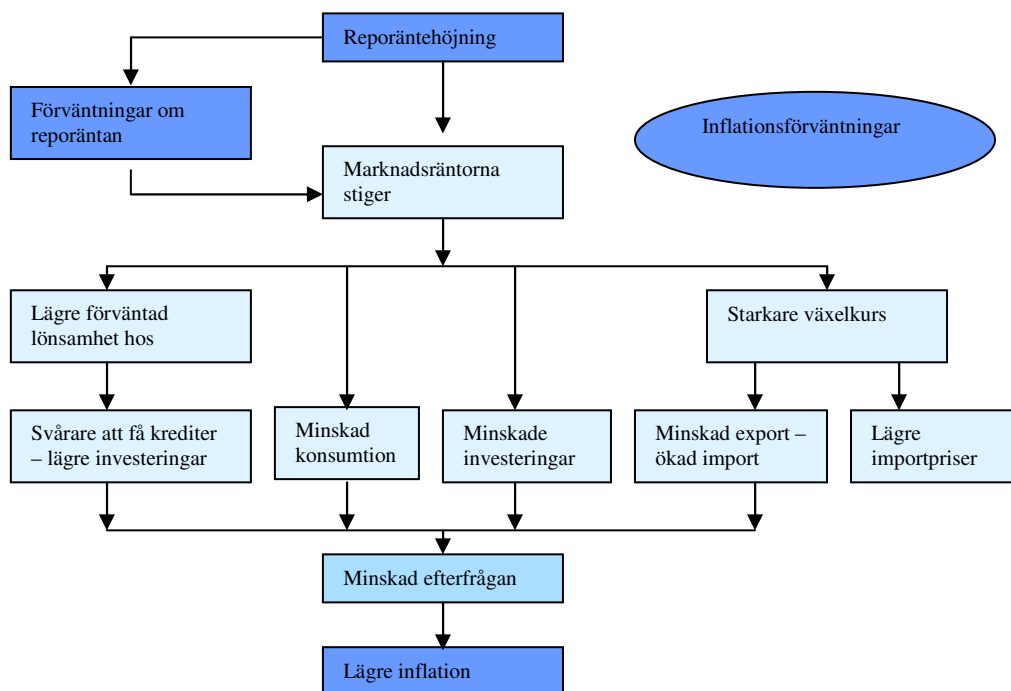
¹⁴ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8846> 060926

¹⁵ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8912> 061106

beror på hur väntad förändringen är. Riksbanken arbetar för att försöka undvika oväntade förändringar genom att kommunicera med omvärlden.¹⁶

Utlåningsränta är den ränta bankerna får betala när de lånar pengar av riksbanken över natten och den räntan ligger alltid 0,75 procentenheter högre än reporäntan.¹⁷ Både den faktiska och den förväntade reporäntan påverkar bankernas utlåningsränta. Om en höjning av reporäntan är förväntad kan marknadsräntorna höjas redan innan reporäntan höjs. När sedan höjningen av reporäntan sker påverkas inte marknadsräntan ytterligare utan den tidigare höjningen blir endast bekräftad genom detta. Det är således genom reporäntan som Riksbankens penningpolitik får effekt.¹⁸

För att lättare få en bild över transmissionsmekanismen kan detta beskrivas i en bild nedan.



Figur: 2 Transmissionsmekanismen¹⁹

3.1.2 Faktorer som bestämmer bankernas in- och utlåningsräntor

Bankerna likväl som andra företag utgår från produktionskostnad samt konkurrenssituation när de bestämmer priset på sina produkter. Det innebär att bankernas produkter (in- och utlåningsräntorna) bestäms av finansieringskostnaden (produktionskostnaden) och rådande konkurrenssituation. Hushållens inlåning utgör bankens viktigaste finansieringsform och det är den billigaste finansieringsformen. Utöver detta så finansierar sig bankerna även via upplåning genom värdepapper, företags-, kommun- och landstingsinlåning via finansinstitut, lån av andra banker samt via Riksbanken.²⁰

¹⁶ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8846> 060926

¹⁷ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8912> 061106

¹⁸ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8846> 060926

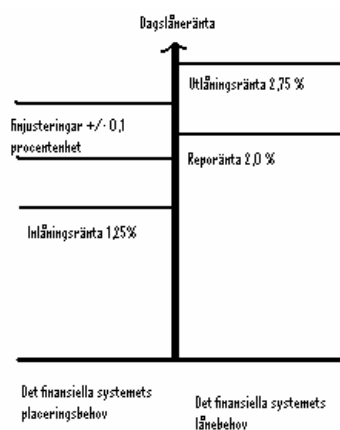
¹⁹ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8846> 060926

²⁰ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.154

Det är den dyraste finansieringskostnaden som får agera som riktmärke för kundräntor. Detta eftersom bankerna vill ha täckning för den dyraste upplånade kronan så att den inte riskerar att lånas ut med förlust. Riksbankens reporänta kan sägas utgöra den dyraste finansieringskostnaden.²¹ Genom Riksbankens räntestyrning bestämmer Riksbanken villkoren för bankernas in- och utlåning på deras konton i betalningssystemet. Detta påverkar direkt bankernas beslut om hur dem i sin tur ska sätta räntan på sin in- och utlåning. Som nämndes ovan så påverkar riksbanken de korta marknadsräntorna genom att styra dagslåneräntan. Riksbanken kan i hög grad påverka depositräntor och därmed bankernas finansieringskostnad, därför kommer Riksbanken i stor omfattning att påverka bankernas kundräntor.²²

Den förväntade utvecklingen i dagslåneräntan skall speglas av de korta marknadsräntorna. Riksbanken har flera vägar till förfogande när de ska styra dagslåneräntan.

Som första väg erbjuds bankerna att placera och/eller låna pengar hos Riksbanken över natten. Den ränta som bankerna får ut vid placering är Riksbankens inlåningsränta. Den ränta som banken får betala om den lånar pengar av Riksbanken över natten är utlåningsräntan. Som andra väg används reporäntan som en viktig signal till bankerna om vart dagslåneräntan kommer att ligga en vecka fram över. Som tredje och sista väg genomför riksbanken finjusterar varje dag för att stabilisera dagslåneräntan.²³



Exemplet avser en reporänta på 2,0 %.

Figur: 3 Räntekorridor²⁴

Bilden ovan kallas för räntekorridor och är knuten till reporäntan plus/minus 0,75 procentenheter. "Golvet" i korridoren utgörs av inlåningsräntan och "taket" utgörs av utlåningsräntan. Dagslåneräntan hamnar alltid inom räntekorridoren eftersom en bank med lånebehov alltid kan låna i Riksbanken till utlåningsräntan och en bank med placeringsbehov alltid kan placera överskottet i Riksbanken till inlåningsräntan. Eftersom det är en differens mellan inlånings- och utlåningsräntan har bankerna ett incitament att komma överens om en ränta som ligger mellan den ränta som respektive bank skulle få betala eller erhålla hos Riksbanken.²⁵ Bankernas sammantagna under- och överskott av pengar lånas från eller

²¹ Hässel L m.fl.(2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.155

²² <http://www.riksbanken.se/templates/Page.aspx?id=10956>, 2006-11-20

²³ <http://www.riksbanken.se/templates/Page.aspx?id=10956>, 2006-11-20

²⁴ Hässel L m.fl.(2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.155

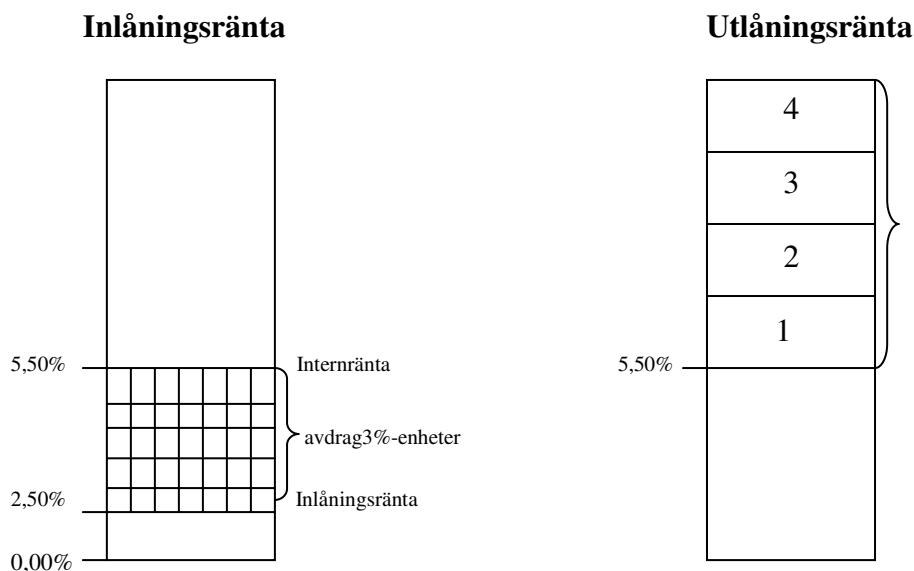
²⁵ <http://www.riksbanken.se/templates/Page.aspx?id=10956>, 2006-11-20

placeras hos Riksbanken. Ett underskott i den dagliga kassan får inte finnas hos en bank enligt svensk lag, därför måste underskottet finansieras via upplåning i Riksbanken eller av andra banker.

Priset för lån mellan banker bestäms på depositmarknaden. Höjer Riksbanken reporäntan blir det dyrare för bankerna att låna i Riksbanken vilket i sin tur leder till att alternativkostnaden för att låna i andra banker till samma löptid också stiger. Resultatet av detta är att det finns ett samband mellan en stigande/fallande finansieringsmöjlighet och lån mellan banker, vid den tidpunkt som Riksbanken höjer eller sänker reporäntan.²⁶

Referensränta för all in- och utlåning i banksystemet kallas för bankens internränta och den styrs av bankens egen finansieringskostnad. Prissättningen av internräntan sker oftast efter depositräntor upp till tre månader. Internräntan styr inte bara kundräntor utan fungerar också som en låneränta till vilken ett lokalkontor kan låna av huvudkontoret. Det spelar ingen roll om ett bankkontor skulle ha tillräckligt med inlåning i och med det inte skulle behöva låna av huvudkontoret, prissättningen kommer ändå att styras av internräntan. Bankkontoren har en gemensam utgångspunkt för kundräntor, av naturliga skäl, det har ingen betydelse om det är ett kontor i norr eller i söder. Emellertid ger detta olika effekter för olika lokalkontor, då ett lokalkontor som har tillräckligt med inlåning har en större marginal tack vare att privatinlåningen på det kontoret blir billigare.²⁷

Det som i ett första steg påverkar bankernas prissättning är reporäntan, och i ett andra steg så är det bankernas räntemarginal, vilken i sin tur påverkas av risk för kreditförluster, lånets säkerhet, konkurrenssituation, kapitaltäckningskrav och aspekter som affärsidé, kundens betydelse, personbedömning etc. Bankernas prissättning kan beskrivas i figuren nedan.²⁸



Antag en internränta på 5,5 procent.

Figur: 4 Bankernas prissättning av in- och utlåningsräntor²⁹

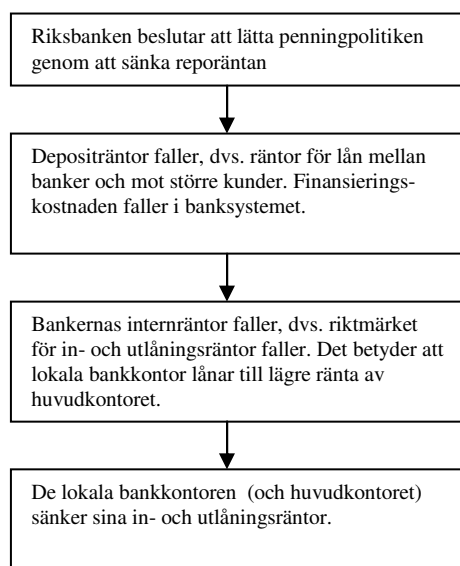
²⁶ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.155

²⁷ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.155

²⁸ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.156

²⁹ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.156

När en kund sedan kommer till banken för att ansöka om ett lån gör banken en enskild bedömning för varje tillfälle. Banken utgår från internräntan och tittar sedan på faktorer som affärsidé och gör sedan en riskbedömning för att se vilken riskklass kunden hamnar i.³⁰ Om reporäntan sjunker leder detta till att depositräntorna faller och därmed även bankernas egen finansieringskostnad. Detta får sedan effekter i att skapa lägre kundräntor i banksystemet vilket i sin tur resulterar i lägre lånekostnader för företag och hushåll, som kan beskrivas med nedanstående bild. Tidsrymden varierar allt från någon dag till någon månad för hur lång tid det tar från det att bankernas egen finansieringskostnad, reporäntan, förändras till att bankernas kundräntor förändras.³¹



Figur:5 Penningpolitikens effekt på kundräntor³²

Internräntan samt depositräntan påverkas direkt om Riksbanken förändrar reporäntan. Om räntedifferensen mellan kundernas in- och utlåningsränta och internräntan är konstant över tiden, har Riksbanken större möjlighet att påverka hushållens och företagens räntenivå och därmed aktivitetsnivån i samhällsekonomin.³³

När man talar om den rörliga räntan kan man inte säga att den lever upp till sitt namn till fullo. Den rörliga räntan är inte helt rörlig så att den förändras varje dag, det skulle vara för kostsamt administrativt. Av den anledningen har man valt att den rörliga räntan skall förändras kvartalsvis.³⁴

Vid bestämmandet av räntan tittar bankerna inte enbart på produktionskostnaden, utan hänsyn tas även till konkurrenterna. Den konkurrenssituation som råder påverkar både in- och utlåningsräntan. En hårdare konkurrens på inlåningen leder till att inlåningsräntan blir högre i förhållande till interräntan, och på motsvarande sätt ser det ut vad gäller utlåningsräntan att den då blir lägre i förhållande till internräntan.³⁵

³⁰ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.156

³¹ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.156

³² Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.156

³³ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.157

³⁴ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.158

³⁵ Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag, s.157

Nu har vi gått igenom den första delen av teorin, räntans gång. För att förstå bakgrunden till varför Riksbanken agerar som de gör, fick vi i föregående kapitel en kort redogörelse för några centrala begrepp inom området samt Riksbankens penningpolitik. Inledningsvis i detta kapitel placerades dessa begrepp in i ett större sammanhang för att förklara bakgrunden till varför Riksbanken agerar som den gör. Vi har sedan fått med oss hur Riksbankens agerande påverkar den reala ekonomin. Det är flera olika faktorer som samverkar och sedan påverkar inflationen. Det visade sig att Riksbankens agerande påverkar banken i stor utsträckning beträffande bankens produktionskostnad. Men inte nog med detta utan priset påverkas även av rådande konkurrenssituation, vilket vi återkommer till i följande del av kapitlet.

När räntan blivit fastställd på banken är det sedan upp till de lokala kontoren att utgå från referensräntan. Personalen gör sedan en enskild bedömning för varje kund för att se vilken ränta banken är villig att erbjuda. Ju lägre ränta kunde får desto sämre marginal har banken på den utlåningen.

Den andra delen av teorin som vi nu ska gå in på handlar om arbetet med konkurrenterna. Marknadsföring är ett verktyg som företag använder sig av på ett eller annat sätt för att bland annat sätta rätt pris, använda rätt distributionskanaler, positionera sig och upprätta och bibehålla kontakten med sina konsumenter och bevaka konkurrenter. Genom att belysa denna del i arbetet vill vi visa vilka möjligheter bankerna har att använda marknadsföring som ett verktyg för att finna framgångsfaktorer på många olika områden samt hur de kan arbeta för att positionera sig på marknaden. Vi har valt att fokusera studien till Kotler en välkänd och erkänd marknadsförare och författare.

3.2 Marknadsföring

Kotler menar att det finns flera marknadsföringsvägar till rikedom. Istället för att förlita sig på en enskild konkurrensfördel, behöver ett företag skapa sin egen väv av marknadskvaliteter och insatser. Det räcker inte att göra det mesta lite bättre än sina konkurrenter. Det gäller för företaget att skapa kraftfulla strategier som karaktäristisk skiljer sig från konkurrenterna.³⁶ Den tekniska exploateringen och nya konkurrenter gör att ”förmågan att förändras har blivit en nödvändig konkurrensfördel”³⁷ för alla bolag. Allt eftersom förändringar ökar kan företag inte längre förlita sig på sina tidigare metoder att göra affärer för att behålla sin lönsamhet.³⁸ Marknadskrafterna som styr dessa förändringar handlar om att kunderna har blivit allt mer priskänslig och sofistikerad, de har ont om tid och handlar bekvämt. En annan faktor är ökad likhet mellan leverantörernas produkter. Kunderna har höga förväntningar på produkterna, samtidigt som de är mindre lojala.³⁹

Framgångsrik marknadsföring handlar enligt Kotler om att lägga pengar, tid och resurser på rätt sorts marknadsföring. Dagens smarta marknadsförare ökar sina kunders kunnande, ökar den egna kunskapen om kundrelationer och förståelse för kundekonomi. De använder en mer riktad kommunikation och integrera sin marknadsföringskommunikation för att kunna komma med ett begripligt budskap vid varje kundkontakt.⁴⁰

Företagsledningen för företaget måste bestämma sig för vilken inriktning som marknadsföringen ska ta, det vill säga vilken marknad ska man vända sig till och vilket

³⁶ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 22

³⁷ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 17

³⁸ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 17

³⁹ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 23

⁴⁰ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 49

segment man ska satsa på. Detta utifrån det segment där man kan erbjuda mest. Nästa steg för företaget blir att positionera sina erbjudanden så att de kunder man inriktat sig på vet vilka avgörande fördelar som finns med erbjudandet. Att positionera sig är ansträngningen att inpränta erbjudandets avgörande fördelar och skillnader i kundens sinne.⁴¹ Därför måste företagen utveckla en taktisk marknadsföring med en marknadsmix som består av de fyra p:na produkten, priset, platsen och påverkan.

3.2.1 Att utforma marknadsmixen

Ramen kring de fyra p:na hjälper marknadsföraren att fatta beslut om produkten och dess kännetecken. Många kritiker menar dock att denna snävhet begränsar marknadsmixen från att ta med andra mycket väsentliga delar för att få en lyckad marknadsmix. Frågan är om det ska vara fyra, fem eller sex eller fler p:n eller om det inte är ramverket som p:na vilar på som är till största hjälp för att utforma en marknadsstrategi. På samma sätt som ekonomer använder två huvudkoncept för sitt analytiska ramverk, tillgång och efterfrågan, ser marknadsförarens fyra p:n som en låda med verktyg som kan vägleda dem i deras planering av marknadsföringen. Det finns dock annan kritik mot p:na som hävdar att de representerar säljarens syn på marknaden och inte köparens. Medan marknadsföraren ser det som att de säljer en produkt ser kunder det som att de köper ett värde eller lösningen på ett problem. Och kunden är intresserad av mer än bara priset, de är intresserad av den totala kostnaden för att inskaffa, använda och göra sig av med en produkt. Kunden vill att produkten och servicen kring den ska vara så lättillgängliga som möjligt. Slutligen vill kunden inte bli påverkad, de vill ha en tvåvägskommunikation. Marknadsförare skulle lyckas bra om de först gick igenom de fyra kundsynpunkterna (värde för kunden, kostnad för kunden, tillgänglighet, kommunikation) och sedan bygger sina fyra p:n med utgångspunkt från denna plattform.⁴²

Produkt

Ett av företagets målsättningar är att göra sin produkt eller sitt erbjudande annorlunda eller bättre på ett sätt som för den avsedda marknaden att föredra den och vilja betala för den. Att marknadsföra en produkt ligger i utmaningen att skapa relevant och distinkt produktdifferentiering. Differentieringen för bankerna grundas på fysiska skillnader i kännetecken, utförande och stil. Det kan också vara skillnader i leverans, utbildning, rådgivning, pris, räntesättning och slutligen olikheter i image t.ex. symboler och atomsfär.

Alla framgångsrika differentieringar har en tendens att dra till sig imitatörer. När imitatören introducerar sina versioner av produkten, ofta till ett lägre pris sätter det pressen på uppfinnaren. Uppfinnaren har då tre möjligheter att välja mellan antingen att sänka priset för att skydda sin marknadsandel och därmed acceptera lägre vinst. Eller att bibehålla samma pris och förlora viss marknadsandel och viss vinst och slutligen att finna nya sätt att differentiera produkten och på så sätt behålla prisnivån. Av dessa tre erbjudanden är den tredje den bästa möjligheten att långsiktigt maximera sin lönsamhet. Företagen måste hela tiden söka nya fördelar.⁴³

Pris

Priset är det enda av de fyra p:na som skapar intäkter. Därför arbetar företagen hårt med att utifrån sin differentiering försöka sätta ett så högt pris som möjligt samtidigt som de måste

⁴¹ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 49

⁴² Kothler, P. (1999) *Kothlers marknadsföring* sid 121-124

⁴³ Kothler, P. (1999) *Kothlers marknadsföring* sid 124-127

vara medveten om prisets inverkan på volymen. Företagen försöker också få kunderna att välja alla deras produkter genom att ge specialpris för hela paketet.⁴⁴

Plats och Påverkan

I påverkan ingår reklam, säljstöd, pr, försäljning och direktmarknadsföring. Reklamen är som mest effektiv när den har en smal inriktning. Direktmarknadsföringen är lättast att utvärdera eftersom utskicket görs till en viss utvald målgrupp med ett antal individer som sedan ger sitt svar. Reklam handlar om att fatta beslut om fem kategorier mål, budskap, medium, pengar och mätmetoder. Det första steget är mål: är det reklamkampanjens mål att informera, övertyga eller påminna den avsedda kundkategorin. Ska annonsen skapa medvetande, intresse, begär eller handling. Reklam leder i regel inte genast till försäljning. Reklam påverkar främst tanken eller beteendet. Det är sedan säljstödet som påverkar beteendet.⁴⁵

Avsnitten ovan visar alltså att dagens samhälle med ökad likhet mellan produkter och mer krävande kunder kräver att företagen utvecklar kraftfulla strategier som särskiljer sig från konkurrenterna. Till hjälp med detta kan företagen använda sig av en marknadsmix som består av en väl avvägd sammansättning av produktutformning, prissättning, målgruppsinriktning, och påverkningsfaktorer som företaget tror på för att få sälja sina produkter och nå framgång. Vårt mål med denna del är att klargöra vikten av arbete med dessa delar, för utan detta riskerar företaget att försvinna som ”en i mängden” för att till slut inte existera.

3.2.2 Vilka är företagets främsta vägar till tillväxt

Marknadsförare har det huvudsakliga ansvaret för tillväxten hos företagets främsta produkter. Marknadsföringens främsta kraft och förmåga är hantering av efterfrågan, nämligen att påverka nivå, timing och sammansättning av efterfrågan i jakten på företagets målsättning. En utgångspunkt är att se skapandet av efterfrågan som tre olika processer: få tag på kunder, behålla kunder och få kunder att växa. (Igor Ansoffs matris) Till företagets existerande kunder kan företaget välja att fortsätta sälja sina existerande produkter till sin existerande kundkrets genom penetrering av marknaden. Ett annat sätt är att introducera och sälja produkterna i andra geografiska områden genom en så kallad geografisk expansion. Slutligen kan företaget välja att sälja sina existerande produkter till nya typer av kunder (segmentering). En annan möjlighet är att modifiera existerande produkter för att locka befintliga kunder att köpa dessa, erbjuda och sälja modifierade produkter till nya geografiska marknader eller nya typer av kunder. En annan möjlig åtgärd är att utforma nya produkter som tilltalar vår existerande kundkrets. Utforma nya produkter för att sälja till nya geografiska områden och/eller till nya kundsegment. (diversifiering)⁴⁶

3.2.3 Omgivningen

Företag behöver kontinuerlig information om de viktiga aktörerna som de samspelar med på marknaden. Dessa aktörer kan delas in i tre huvudgrupper: kunder, samarbetspartners och konkurrenter. Att betjäna och tillfredställa kunderna är självfallet själva marknadsföringsstrategin huvudsyfte. Att göra detta bra innebär att man måste veta mycket om de konsumenter som man inriktar sig på:

Vilka är konsumenterna?

Vad behöver de och vad vill de ha?

Invånare

Produkter

⁴⁴ Kothler, P. (1999) *Kothlers marknadsföring* sid 127-131

⁴⁵ Kothler, P. (1999) *Kothlers marknadsföring* sid 135-138

⁴⁶ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 65

Vad försöker de tillfredställa?	Mål
Vilka deltar i inköpsbesluten?	Organisationer
Hur fattar konsumenten sina inköpsbeslut?	Funktion
När verkar kunden vara redo att köpa?	Tillfällen
Var föredrar kunden att handla?	Försäljningsställen

Företaget behöver också korrekt information om sina konkurrenter. Företagets mest uppenbara konkurrenter är de som säljer till samma delmarknad och använder samma marknadsmix. Konkurrenten är en dominerande konkurrent om den vinner flertalet kontrakt som båda företagen lägger anbud på. Företagen behöver också ha en noggrann övervakning på sina mer avlägsna konkurrenter eftersom de är potentiellt farligare. Ett företag måste veta vad deras konkurrenter har för mål, strategier, starka och svaga sidor och reaktionsmönster.⁴⁷

Förutom dessa utomstående faktorer måste företagen även upprätta sofistikerade interna system som gör att man inom företaget kan analysera enskilda kunders behov och upprätta en strategi för hur man ska genomföra denna förändring tillsammans med kunden. Att behålla och få kunder att växa är det primära målet för företagen. Banken vill t ex öka sin andel av kundens ”plånbok”. Företagen har lagt ned mycket pengar på att locka till sig var och en av sina existerande kunder och konkurrenterna försöker hela tiden ta över efter dem. En förlorad kund är en större förlust än bara nästa försäljning. Företaget går miste om framtida intäkter samtidigt som det kostar pengar att locka till sig en annan kund i stället. Därför låter framgångsformeln enligt följande övervaka hur belåten dina existerande kunder är med dina produkter och tjänster, ta dem inte för givet.

Att utveckla en ny kund till en stark och mer lojal kund handlar om att föra kunden genom olika kundutvecklingssteg. Förstagångskunden kommer att bilda sig en uppfattning av köpet och banken som leverantör. Efter köpet kommer kunden att känna fem nivåer av tillfredställelse. Från nöjd till mycket missnöjd. Det är inte lönsamt med missnöjda kunder men det går att behålla missnöjda kunder med rätt hjälpmedel. Mycket nöjda kunder rekommenderar säljaren till andra potentiella kunder. Långvariga kunder är mindre priskänsliga, när det gäller rimliga prishöjningar.⁴⁸

Som vi kan se ovan kan företagets väg till tillväxt ske på olika sätt till exempel genom introduktion av produkten på andra geografiska områden. Det är viktigt att förstå att det inte är genomförbart för ett enskilt företag att vända sig till alla segment, alla geografiska områden samtidigt. Det kostar för mycket pengar och det är inte möjligt att genomföra i praktiken. Därför måste företagen välja vilken inriktning man ska ta just nu. För att detta ska vara möjligt krävs att företagen har en god kontakt med olika aktörer på marknaden. Utifrån kunskap om aktörerna på marknaden försöker sedan företagen positionera sig, det är det som avsnittet nedan handlar om.

3.2.4 Positionering

För att få nya och behålla gamla kunder gäller det för ett företag att leverera mervärde än sina konkurrenter. Detta kan man göra genom att antingen hålla lägre priser eller genom att ge kunderna mer fördelar, och på så sätt ha ett högre pris, än sina konkurrenter. På så sätt får företaget konkurrensfördelar. Positioneringen börjar med en differentiering från sina konkurrenter. Konsumenten väljer oftast en produkt eller service som ger dem mervärde. Därför är nyckeln att vinna och behålla kunder att förstå deras behov och köpvanor bättre än

⁴⁷ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 107-110

⁴⁸ Kothler, P. (1999) *Kothlers marknadsföring* sid 161-166

vad konkurrenterna gör, för att kunna leverera mervärde. Företaget kan välja att göra på två sätt, antingen att erbjuda ett bättre pris eller att erbjuda mer fördelar genom konkurrensfördelar. En stark positionering byggs inte upp på tomma löften. Om ett företag lovar att leverera bästa kvalitén och servicen måste detta hållas. Positionering börjar därför med att differentiera företagets marknadserbjudande från konkurrenterna.⁴⁹ Många konkurrensfördelar är dock lätta att kopiera, framför allt inom den finansiella sektorn, där framgångsrika konkurrensfördelar snabbt kopieras av konkurrenterna. Vissa banker har försökt att locka till sig kunder genom att sänka priserna men framgångsfaktorn är inte alltid god, eftersom det är lätt att kopiera för andra konkurrenter, utom dem som har en stor organisationskostnad. Lösningen för företagen att behålla sin marknadsställning är att hela tiden finna nya konkurrensfördelar som man kan introducera på marknaden en och en för att inte tappa grepp till sina konkurrenter. De företag som är medveten om detta kommer också att lyckas. De sanna konkurrensfördelarna för dessa framgångsrika företag är deras kunskap om marknaden, teknologisk expertis, kreativitet och entreprenörskap som gör det möjligt för dem att utveckla konkurrensfördelar snabbt och före sina konkurrenter.⁵⁰

Det finns olika sätt på vilka ett företag kan differentiera sina produkter från sina konkurrenter.

Produktdifferentiering - En produkt kan differentieras genom bl a. prestanda, design, pålitlighet, säkerhet och egenskaper.

Service differentiering - Service kan differentieras på olika sätt, vissa företag har utvecklat konkurrensfördelar som t ex snabb och säker leverans. (Banken lokalkontor, personlig bankman) andra exempel på service är lätt installation, säkerhet osv.

Personaldifferentiering - företag kan utveckla en stor konkurrensfördel om man väljer att anställa och utbilda bättre personal än sina konkurrenter. Här krävs det att företagen när de väljer sin personal som ska ha kontakt med kunderna väljer omsorgsfullt vilka som ska anställas och hur de ska utbildas på bästa sätt. De måste vara kompetenta och besitta rätt kunskap och skicklighet. De måste vara seriösa, vänliga och respektfulla. De måste ha förmåga att förstå kunderna, kommunicera tydligt med dem och snabbt kunna svara på deras förfrågan och problem.

Image differentiering - Fastän företagen erbjuder liknande produkter så kan kunderna välja ett speciellt märke. Det är ett krävande arbete att arbeta upp ett märke och det tar lång tid.⁵¹

3.2.5 Val och genomförande av positioneringsstrategi

Många företag har inga problem med att välja positioneringsstrategi, om de redan på en marknad är igenkänd för t.ex. sin kvalitet, är det med denna strategi man söker sig in på nya marknader/segment om det finns tillräckligt många kunder som söker kvalitet. Varje företag måste dock differentiera sitt erbjudande genom att bygga upp en unik kombination av konkurrensfördelar som är lockande för den gruppen inom den marknad man vänder sig till. När man har identifierat en rad olika konkurrensfördelar som man skall bygga företagets position på är nästa steg att välja rätt fördel och att sedan kommunicera den valda positionen på ett effektivt sätt till marknaden.⁵²

Positionering är ett begrepp som innefattar många olika delar men som syftar till att leverera mervärde i företagets produkter än vad konkurrenterna gör. Inom bankvärlden har denna del kommit att vara mycket viktig eftersom bankernas erbjudanden och prissättningar är mycket lika till ursprung.

⁴⁹ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 357

⁵⁰ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid 360

⁵¹ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid 360-364

⁵² Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 378-379

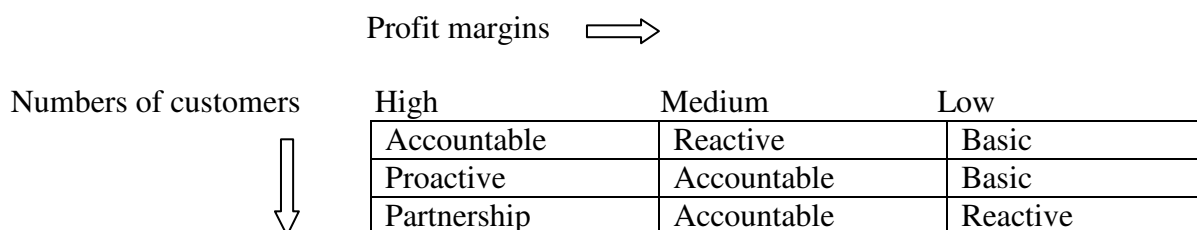
3.2.6 Byggande av relationsmarknadsföring

För att överleva på dagens marknad krävs det att företagen skiftar i sin fokusering från produkt och sälj filosofi till en kund- och marknadsorienterad filosofi. Här går man från säljarens marknad till köparens marknad. Utbudet på marknaden har ökat markant och kunderna kan välja mellan olika alternativ vid ett köpbeslut. På dessa marknader kommer företag som inte kan leverera accepterade produkt- och servicekvalitet att snabbt försvinna. I och med den snabba utvecklingen är det inte säkert att det som är acceptabelt idag är acceptabelt imorgon. Kunderna har blivit mer medvetna och kan mer om det som de efterfrågar, mycket eftersom den tekniska utvecklingen går så snabbt framåt. För att lyckas eller för att helt enkelt vara kvar på marknaden måste företag blir mer kundcentrerad. De måste leverera överlägset värde till kunden. För att lyckas med detta är det viktigt att hela företaget strävat åt samma håll och alla anställda från marknadsförare, tekniskutvecklare till kassörskan i kassan är kundvänliga.⁵³

3.2.7 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring innebär att man skapar, underhåller och betonar starka relationer med kunder och andra intressenter. Målet är långsiktiga förhållanden och man mäter det genom att se den långsiktiga kundtillfredställelsen. Dagens marknadsföring går från att ha betonat individuella transaktioner till att betona långvariga relationer och marknads nätverk. Detta kräver att alla avdelningar i företaget arbetar tillsammans med marknadsföringen för att serva kunden. Det handlar om att bygga relationer på många nivåer - ekonomiska, sociala och tekniska – som resulterar i kundlojalitet.⁵⁴ Det finns fem olika nivåer av relationer som kan uppstå när en kund köper företagets produkter. Den första nivån *basic*, innebär att företaget säljer produkten utan uppföljning. Andra nivån *reactive* försäljning där kunden uppmuntras att höra av sig vid problem eller frågor. *Accountable* går ut på att försäljaren en kort tid efter köpet tar kontakt med kunden för att höra om kunden är nöjd med produkten, eventuella önskemål/förbättringar eller om det finns någonting som kunden är missnöjd med. Denna information hjälper företaget att kontinuerligt förbättra sin produkt. Den fjärde och näst sista nivån kallas *proactiv* och betyder att försäljaren ringer till kunden då och då för att föreslå och berätta om förbättrade produkter eller hjälpmedel som företaget framställt. Slutligen vid nivå fem har relationen byggts upp till *partnership* där företaget arbetar kontinuerligt med kunden och andra utomstående parter för att finna bättre vägar att leverera högre värde till kunden.⁵⁵

Figuren nedan visar att företagets relationsmarknadsföring strategi beror på hur många kunder företaget har och deras lönsamhet.



Figur 11:5 kotler sid. 406

⁵³ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 391

⁵⁴ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 406

⁵⁵ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 406

Vilka specifika marknadsföringsverktyg kan ett företag använda för att utveckla starka kundrelationer och tillfredställelse? Kotler m.fl. föreslår tre olika marknadsföringsverktyg för att stärka kundbanden och öka kundtillfredställelsen. Dessa kan ges tillsammans eller var och en för sig:

- *finansiella fördelar*, t.ex. rabatt för stamkunder
- *sociala fördelar*, företagets personal arbetar med att lära känna den enskilda kunden och bygger upp en relation genom att veta deras behov och önskemål, och sedan individualiserar och gör deras priser och service personliga.
- *Strukturella band*, t.ex. ge kunden särskild mjukvara till datorn för att underlätta beställningen hos företaget.⁵⁶

Vid upprättandet av relationsmarknadsförings program i ett företag följer man fem steg:

1. Identifiera nyckelkunder, de största och bästa
2. Tilldela en relationsmanager till varje nyckelkund, kunnig passar kundens tycke och smak.
3. Utveckla en klar jobb beskrivning för managern, mål, ansvar, utvärdering.
4. Låt varje manager utveckla en plan (årlig och långsiktig) för kundrelationen- mål, strategier och resurser
5. Tillsätt en person som övervakar ledarskapet och som är kunnig och kommer med råd och förbättringar.⁵⁷

Enligt Kotler m.fl. är det viktigt att ha i åtanke att relationsmarknadsföring inte är effektiv i alla situationer, utan passar bäst till kunder som har långa tidshorisonter och som har stora kostnader vid byte av företag. Både företaget och kunden har investerat tid och kanske även pengar i uppbyggnaden av relationen. Kunden tycker att det både är kostsamt och riskfyllt att byta leverantör och företaget inser att det vore kostsamt att förlora denna kund. Båda söker att utveckla en långsiktig relation till varandra och det är dessa relationer som i det långa loppet är mest lönsamt för företaget. Många av företagets lönsammaste kunder är inte de största utan vanligtvis de medelstora. En lönsam kund kan definieras; Summan av inkomster över tiden överstiger företagets kostnader för att attrahera, sälja och underhålla kunden (customer lifetime value). Många av dagens företag lägger ned alldeles för lite tid att undersöka vilka kunder som egentligen är lönsamma. Ibland kan det alltså vara lönsamt att få de ”dåliga” kunderna att gå över till en konkurrent.⁵⁸

Nyttan med delarna som handlar om relationsmarknadsföring är att vi vill visa vikten av att leverera produkter och servicekvalitet när kunden efterfrågar detta. För att företagen ska kunna veta vad kunden önskar och värdesätter hos produkten, här och nu, måste någon form av relation till kunden upprättas. Detta kan, som vi har sett här ovan, göras på en rad olika sätt.

3.2.8 Kundvärde och tillfredställelse

Dagens kunder har många olika valmöjligheter när de skall välja produkter och tjänster. De gör sina val beroende på förväntad kvalitet, värdet och service. Kunderna väljer utifrån vad marknaden erbjuder och vad som ger dem mest värde utifrån deras kunskap och inkomst. De skapar själv förväntningar på värdet och agerar utifrån detta. Sedan jämförs det förväntade

⁵⁶ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 407

⁵⁷ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 407

⁵⁸ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 410-411

värdet med det faktiska värdet som produkten ger dem för att kunna avgöra om de är nöjda med sitt köp.⁵⁹ Detta kan illustreras med en figur hämtad ur *Principles of marketing*.

Kunden köper från det företag som de tror levererar det högsta kundvärdet dvs. skillnaden mellan totalt kundvärde och total kundkostnad av ett erbjudande (vad lönsamheten blir för kunden).

Totalt kundvärde		Produkt, service, personal, och image
- total kundkostnad		Tid, pengar, energi och psykologiska kostnader
= kundlevererat värde		Vinst för kunden

Figur 11:1 Kotler sid. 393

Det är viktigt att företagen försöker bilda sig en uppfattning om hur kunderna upplever deras produkter när det gäller totalt kundvärde i förhållande till konkurrenternas.⁶⁰ Det finns ingen gräns för hur mycket ett företag kan spendera på att förbättra kvaliteten, eller marknadsföra för att behålla och skaffa nya kunder. Hur mycket är då en kund värd? Svaret är en hel del. Många företag är villiga att betala ett ganska högt pris för att fånga kunder för att förvandla dem till vinstgivande kunder. Vinstgivande kunder är hushåll, en person eller företagskund som över tiden ger avkastning om företagets kostnader är attraktivt dvs. om försäljningspriset och servicen är god. Observera att företagets förväntade vinstgivning förutsätter att kunden köper flera gånger. Få företag mäter individuella kunders lönsamhet och värde.

Bibehållandet av kunder är en viktig del för företagen att arbeta med. Framgångsrika företag är läraktiga företag. De samlar upp feedback från marknaden, går inom den och utvärderar resultatet gör justeringar som är utformade för att förbättra deras utförande.⁶¹ Det är viktigt att företaget ser hur många kunder de förlorar och vilka orsakerna är. I vissa fall kostar det fem gånger så mycket att få en helt ny kund än att behålla en gammal. Företag måste noga undersöka var deras brister i förhållandet till kunderna som de förlorar ligger och arbeta med dessa brister. Mycket kan göras åt bristfälligheter som beror på dålig service, eller att priset är för högt för att undvika att förlora fler kunder. Marknadsföringen får inte bara handla om transaktioner och säljaktiviteter utan man måste även betona kundrelationer och ”efter köp aktiviteter”. Det bästa sättet för att få behålla kunder att ge dem hög tillfredsställelse.⁶²

3.2.9 Skapa konkurrensfördelar

På dagens marknad räcker det inte med att bara förstå kunden. För att lyckas måste man kontinuerligt analysera sina konkurrenter, och utveckla konkurrensstrategier för att ge företaget starka konkurrensfördelar.

För att planera effektiva konkurrensstrategier måste företaget ta reda på så mycket som möjligt om sina konkurrenter. Första steget är att ta reda på vilka som är nyckelkonkurrenterna, analysera deras styrkor, svagheter och reaktionsförmåga på förändringar och därefter välja vilken konkurrent man ska attackera eller undvika. Andra steget blir att utveckla konkurrensfördelar som starkt positionerar företaget mot sina konkurrenter och ger företaget det starkaste konkurrens övertaget. Detta görs genom att hela tiden jämföra produkterbjudande, pris, vilka marknadsföringskanaler som används. På så sätt

⁵⁹ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 83

⁶⁰ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 392-394

⁶¹ Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring* sid 51

⁶² Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 405

är det möjligt för företaget att finna potentiella konkurrensfördelar och nackdelar. Då kan man utforma kraftfullare marknadsföringskampanjer och vidta starkare och snabbare åtgärder mot konkurrenternas handlande. Vad behöver då företaget veta om sina konkurrenter? De behöver veta vilka konkurrenterna är, vad deras styrkor och svagheter är, strategier, deras reaktionsförmåga.

En djupare genomgång av företagens kundvärde och tillfredsställelse är avgörande när det handlar om att få kunderna att återkomma och köpa nya och mer produkter och tjänster. Dessa delar har vi förstått kan dock inte stå ensam, utan en analys över vilka konkurrenter man har tänkt attackera och tillvägagångssätt för detta, är nödvändig i striden om att få behålla kunderna. Vi anser det av vikt för vår studie att belysa detta område eftersom det har koppling till en av våra frågeställningar. Utifrån skapandet av konkurrensfördelar måste sedan företaget utveckla en strategi för hur man vill positionera företaget och dess produkter gentemot konkurrenterna. Mer om detta finns att läsa i avsnittet nedan.

3.2.10 Konkurrens strategier

När man så har identifierat sina huvudkonkurrenter måste man utforma en konkurrens strategi som bäst positionerar företagens produkter gentemot konkurrenternas. Vilken marknadsstrategi kan företaget använda sig av? Vilken är bäst för ett specifikt företag eller för ett företags olika avdelningar och produkter? Det finns inte en strategi som passar bäst för alla företag. Varje företag måste själv bestämma vad som passar dem bäst utifrån deras position på marknaden, resurser. Det kan vara så att inom ett företag krävs olika konkurrensstrategier för olika produktionslinjer.⁶³

I boken Principles of Marketing redogör man för Porters fyra konkurrens positions strategier som företagen kan följa, tre vinnande och en förlorande. De vinnande strategierna är *kostnadsledare*, vilket innefattar företag som arbetar hårt med att producera till låga kostnader och leverera billigt så att man kan ha ett lägre pris ut till kunden och på så sätt vinna marknadsandelar. *Differentiering*, företaget koncentrerar sig på att producera produkter och marknadsföring som särskiljer sig från ledarkonkurrenten. Den sista vinnande konkurrens positions strategien är *fokus* vilket innebär att företaget riktar in sig på ett fåtal segment istället för att erövra hela marknaden. Företag som utvecklar en klar strategi – av någon av dem ovan – kommer troligen att lyckas. De företag som väljer den förlorade strategin ”mitten av vägen” kommer det att gå sämst för. De gör någonting mittemellan av allt genom att försöka vara bra på alla de tre vinnande strategierna.⁶⁴

3.2.11 Marknadsstrategier

Företag behåller sin position på marknaden genom att göra konkurrensdrag för att attackera konkurrenter eller för att försvara sig själv mot konkurrens hot. Dessa drag förändras beroende på vilken position på marknaden som företaget har. Är företaget en marknadsledare innehar de den största marknadsandelen och är den som oftast är först när det gäller prispförändringar, produktintroduktioner, distributionskanaler och marknadsföring. Är företaget istället en marknadsutmanare, ett företag som arbetar hårt för att öka sin marknadsandel eller kanske en marknadsefterföljare som försöker behålla sin andel utan att göra för mycket väsen av sig. Slutligen har vi de företag på marknaden som har valt sin inriktning som nischare, företag som betjänar ett litet segment som de andra ofta ignorerar. Utifrån vilken position företaget har på marknaden måste företagen utveckla specifika

⁶³ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 427

⁶⁴ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 428-429

marknadsstrategier för att behålla sin position. För den intresserade läsaren ger boken ”Principles of marketing” en mer detaljerad beskrivning av de olika marknadsstrategierna.

3.2.12 Balans mellan kund och konkurrens orientering

En konkurrens orientering är viktigt i dagens marknad, men företag skall inte överdriva sin fokusering på konkurrenterna. Frågan är om företag kan fokusera för mycket på att hålla koll på sina konkurrenter? Enligt Kotler är det möjligt. Ett företag kan bli så konkurrens fokuserad att man glömmer bort att också vara kundfokuserad. Ett konkurrens fokuserat företag är ett företag som gör sina drag enbart utifrån konkurrenternas handlande. Större delen av tiden spenderas på att ta reda på hur konkurrenterna tänker agera, marknadsandelar och att försöka hitta strategier som hindrar dem från att lyckas. Det positiva med detta är att företagen blir stark i att konkurrera mot sina konkurrenter medan nackdelen är att man styrs från sina egna mål med företaget, produkten eller marknaden och man vet inte var man hamnar i slutänden eftersom så mycket styrs av konkurrenternas drag. Ett kundorienterat företag fokuserar mer på sina kunder och att leverera bästa värde för kunden i sin strategi. På dagens marknader krävs det att företagen är marknadsorienterad för att lyckas. Detta innebär att man både är fokuserad på sina kunder och konkurrenter. Företagen ”skakas” oftare av nya framväxande behov och av nya konkurrenter än av existerande. Företagen som hittar den rätta balansen mellan kund och konkurrent bevakning har goda förutsättningar att lyckas.⁶⁵

		Kundcentrerad	
		Nej	Ja
Konkurrenscentrerad	Nej	Produkt orienterad	Kund orienterad
	Ja	Konkurrens orienterad	Marknads orienterad

Figur 12:7 Kotler sid. 446

Låt oss stanna upp och fundera på vad mer vi nu fått med oss. I den tidigare summeringen fick vi klart för oss vad som påverkar bankernas produktionskostnad på räntan. De vi nu har läst om är teorin bakom hur man på olika sätt kan använda sig av olika verktyg för att bli bättre i kampen mot konkurrenterna. Kotler menar att det hela handlar om att lägga pengar, tid och resurser på rätt sorts marknadsföring. För att kunna lyckas med det måste företagsledningen bestämma sig för vilken marknad man ska vända sig till. Enligt Kotler måste företagen jobba med produkten, priset, platsen samt med påverkan. För att veta vad företaget skall göra för att lyckas leverera mervärde gentemot sina konkurrenter gäller det att de har koll på omgivningen och hur dessa agerar. Kotler påpekar också vikten med att skapa samt bibehålla goda relationer med kunderna. Trots tonvikten på detta är det ändå viktigt att företagen inte glömmer bort kunderna och blir för mycket konkurrentfokuserad.

Detta är då den andra av de två huvudfaktorerna som banken tar hänsyn till vid räntesättningen. Litteraturen har vi nu fått klart för oss vad den säger, men hur väl det stämmer överens med verkligheten ska vi nu ta reda på.

⁶⁵ Kotler, P (2002) *Principles of marketing* sid. 446

4 EMPIRI

I detta kapitel kommer resultat från vår empiriska studie att presenteras. Vi har valt att dela upp materialet utifrån de frågeställningar som ligger till grund för studien och under dessa har vi sedan skapat underrubriker. Vi kommer fortsättningsvis att summera upp det vi skrivit vartefter frågorna behandlas, för att man som läsare lättare skall följa med genom arbetets gång. Vissa frågor har vi valt att kommentera tillsammans då detta underlättar för läsaren.

4.1 Företagspresentation

Nordea är den ledande finanskoncernen i Norden. Företaget består av drygt 1100 kontor och har omkring 10 miljoner kunder. Nordea har omkring 4,5 miljoner e-banksanvändare och är i och med det störst inom banktjänster på Internet. Företaget strävar efter att erbjuda sina kunder ett brett sortiment av produkter till kunderna, för att dessa ska kunna uppfylla sina mål. Produkter, tjänster, lösningar inom bank, kapitalförvaltning samt försäkringslösningar är en del av sortimentet.⁶⁶

4.2 Hur är arbetet med räntan uppbyggd/fördelat inom banken?

Anne-May beskriver räntearbete på Nordea utifrån hennes synpunkt. Hon arbetar på Household inom enheten Produkter och ansvarar för förarbetet vid åsättandet av boräntor. Varje eftermiddag erhåller Anne-May information om marginalförändringar för de olika bindningstiderna. Som Anne-May själv beskriver det ”Marginalen är en viktig del av det hela eftersom den avspeglar bankens lönsamhet och att sätta en ränta utan att titta på konkurrenterna fungerar inte”. Hon fortsätter vidare ”Vid ett förslag till ränteändring måste man alltid ställa sig frågan om blir vi konkurrenskraftiga med detta förslag”? Banken eftersträvar så god lönsamhet som möjligt. De bolån de erbjuder måste vara konkurrenskraftiga både vad gäller pris och innehåll.⁶⁷

Under en arbetsdag kan Anne-May avropa rapporter flera gånger per dag om det skulle behövas. ”Det gäller att hela tiden följa marknadens förändringar både inom Sverige och omvärlden” påpekar Anne-May.⁶⁸

Det förslag som läggs fram kring den framtida prissättningen på räntan konstruerar Anne-May på egen hand utifrån aktuell prisstrategi. Det förtroende har hon fått eftersom hon har arbetat länge inom det området. Förslaget består av ett utkast som bygger på den strategi som banken har där hon lägger stor vikt vid den marginal som banken har samt det rådande konkurrensläget. När förslaget är klart föredras det i ledningsgruppen eller i brådskande fall enskilt med chefen för Household. ”Jag kan väl säga att för det mesta så är mina underlag så väl underbyggd att de är okej” uttrycker Anne-May. Hon ser dock helst att beslutet tas i ledningsgruppen.⁶⁹

Efter fastställandet blir räntan offentliggjord på kontoren. Sedan vill banken så fort som möjligt få ut dessa räntor i pressen, precis som i alla andra banker. Senast klockan 15.00 måste pressmeddelandet vara pressen tillhanda för att de nya räntorna säkert ska bli publicerade i dagspressen följande dag. I det här läget kan det bli lite problem att få ut informationen till kunderna så fort som möjligt. Alla tidningar uppdaterar inte sina räntepubliceringar direkt. Denna eftersläpning kan bero både på att det finns mellanhänder eller så kan det vara så att tidningarna har lagt ut det på en entreprenör som i sin tur kan ha

⁶⁶ <http://www.nordea.com/sitomod/default/index.aspx?pid=52062>, 2007-02-04

⁶⁷ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁶⁸ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁶⁹ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

personal som är borta av olika anledningar. Anne-May framställer att ”Händer detta så innebär det ett merarbete för oss eftersom en snabb publicering är viktig”. Nordea måste snabbt ta reda på vilka mellanhänder som missat uppdateringen. Det får dröja högst en dag innan den nya räntan publiceras. ”Det är svårt att ha 100 procent uppdaterade tabeller eftersom vi är i händerna på pressen” påpekar Anne-May.⁷⁰

Den rörliga räntan för bolån ändras när Riksbanken ändrar reporäntan, den så kallade styrräntan. Ändring av den rörliga räntan mot konsument regleras i konsumentkreditlagen. Nordea måste vara konsekventa i sina ändringar av räntan mot kund. Till exempel kan de inte vara snabba på att höja räntan och ”fördröja” sänkningen av räntan. Här måste det finnas en balans. Generellt gäller att de ska hålla en spänst i sin prissättning, det vill säga att de följer förändringarna på marknaden. Det pris banken annonserar är ett riktpreis och det är sedan utifrån det som tjänstemännen på kontoren kan erbjuda riktigt bra kunder ett lägre pris⁷¹. Det gäller då bundna räntor 3 månader till 8 år.⁷²

”På bolånemarknaden har vi en del förändringar och sedan när de små förändringarna blir lite större, det är då man får justera” berättar Bo.⁷³

Så här långt har vi fått reda på att arbetet med räntan är uppdelat på olika nivåer inom Nordea. Det så kallade förarbetet sker på avdelningen Markets, vilka sedan lämnar över till Anne-May på Household. Nyckeln kring Anne-Mays arbete är marginalen, eftersom det är den som banken lever på. Utifrån marginalen samt rådande konkurrenssituation konstruerar Anne-May ett förslag som hon lägger fram till ledningsgruppen. Det förvånar oss att det är så pass få led som räntearbetet går genom och att det mesta av arbetet görs av en person, vilken i dag är Anne-May. Det sker hela tiden saker i omvärlden som måste tas i beaktning så det gäller då att de berörda personerna är lyhörda. I nästa del ska vi gå vidare in på vilka faktorer det är som påverkar.

4.3 Faktorer som banken måste ta hänsyn till när de fastställer räntan?

Det är bland annat förändrade upplåningskostnaderna som föranleder justeringar. Dessa beror i sin tur på omvärldens förändringar. Nu på sistone har banken upplevt att marginalerna på utlåningsräntorna försämrats på grund av att marknadsräntorna har gått upp⁷⁴

Ytterligare en faktor som påverkar när det gäller räntor med korta bindningstider är när man tror att Riksbanken kommer att höja reporäntan och marknaden på grund av detta diskonterar en kommande räntehöjning i förväg, vilket då leder till att räntorna går upp. När sedan Riksbanken kommer med ett uttalande om att reporäntan kommer att höjas, träder höjningen i kraft cirka en vecka efter att beslutet offentliggjorts. I och med att reporäntan höjs blir bankernas upplåning dyrare med motsvarande, vilket givetvis påverkar räntan mot kund.⁷⁵

Banken är idag mycket mer känslig för hur omvärlden sätter sina räntor än vad det var tidigare. Som Anne-May skildrar det ”Längre tillbaka var den svenska ekonomin ganska isolerad, så att om staten uttalade sig kunde räntan röra sig, nu är det inte alls så utan nu är det

⁷⁰ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁷¹ Intervju Nordea, Eriksson Bo

⁷² Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁷³ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁷⁴ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁷⁵ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

mer om Bush uttalar sig så påverkar det räntan”. ”Vi hänger ihop med omvärlden på ett helt annat sätt och detta på grund av att Nordea har blivit alltmer globala” beskriver Anne-May.⁷⁶

Bo Eriksson berättar om hur besluten ring räntan sker på den strategiska nivån. Nordea funderar dels på hur man tror att konkurrenterna kommer att agera utifrån sitt eget agerande. I det skedet måste hänsyn även tas till det långsiktiga målet. Det är det som är grunderna kring det strategiska.⁷⁷

Räntearbetet har inte förändrats så mycket över tiden, man arbetar ungefär på samma sätt. En förändring kan man dock se i att marginalerna har försämrats något. ”Det är ju större rörlighet egentligen för det är oftare som man får justera räntorna i dag” säger Anne-May. Detta kan bero på att banken har anpassat sig till en ökad rörlighet och man genom detta vill visa förändringar gentemot kund mycket fortare. Anne-May tycker att det är svårt att sätta fingret på vad det är som har förändrats när man har levt med den här successiva förändringen varje dag.

Massmedias fokusering kring räntorna har i sin tur lett till en ökad medvetenhet bland kunderna. Det är en tuffare konkurrens med en mer rörlig marknad och det skyndar på hela förändringsprocessen, vilket gör att bankerna i dag justerar i sina tabeller snabbare.⁷⁸

4.4 Hur går det till när bankerna finansierar sina lån till privatkunder?

Upplåningen till bolånen sker genom att banken ger ut bostadsobligationer och på så sätt finansierar den långa utlåningen. En bostadsobligation är en obligation som ges ut av bostadsinstituten för att finansierar långa utlåningar till bostäder.

Nu har man även gått ut på europamarknaden och det innebär att blir det ett väldigt stort utbud på bostadsobligationer vilket leder till ett sänkt pris som i sin tur gynnar Nordeas låntagare.⁷⁹

När det gäller kort utlåning, det vill säga helt rörlig eller tre månaders rörlig, är det då i princip på det viset att banken finansierar det med sina korta inlåningspengar, exempelvis det pengar som en privatperson sätter in på ett bankkonto och som inte är låsta under någon speciell tidsperiod.⁸⁰

Riksbanken sätter den nedre gränsen för reporäntan. Det är den ränta som bankerna lånar pengar till över natten av riksbanken och det är detta som styr den rörliga räntan. Statsobligationerna, de obligationer som Riksgälden ger ut, är det minst riskfyllda finansieringsformen. Det är dessa som styr de bundna räntorna och där är det statens finans som sätter den nedre gränsen, inte bankerna.⁸¹

4.5 Är det samma faktorer som påverkar räntan idag som det var längre tillbaka?

Anne-May skildrar ”För tio år sedan var det inte alls det här fokuset, det var ju inga ockerräntor, men det var naturligtvis ett bättre läge för kreditgivaren”.⁸² Kunden var trogen

⁷⁶ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁷⁷ Intervju Nordea, Eriksson Bo

⁷⁸ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁷⁹ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁸⁰ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁸¹ Intervju Nordea, Jeansson Johanna

⁸² Intervju Nordea, Öberg Anne-May

sin bank på ett helt annat sätt än vad kunden är trogen sin bank idag. Det är framför allt yngre kunder som sätter mer press på priserna. Sedan Internet började användas mycket så exponerar sig bankerna där och kunderna söker runt där efter bästa pris. Rent generellt är det idag så att man inte är kund till 100 procent på en och samma bank, vilket Anne-May tror att bankerna får leva med. Att en ökad konkurrens på bolånemarknaden samt att en större kundmedvetenhet har gynnat kunderna kan man säga helt klart⁸³.

”Det gäller också att man har ett utbud av andra tjänster och produkter som också är prisvärda för att kunden ska välja oss, så det jobbar vi då givetvis jättemycket med” påpekar Anne-May.⁸⁴

4.6 Vad tror Ni om en framtida utveckling?

I en framtid kan man se att det kommer att bli samma konkurrens på inom området för lån utan säkerhet, det vill säga blancolån, som det är på bolånesidan, detta i och med att det kommer fler och fler aktörer ut på marknaden. Aktörer som jobbar med bara en produkt även på blancolånesidan. Det här gör ju då att marknadsplatsen kommer att förändras i en mycket snabbare takt.⁸⁵

Den empiriska studien redogör för att det är de förändrade upplåningskostnaderna samt konkurrenternas agerande som bankerna tar hänsyn till vid räntesättningen. Vidare har det framkommit att räntearbetet har förändrats mycket över tiden samt att det i dag är ett sämre läge för kreditgivarna, på grund av ökad medvetenhet bland kunderna. Finansieringen av bolånen sker genom bostadsobligationer samt inlåningskapital. Tydligt är att banken är ganska styrd av Riksbanken. Blickar Nordea framåt tror man på en ökad konkurrens på blancolånesidan, liknande den man i dag har på bolånesidan. Vi kommer nu att gå vidare och titta på hur banken jobbar idag för att agera mot sina konkurrenter.

4.7 Hur vill banken positionera sig? Har det förändrats med tiden?

Nordea försöker positionera sig på marknaden via sin strategi att de vill erbjuda kunderna fler tjänster än bolån, men bolån kan vara dörröppnaren och sedan erbjuder man så mycket mer. Nordea är en fullsortimentsbank i jämförelse med nischbankerna. Man har idag olika kundprogram som bland annat säger att man som förmånskund får en bättre ränta. Det är olika i Sveriges alla hörn hur konkurrensen ser ut så att det är upp till kontoren att sätta priset utifrån kundförhållande, konkurrens samt lönsamhet. Man kan säga att kundprogrammet styrs mot att en kund som gör många affärer med Nordea får ett bättre pris.⁸⁶

Det är dock inte bara räntan utan det är även avgifter som är billigare eller inte kostar någon alls för en kund som är kvalificerad som förmånskund. En förmånskund är den mest förmånliga kunden och denne måste ha minst trehundra tusen i sparande eller lån inom banken, plus fem andra produkter eller tjänster som till exempel kort, internettjänst samt lönekonton med regelbunden insättning. Efter förmånskunderna kommer pluskunderna. Dessa kunder måste ha minst femtiotusen i sparande eller lån samt minst tre andra produkter eller tjänster. Förmånskunderna har en del kostnadsfria produkter och tjänster samt rabatt på femtio procent på resterande produkter och tjänster. Pluskunderna har vissa kostnadsfria produkter

⁸³ Intervju Nordea, Eriksson Bo

⁸⁴ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁸⁵ Intervju Nordea, Eriksson Bo

⁸⁶ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

och tjänster samt tjugofem procents rabatt på en del andra produkter och tjänster. ”Så det är ju ett styrmedel för oss helt enkelt” berättar Anne-May.⁸⁷

Det är bankens skickliga försäljare ute på kontoren som ska övertyga kunderna om att Nordea har rätt produkter. Banken har idag också hemförsäkringar som man som förmånskund också får rabatt på. Det fungerar oftast på det sättet att man vill ha en kund knuten till sig och göra fler affärer med denne.⁸⁸

Nordea lyfter idag även fram ungdomen. Ung Vuxen (18-28 år) får samma förmåner som en Förmånskund och detta erbjuder banken för att man vill prioritera denna grupp som är en tillväxtgrupp. Inom alla branscher handlar det om att lyckas knyta åt sig de unga kunderna och även de som är pensionärer när det gäller sparande.⁸⁹

”Det är viktigt för oss att vårt skyltfönster ser tilltalande ut, för ungdomarna har inte tid att gå in och pruta” säger Anne-May. Den målgruppen lockas av bra erbjudanden i skyltfönster. Även Internet har på ett sätt styrt upp det här till kundens fördel. Det är lättare för kunderna att shoppa runt där.⁹⁰

Nordea jobbar även för en väl utbyggd rådgivning på telefon, samt att kunden ska kunna utföra och köpa samma tjänster via telefon som på kontor. En sådan tjänst är till exempel att binda bostadsrätt via telefon. Anne-May påpekar att ”Vi eftersträvar att göra det enkelt för kunderna, framförallt för de som är Internetanvändare, eftersom kundnöjdhet är viktigt för oss”. I tider med låga rörliga räntor blir kunden ännu rörligare om denne inte är nöjd. En flytt kan ske på en dag.⁹¹

4.8 Är det bäst att få kunderna att binda räntan?

Nordea jobbar för att ha nöjda kunder. Som Anne-May beskriver det ordagrant. ”De ska känna att de har en bra ränta och att de är nöjda med annat som vi också erbjuder, att helheten är bra för den enskilde kunden”. Kunder som söker trygghet har möjlighet att binda den rörliga räntan på 1-8 år, dock kan detta medföra att kunden inte lika enkelt och billigt kan byta långivare. Vill kunden bryta avtalet i förväg kan det komma att kosta kunden ränteskillnadsersättning.⁹²

Strategin skiljer sig åt från olika banker. Nordea har en strategi där de premierar kunderna aktivt prismässigt som väljer att ha alla sina affärer inom banken. Som Bo beskriver det: - ”Du får ett bättre pris ju bättre kund du är, på alla områden”. ”Som förmånskund får man ett bra pris och det ena ska locka kunderna till det andra” säger Bo. Vissa banker jobbar bara med att marknadsföra sina produkter, de säljer bara en produkt och går bara på priset. Med den strategi som Nordea har så kan de inte alltid jobba för att ha det bästa priset och för att hela tiden vara billigast, utan de måste då hitta en medelväg någonstans. I många fall kanske det kan vara lite trixigare men i Nordeas fall, på lägre sikt, tycker de att det är en lönsammare väg. För kunderna kan det innebära att de kanske betalar något högre ränta på bolånet hos Nordea, men i stället kanske får använda sitt kort kostnadsfritt. Bo poängterar att ”Alltså du

⁸⁷ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁸⁸ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁸⁹ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁹⁰ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁹¹ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁹² Intervju Nordea, Öberg Anne-May

måste se helheten”. Många kunder gillar att få samla alla sina affärer på ett och samma ställe, men vissa gillar inte det utan shoppar ständigt runt.

Nordea jobbar som sagt var för goda relationer med kunderna. Det handlar då om rådgivare som känner till kundernas ekonomi och om strategi och psykologi i köp processen.⁹³

Sammanfattningsvis utgår Nordeas positioneringsstrategi från att de är en fullsortimentsbank. De jobbar med sitt kundprogram och eftersträvar enkelhet för kunderna. När vi nu fått en bild av Nordea ska vi gå vidare och se hur banken ligger till i förhållande till konkurrenterna och vilka dessa är.

4.9 Vilka kompletterande tjänster kan ni erbjuda era kunder, hur tror ni att dessa står i förhållande till konkurrenter?

Nordea kan i dag bland annat erbjuda försäkringar, tack vare ett samarbete med Vesta Skadeförsäkringar. Strategiskt har detta och göra med att försäkringsbolagen har gett sig in i bankbranschen, men huvudskälet är dock att Nordeas kunder, i samband med att dem köper ett hus eller en annan typ av boende, ofta vill göra allt på en gång. ”Kunderna kan då göra allt på ett och samma ställe och slipper i och med det springa till försäkringsbolaget och snacka hemförsäkring och lösöre” som Bo beskriver det. Nordea har lösningen för kunderna så att de även kan lösa andra bitar än bara bolån, till ett lägre pris i samband med sina bolåneaffärer. Nordea ser sig själva som rätt kompletta när det gäller bolåneaffärer. Om kunden skulle vilja belåna sitt hus maximalt, då kan kunden ta en buffertkredit som är till för att användas om man får oförutsedda utgifter. Ung Vuxen, som man tidigare berättat om, har Nordea lite särskild hand på och ger dem lite extra förmåner på grund av att de vill ha in dem unga i banken.⁹⁴

Det handlar inte bara om ett bolån utan det gäller också att man har ett utbud av andra tjänster och produkter som också är prisvärda för att kunden ska välja just den här banken. Det området lägger Nordea ner mycket tid och engagemang kring eftersom man anser det vara en viktig del av strategin.⁹⁵

Anne-May arbetar även med produktutveckling. Hon skildrar ”Jag måste hela tiden ha örat mot marknaden och se vad våra konkurrenter gör och se vad vi har möjlighet till att göra”. Generellt så säger man om alla produkter att ”man behöver inte uppfinna hjulet på nytt”, utan man kan konstruera om det och göra det på ett annat sätt. Till exempel så kan man prissätta det på ett annat sätt eller urskilja det från mängden på ett annat sätt. Anne-May framhåller att. ”Man ska inte tro att om man kommer på någon kanonlösning, att man blir ensam om det utan det dröjer inte så länge förrän de andra har gjort något liknande”⁹⁶. Det är ett kännetecken för hela marknaden att det är så oerhört lätt att plagiera produkterna och det går aldrig att söka patent. Detta innebär då att vi måste konkurrera på andra delar och en del av det är då priset, men framför allt är det ett brett utbud som bankerna på marknaden konkurrerar med.⁹⁷

4.10 Fler aktörer på marknaden i dag, hur har banken påverkats av det?

Nordea påverkas givetvis av att fler aktörer har kommit in på marknaden. Som Bo beskriver det ”Alltså det är ett naturligt tapp, det finns hela tiden personer som shoppar runt och som

⁹³ Intervju Nordea, Eriksson Bo

⁹⁴ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁹⁵ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁹⁶ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁹⁷ Intervju Nordea, Eriksson Bo

väljer just specifika produkter eller tjänster”. Trots nya aktörer på marknaden så står sig storbankerna ganska bra upp mot dessa. Nordea som exempel har ett fullsortimentsutbud vilket inte de mindre aktörerna kan stå till tjänst med. Nordea har dock tappat något i marknadsandel över tiden. Detta ser man dock enligt Bo som naturligt eftersom de nya aktörerna kan gå ut och köpa sig marknadsandelar genom att de exempelvis sätter höga inlåningsräntor för att locka till sig kunderna. För de små nischbankerna fungerar detta ett tag i början, till skillnad från storbankerna som har ett fullt utbyggt kontorsnät över landet, med fasta kostnader samt en annan kostnadsmassa som man måste ta hänsyn till.⁹⁸

Anne-May beskriver att ”Det är ju så här att de nya aktörerna lånar in pengar och ger en bra ränta, men då är det ju också så att de måste kunna låna ut pengarna och ta igen det man förlorar på inlåningen vilket då gör att det blir en dyr utlåning också”. Några av de mindre aktörerna, som har kommit ut på marknaden den senaste tiden, börjar figurera i pressen och går i konkurs och deras sparare förlorar sina pengar. Detta medför då att kunderna blir mer medvetna och då kan storbankerna kännas trygg.⁹⁹

”Vad de där enproduktbolagen gör är att dem ser ett gap någonstans där de kan tjäna pengar och då går de in och vrider på det där, och sen kan de nästan vara beredda på att dra sig ur eller att utveckla sin verksamhet till flera produkter” som Bo beskriver det. Det är så en fungerande marknad arbetar, att någon ser att här kan vi tjäna pengar och så sätter man priset utifrån att vara attraktiv. På bolånesidan har detta skett explosionsartat de senaste tre åren.¹⁰⁰ Försäkringsbolagen har blivit mer och mer ivriga på att erbjuda bolån och de säger att de satsar på det här¹⁰¹. Från att ha varit fem, sex aktörer så kanske det är trettio aktörer i dag vilket har drivit på det här. Marknaden har varit så att utöver de där enbolagsaktörerna så ser även de fyra stora bankerna bolånet som hjulet det är det som är centrum och navet i hela verksamheten. En privatperson kanske gör tre till fyra bolåneaffärer under sin livstid, vilket innebär att detta knyter upp kunderna på ett helt annat sätt. Bankerna vill komma åt kunderna och få göra mer affärer. Enbart bolåneaffärerna, med den marginal som är idag eller har blivit, är i sig inte lönsam.¹⁰² Bolånen har en ganska krävande hantering än så länge¹⁰³.

4.11 Hur positionerar banken sig på marknaden i förhållande till sina konkurrenter?

Nordea jobbar för att ha ett utbud av andra produkter och tjänster som är prisvärda för att kunden ska välja just dem.¹⁰⁴

Förutom bankens produkter så vill Nordea konkurrera om att ha bra service och att bygga upp bra relationer med sina kunder. Det är sådant värde som är bestående och som finns där även om räntan går upp eller om det är något annat som händer och som gör att kunderna ska kunna känna förtroende för Nordea.¹⁰⁵

4.12 Tittar banken på hur konkurrenterna satt räntan?

Konkurrensen är en väldigt viktig del att bevaka. Konkurrenterna har officiella räntelistor och genom detta så har man ganska bra kontroll på hur marknaden ser ut. I arbetet med att kontrollera konkurrenterna gör man en intern konkurrentjämförelse och ställer sig frågor som:

⁹⁸ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

⁹⁹ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

¹⁰⁰ Intervju Nordea, Eriksson Bo

¹⁰¹ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

¹⁰² Intervju Nordea, Eriksson Bo

¹⁰³ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

¹⁰⁴ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

¹⁰⁵ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

Vad har Sparbanken för typ av kunder? Vad har Handelsbanken för kunder? ”Vi som arbetar med det här vet ungefär hur de andra bankerna ligger till och vad kan de göra”. ”Det är hela tiden ett strategispel, som vilket strategispel som helst” berättar Bo. Bankerna följer varandra oerhört, så det gäller alltså att man har koll på konkurrenterna. Det är den kunskapen som man behöver mest och att sedan kunna använda den till att lägga ut den som en form av karta över vart Nordea är på väg och koppla det till sin egen strategi. Detta betyder också att det är väldigt viktigt att veta vad Nordeas strategi är, vad banken vill, utifrån vad som är bäst ur bankens och kundens synpunkt.¹⁰⁶

Ponera att Nordea kanske jobbar för en större marknadsandel och utifrån då försöker att positionera sig så att man ska kunna ta mer marknadsandel. Det innebär idag, vad gäller bolån, att Nordea måste ha ett bättre pris och kännas attraktiva för kunden i jämförelse med de andra bankerna för att kunna ta volymer. Nordea har ändrat sin räntestrategi sedan ett halvår tillbaka ungefär, där man säger att man ska ha bästa pris på de flesta bindningstider, och på så sätt positionera sig för att man vill ta volym och marknadsandelar. Detta gör man även för att man ska synas i skyltfönstret på Internet där de unga kollar läget.¹⁰⁷

Först nu kan man börja se att det har gett utdelning, men det är två till tre månaders eftersläpningar minst innan banken kan utvärdera vad det gett för resultat. ”Den affär vi gör i dag, det lånelöfte vi ställer ut i dag, det utbetalas om två till fem månader i och med att kunderna inte flyttar direkt” säger Bo. Vad gäller Internet så ser man att det ger resultat och man märker att det underlättar för bankens rådgivare då kunderna kan sköta mycket själv via Internet.

Det finns idag två stora spelare i det här, Spintab som ägs av Sparbanken och Statshypotek som ägs av Handelsbanken. Dessa aktörer har nästan trettio procents marknadsandel, vilket gör att det inte är utan att Nordea resonerar som att ”Hur påverkar det här Handelsbanken om vi gör det här och de tvingas hänga med”? Det är den här positioneringen som pågår i alla banker och alla institut för att kunna manövrera marknaden.¹⁰⁸

Nordea själv har ungefär sexton procent på bolån, Spintab har ungefär trettio procent och Stadshypotek har ungefär tjugosju procent och resterande del fördelar sig på de mindre.¹⁰⁹ Dessa aktörer har tappat marknadsandelar under många år. Statshypotek hade tidigare trettio procent vilket man tror beror på att Statshypotek en gång i tiden köpte Nordeas volymer, så många av Nordeas kunder ligger alltså i Statshypotek. ”Det har varit väldigt mycket fusioner i den här branschen, så det finns som sagt var många kunder i Statshypotek som egentligen är våra kunder” säger Bo. Därför så agerar Nordea så att de ska kunna ta hem dem där volymerna från Statshypotek. Med hänsyn taget till detta så är Nordeas naturliga marknadsandel tjuugo till tjugotvå procent, och det där det borde ligga.¹¹⁰

I den empiriska studien återkommer Nordea hela tiden till att banken vill skapa enkelhet för kunderna. I de sistnämnda frågorna handlar det om att Nordea erbjuder fler tjänster än bolån, bland annat försäkringar. Anne-May tydliggör att konkurrenterna ligger i närheten vad gäller produktutveckling samt att det beror på att det är oerhört lätt att plagiera på den här marknaden, samt att Nordea då måste konkurrera på andra områden. Konkurrenterna är i dag i

¹⁰⁶ Intervju Nordea, Eriksson Bo

¹⁰⁷ Intervju Nordea, Eriksson Bo

¹⁰⁸ Intervju Nordea, Eriksson Bo

¹⁰⁹ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

¹¹⁰ Intervju Nordea, Eriksson Bo

stort sett samma som längre tillbaka och Nordea står sig bra upp mot de nya aktörerna som kommit in på marknaden. Nordea anser att det är viktigt att bevaka konkurrensen och detta gör man med hjälp av sin interna konkurrentjämförelse.

4.13 Ser ni nya marknadsmöjligheter inför framtiden? Hur har det utvecklats historiskt i tiden?

Olle Djerf, nationalekonom, tror att konkurrensen inom branschen kommer att öka i framtiden. Han tror endast på små inbrytningar som inte kommer att ha någon stor betydelse för storbankerna. Konceptet som storbankerna har är starkt, dess regionala kännedom och kunskap behövs samt en lokalnärvaro och därför tror han inte att bankernas existens kommer att vara hotad. Olle trodde dock längre tillbaka att vi skulle få se mer gränsöverskridande bland bankerna, men riktigt så har det inte blivit.¹¹¹

”Det sker gränsöverskridande och sammansmältningarna av försäkrings- och bankbranschen går ju rätt fort idag” säger Bo. Utomlands finns det försäkringar som täcker en eventuell förlust när man säljer huset. Det finns så många områden kvar och man kan försäkra sig mot det mesta. England är i framkanten och det mesta kommer ifrån USA i princip och sedan renodlas och förfinas det innan det strömmar upp genom Europa och vidare till England. Sedan kommer det oftast till Danmark och sist till övriga Skandinavien för att sedan gå vidare ner till Sydeuropa.¹¹²

Nordea försöker naturligtvis att utnyttja det nordiska samarbetet och se om det finns några produkter i grannländerna som man skulle kunna anpassa. Oftast kan man inte kopiera det rakt av eftersom man regleras av olika regelverk, skatteregler och så vidare. Nordea har givetvis gynnats av det här samarbetet genom bättre produktutveckling.¹¹³

Nordea är idag betraktad som en jätte i Sverige och Norden, nästan dubbelt så stor som närmaste konkurrent. Men i ett europeiskt perspektiv så kanske Nordea ligger på femtondeplats och i ett globalt perspektiv kanske femtionde plats. Nordeas VD brukar uttrycka det med orden: ”Liten är bara liten” och menar att det inte finns några fördelar med det, utan i den här branschen har man oerhörda fördelar av att vara stor.¹¹⁴

Nordea ser medarbetarna som grunden för deras utveckling och framgång. Företaget satsar på att attrahera, utveckla och behålla högt motiverade, kvalificerade och resultatriktade medarbetare.¹¹⁵

I det stora hela tror Nordea i en framtid på en ökad konkurrens samt sammansmältningar av försäkring och bank.

¹¹¹ Intervju, Olle Djerf

¹¹² Intervju Nordea, Eriksson Bo

¹¹³ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

¹¹⁴ Intervju Nordea, Eriksson Bo

¹¹⁵ <http://www.nordea.com/sitemod/default/index.aspx?pid=815292>, 2007-04-12

5 ANALYS

I detta kapitel kommer vi att utifrån vår problemformulering koppla samman den empiriska och teoretiska delen för att finna likheter/skillnader. Analysarbetet är uppbyggt efter samma princip som empirin för att vi ska få en struktur som är lätt att följa genom arbetet.

5.1 Hur är arbetet med räntan uppbyggd/fördelat inom banken?

Arbetet med räntan handlar mycket om att hålla koll på förändringar rörande marginalerna på räntan. Marginalen är en viktig del eftersom den speglar bankens lönsamhet.

Tittar man i stället på konkurrenssituationens del och dess påverkan på räntan så anser vi att banken på det området har större möjlighet att själv välja var man ska lägga sig. Utifrån det riktpolis som bankledningen förmedlar till kontoren görs sedan en bedömning och eventuell justering av priset för varje enskild kund. Det gäller det för bankledningen att kunna förmedla Nordeas prisstrategi genom alla led av tjänstemän för att kunna uppfylla bankens prisstrategi på bästa sätt. Hässel beskriver detta på samma sätt i figur 4 ”Bankernas prissättning av in- och utlåningsräntor”.

5.2 Faktorer som banken måste ta hänsyn till vid sättandet av ränta?

Nordeas prisstrategi utgår från produktionskostnad samt konkurrenssituation och som vi ser då så är bankerna ganska styrda av Riksbanken. I vår empiristudie framkom det som ovan nämnts att det framför allt är de förändrade upplåningskostnaderna (produktionskostnaden) som i första hand föranleder en räntejustering samt att bakgrunden till detta är förändringar i omvärlden.

I andra hand så är den andra delen av prisstrategin (rådande konkurrenssituation) som påverkar räntesättningen. Nordea måste hela tiden ha koll på konkurrenterna och hela tiden ställa sig frågan: Blir vi konkurrenskraftiga med detta förslag?

Teorin är i det här avseendet överens med empirin. Hässel beskriver att det som i ett första steg påverkar bankernas prissättning är reporäntan, och i ett andra steg så är det bankernas räntemarginal som i sin tur påverkas av risk för kreditförluster, lånets säkerhet, konkurrenssituation, kapitaltäckningskrav och aspekter som affärsidé, kundens betydelse, personbedömning etc.

Anne-May beskriver att det spelrum som banken och dess tjänstemän har gällande priset påverkas då i hög grad av rådande konkurrenssituation. Visst kan Nordea lägga på hur mycket de vill på priset för att få en bättre marginal, men då blir det enligt vår mening säkerligen svårt att få låna ut några pengar. Det handlar hela tiden om att jobba rätt med priset, att konstruera förslag utifrån aktuell prisstrategi.

Vidare så framkom det att ytterligare en faktor påverkar räntor med korta bindningstider, då man tror att Riksbanken kommer att höja räntan och marknaden i förväg diskonterar detta. Här kan vi klart se en koppling mellan den studie vi har gjort samt den teori kring området som vi har redogjort för. Teorin beskriver detta genom transmissionsmekanismen, då man tror att Riksbanken kommer att höja reporäntan och marknaden på grund av detta diskonterar en kommande räntehöjning i förväg, vilket leder då till att räntorna går upp.

Denna teori bekräftas av Anne-May som beskriver det som att både den faktiska och den förväntade reporäntan påverkar bankernas utlåningsränta. Om en höjning av reporäntan är förväntad kan marknadsräntorna höjas redan innan reporäntan höjs. När sedan höjningen av

reporäntan sker påverkas inte marknadsräntan ytterligare utan den tidigare höjningen blir endast bekräftad genom detta.

Det blir mer och mer uppenbart för oss att det finns väldigt små och få valmöjligheter för bankerna i sitt arbete med räntesättningen i och med att det är samma faktorer som påverkar samt att bankerna inte har någon möjlighet att förhandla med riksbanken om priset.

5.3 Hur går det till när bankerna finansierar sina lån till privatkunder?

Anne-May beskriver att upplåningen till bolånen sker genom att banken ger ut bostadsobligationer och på så sätt finansierar den långa utlåningen. När det gäller kort utlåning, det vill säga helt rörlig eller tre månaders rörlig, så är det då i princip så att banken finansierar det med sina korta inlåningspengar, det vill säga korta rörliga pengarna.¹¹⁶

Det är på det här området som vi för första gången i analysen kan se avvikelser vad gäller empiri och teori. Hässel skriver i sin bok att den viktigaste upplåningen sker genom korta inlåningspengar, vilket i empirin anses vara bostadsobligationerna. Han nämner dock vidare att upplåning även sker genom bostadsobligationer, men lägger ingen större vikt vid det.

5.4 Är det samma faktorer som påverkar räntan idag som det var längre tillbaka?

Nordea ser i dag att konsumenterna gynnas av ränteläget. För några år sedan hade kreditgivarna ett bättre läge. Banken tror att det beror på att kunderna, längre tillbaka, var trogen sin bank på ett annat sätt än vad de är idag. Denna syn bekräftar Kotler och menar att man i dag måste jobba mer med relationsmarknadsföring, för att skapa goda relationer med sina kunder eftersom att kunderna har blivit mindre lojala idag. Anne-May ser en stor skillnad på ungdomen sedan en tid tillbaka. De yngre kunderna är aktiva på Internet och jämför priser mellan banker för att sedan ställa krav på banken att pressa priset, vilket gjort att Nordea valt att satsa på marknadsföring på Internet.

5.5 Vad tror Ni om en framtida utveckling?

Nordea tror på en ökad konkurrens på blancolånesidan genom fler enproduktbolag. För att få kunderna att välja en större bank, som kanske ligger några punkter högre på bolånet måste Nordea se till att förmedla till kunderna fördelarna med att betala lite mer och i gengäld få en fullsortimentsbank.

Huvudmålet för Nordea är inte att slåss om att ha lägsta räntan, banken satsar i stället på att försöka finna helhetslösningar som får kunden att välja dem eftersom deras kostnader totalt sett blir lägre om man väljer att samla sina affärer på ett ställe. Banken ger ett värdetillägg på sina tjänster för att totalt sänka sina kunders kostnader och vinna kundens gunst. Här måste banken, enligt vår mening, jobba hårt med att på ett bra sätt förmedla detta till berörd målgrupp för att vinna.

Totalt sett så handlar det för banken om att hålla koll på marginalen samt att det sedan är utifrån konkurrenssituation samt produktionskostnad som räntan sätts. Med detta som bakgrund anser vi att banken är begränsade i sitt handlande. Den viktigaste upplåningen till bolånen sker genom utgivande av bostadsobligationer och här kan vi för första gången se en avvikelse mellan empiri och teori. Kotler är fortsättningsvis överens med teorin i frågan om att banken måste jobba mer med relationsmarknadsföring, eftersom kunderna inte är trogna på

¹¹⁶ Intervju Nordea, Öberg Anne-May

samma sätt i dag. I en framtid måste Nordea, enligt vår mening, jobba med att förmedla sin strategi till berörd målgrupp för att ha en chans att vinna.

5.6 Hur vill banken positionera sig? Har det förändrats med tiden?

Att Nordea jobbar med positionering kan vi klart se, men svaret på frågan om finns någon koppling till den teori som Kotler redogör för, kan vi snart klargöra.

Enligt Kotler så finns det flera vägar som ett företag kan differentiera sig på. Produktdifferentieringen för bankerna grundas på fysiska skillnader i kännetecken, utförande och stil. Det kan också vara skillnader i företagets leverans av produkter, utbildning, rådgivningen som ges från företaget, priset, räntesättningen och slutligen olikheter i image t.ex. symboler och atomsfär. Nordea jobbar i dag likväl som för några år sedan tillbaka för att vara en fullsortimentsbank, för att kunna erbjuda kunderna fler tjänster än bolån. Inom produktdifferentieringen ryms även fördelsprogrammet som Nordea i dag jobbar med, genom att premiera kunder som samlar sina affärer hos Nordea aktivt prismässigt genom att ge ett specialpris för hela paketet. Detta kan vi klart koppla samman med det som Kotler kallar för relationsprissättning eller att prissätta relationen.

Tittar man sedan till servicedifferentieringen så strävar Nordea efter enkelhet för kunderna. I dag kan banken erbjuda välutbyggda tjänster via telefon och Internet. Tanken bakom detta är att det ska vara enkelt för kunderna att göra sina bankärenden. En fara kring detta kan vi dock se om Nordea inte arbetar med att förmedla denna strategi på rätt sätt till kunderna. Längre tillbaka så kunde kunderna ringa direkt till sitt lokala bankkontor och många kunder kände sig trygga med detta. Nordeas strategi är att kunderna i dag skall ringa till bankens kundcenter för att utföra de enklaste ärenden. Lyckas inte banken förmedla sitt koncept tror vi att kunderna kan uppleva detta krångligt och opersonligt och på grund av detta vända sig till någon av bankens konkurrenter som i dag fortfarande går att ringa lokalt. Nordea måste jobba hårt med att förmedla sitt koncept genom alla led av anställda, fram till kunderna för att det ska se fördelarna med det hela i stället för att se att det är besvärligt, det är vår ståndpunkt inom området. Kotler delar vår syn och menar att det är viktigt att hela företaget strävar åt samma håll.

Personaldifferentiering är en annan väg som ett företag kan differentiera sig på. Nordea arbetar i dag för att ha välutbildad personal. Med det menar man bland annat att man ska ha personal som är välutbildad, så att de är kompetenta och besitter rätt kunskap och skicklighet för att kunderna ska känna sig trygga. Vi tror inte att kunderna har kunskapen om att Nordea kanske lägger mer krut på det berörda området, än vad konkurrenterna gör.

Nordea som i dag är en stor aktör på finansmarknaden har en tydlig imagedifferentiering genom sin mission. Detta visar de prov på bland annat genom sin stora tv-kampanj ”gör det möjligt”.

5.7 Är det bäst att få kunderna att binda räntan?

Det står klart för oss att Nordea, i första hand, vill knyta kunderna till sig och skapa långsiktiga relationer med dessa, men inte genom att få kunderna att binda räntan. Banken jobbar för nöjda kunder som ska känna att de har en bra ränta och att de är nöjda med banken som helhet.

Ett steg mot att skapa långsiktiga relationer med sina kunder är enligt Kotler att jobba med relationsmarknadsföring. Han föreslår tre olika marknadsföringsverktyg för att stärka

kundbanden och öka kundtillfredsställelsen. Kan vi då se att någon av dessa verktyg används inom Nordea?

- Finansiella fördelar - ex. rabatt för stamkunder. Här anser vi att Nordea jobbar på bra med sitt fördelsprogram.
- Sociala fördelar - lära känna kunder och bygga upp starka relationer. De personliga bankmännen jobbar hårt på det här området, enligt vår syn.
- Strukturella band - ex särskild mjukvara till datorn för att underlätta användningen av företagets produkter. För oss känns det dock tveksamt om det finns någon koppling på den här punkten. Orsaken till detta kan troligen vara att inte kunderna behöver några speciella mjukvaror för att använda företagets produkter.

Sammanfattningsvis har det för oss visat sig att Nordea har en uttalad prisstrategi samt att banken arbetar med några av Kotler verktyg. En av dessa är relationsmarknadsföring, vilket är väldigt viktigt för Nordea.

5.8 Vilka kompletterande tjänster kan ni erbjuda era kunder, hur tror ni att dessa står i förhållande till konkurrenter?

Nordea lägger ner mycket tid på kompletterande produkter och tjänster och påpekar att det är en viktig del av företagets strategi. Till skillnad från de små nischbankerna så är Nordea en fullsortimentsbank. Det handlar som sagt var åter igen om att förmedla fördelarna med detta till marknaden eftersom kunderna väljer från vad marknaden erbjuder och utifrån vad som ger dem mest värde utifrån deras kunskap och inkomst.

Nordea ligger i dag enligt vår mening steget före de andra storbankerna vad gäller utbudet på försäkringar. Banken vill kunna erbjuda kunderna fler tjänster än bolån, genom det kan kunderna även klara av försäkringsfrågorna på banken vid en bolåneaffär. Strategin bakom att erbjuda försäkringar är att försäkringsbolagen gett sig in i bankbranschen och att banken då kontrarar med det motsatta för att fortsättningsvis vara konkurrenskraftiga. Samt att det återigen handlar om att göra det så enkelt som möjligt för kunderna

5.9 Fler aktörer på marknaden i dag, hur har banken påverkats av det?

Nordea anser att de står sig bra upp mot de nya aktörerna på marknaden och att det handlar om en naturlig förlust av kunder. Enproduktbolagen hittar öppningar, vilket har skett explosionsartat på bolånesidan, och försäkringsbolag mer ivriga att erbjuda bolån Vidare menar man att de nya aktörerna kan gå ut och köpa sig marknadsandelar eftersom de inte har samma kostnads massa som storbankerna att bära på. I dag händer det med jämna mellanrum att de nya aktörerna lägger sina priser så lågt att det går i konkurs och att kunderna då förlorar sina pengar.

Vi är övertygad om att det finns kunder som hela tiden söker efter bästa pris och inte söker något mervärde som kund, samt kunder som saknar kunskap om hur riskabelt det kan vara att vara kund hos en nischbank som då väljer detta före storbankerna. Enligt oss så måste Nordea på något sätt förmedla till kunderna, tryggheten med att välja en storbank som kanske ligger några punkter högre på bolånet, men som i stället kan erbjuda det kompletta samt tryggheten i stället. I en framtid tror vi att många av kunderna så småningom kommer att återvända till storbankerna när de stöter på nischbankernas svagheter. Det handlar då bland annat om saknaden av den lokala närvaron då kunderna inte kan köpa postväxlar, lösa in utbetalningsavier, sätta in pengar på sin bank och så vidare.

En positiv förändring på marknaden är de utökade samarbetena som skapats mellan banker och andra aktörer. I detta fall handlar det framförallt om mäklarsamarbeten men även om samarbeten med redovisningsföretag, vilka är viktiga för bankerna. Även den utökade direkthandeln av försäkringstjänster inom banken har ökat. Här har man alltså genom att plocka bort ett mellanled tagit bort tjänster som tidigare tillhandahållits enbart av försäkringsbolag t.ex. när det gäller pensionsförsäkringar.

5.10 Hur positionerar banken sig på marknaden i förhållande till sina konkurrenter?

Enligt den teori vi behandlat så kan ett företag positionera sig på två olika sätt, antingen hålla lägre priser eller genom att ge kunderna andra fördelar. Positioneringen börjar med en differentiering från sina konkurrenter. Många banker har försökt att differentiera sig från de andra genom att sänka priset. Som nämntes tidigare så tar det i den här branschen inte så lång tid innan någon konkurrent följer efter och framgångsfaktorn på det området har inte varit speciellt god eftersom priset är en av de faktorer som är lättast att kopiera. Kotlers positioneringsstrategi och Nordeas arbete kring det området kan av oss tydligt kopplas samman, och där jobbar banken utifrån det andra av Kotlers två alternativ, att ge kunden andra fördelar. Nordeas strategi handlar om att de premierar kunderna aktivt prismässigt, det ena ska locka till det andra. Vår tro är att det kan vara svårt för kunder som bara kollar pris att se fördelen med Nordea. Samtidigt som det då kanske inte är dessa kunder som Nordea vill ha.

Nordea har valt att genom sina lokalkontor bilda det nät som täcker de större delarna av hela landet. Man menar att den lokala förankringen är nödvändig för att tillfredställa kunders behov även om man försöker styra över mycket av de löpande och enklare ärendena till att utföras av den enskilde kunden på Internet. Det är då lättare för de små nischbankerna att pressa priset eftersom de inte har så stora fasta kostnader som storbankerna har i och med sitt utbyggda kontorsnät. Nordea har i dag följt med i prispressningen på bolån men kan alla gånger inte gå lika lågt i pris och måste därför jobba hårt med andra fördelar som totalt utbud och den säkerhet de kan erbjuda. Här måste då Nordea som är en storbank hela tiden jobba på att finna andra konkurrensfördelar att förmedla till marknaden. Kotler menar att företag som är medveten om detta kommer att lyckas.

Kotler påpekar att företagsledningen måste bestämma sig för vilken inriktning som marknadsföringen ska ta, det vill säga vilken marknad ska man vända sig till och vilket segment man ska satsa på. Vi är av den uppfattningen att Nordeas ledning är överens om vilken marknad man ska välja samt att det är förmedlat genom bankens alla led. För att lyckas med detta är det viktigt att hela företaget strävat åt samma håll och alla anställda från marknadsförare, tekniskutvecklare till kassörskan i kassan är kundvänliga. På den sistnämnda punkten är vår uppfattning att Nordea har ett väldigt gott rykte, det vill säga ett rykte om att ha väldigt trevlig personal.

Anledningen till att Nordea jobbar för att skapa bestående värden för kunden, som inte påverkas av en räntehöjning får vi en djupare förståelse för i Kotlers redogörelse för kundutveckling. Han menar att om man vill utveckla en ny kund till en stark och mer lojal kund handlar om att föra kunden genom olika kundutvecklingssteg. Första gången kunden kommer att bilda sig en uppfattning av köpet och banken som leverantör. Efter köpet kommer kunden att känna fem nivåer av tillfredställelse, från nöjd till mycket missnöjd. Det är inte lönsamt med missnöjda kunder. Mycket nöjda kunder rekommenderar säljaren till andra potentiella kunder. Långvariga kunder är mindre priskänsliga, när det gäller rimliga

prishöjningar. Genom detta kan vi bestyrka att Nordeas kundprogram är en väl genomtänkt strategi.

Vi kan sedan se en koppling mellan Nordeas strategi samt det som Kotler i sina marknadsstrategier kallar marknadsutmanarstrategi. Denna strategi kännetecknas av att man attackerar en konkurrent, vilket Nordea i dag gör på bolånesidan för att vinna tillbaka ”gamla” kunder från en konkurrent. För att lyckas med den attacken måste företaget enligt Kotler ha fördelaktiga konkurrensfördelar. Nordea jobbar i nuläget hårt med delarna kring sitt fördelsprogram. Totalt sett så tycker vi att Nordea har lyckats ganska bra på området som Kotler poängterar, att bygga upp en unik kombination av fördelar.

5.11 Tittar banken på hur konkurrenterna satt räntan?

Kotler menar att det för företaget handlar om att ta reda på så mycket som möjligt om sina konkurrenter för att planera effektiva konkurrensstrategier måste. Företaget måste ha kunskap om vilka som är nyckelkonkurrenter, analysera deras styrkor, svagheter och reaktionsförmåga på förändringar och därefter välja vilken konkurrent man ska attackera eller undvika.

Vi saknar i detta avseende tillräckligt med kunskap på det området om det är så att Nordea brukar upprätta någon konkurrensanalys, vilket gör det svårt för oss att kunna ställa det med teorin på området. Det vi vet är att man gör en internkonkurrentjämförelse, där man ställer sig frågor som: Om vi gör så här, hur reagerar konkurrenterna på detta? Samt att Nordea bevakar de officiella räntelistorna som finns. Troligen så är den reala analysen inte så grund, utan bristerna ligger i vår empiriundersökning.

5.12 Ser ni nya marknadsmöjligheter inför framtiden? Hur har det utvecklats historiskt i tiden?

Mellan Nordea som är en av Sveriges storbanker samt Kotlers strategi för ett företag som är marknadsledare kan vi se en koppling. Banken arbetar hela tiden med att försvara sin position genom att hålla räntan på en lagom nivå, samt att hela tiden jobba med produktutveckling. Här ser vi då också kopplingen mellan Nordeas arbete för att försvara sin position samt nationalekonomens siande om ”kyrktornsprincipen” som en avgörande konkurrensfördel.

Tittar vi sedan på det område som Nordea är relativt färska på, skadeförsäkringar, så är banken inte enligt vår mening att benämnas som marknadsledare utan snarare marknadsutmanare.

Totalt sett ligger Nordea, enligt vår uppfattning, steget före de andra storbankerna vad gäller skadeförsäkringar. Återigen påminns vi om att banken måste arbeta med att förmedla fördelarna med sitt kundprogram samt tryggheten med att välja en storbank. Detta bekräftar Kotler genom att påpeka att företagsledningen måste bestämma vilken inriktning företaget ska ha och sedan förmedla det genom alla led av anställda. Det utökade samarbetet med försäkringsbolaget och Nordea anser vi som positivt i strävan efter att förenkla för kunderna. Slutligen gäller det för Nordea, vilka enligt Kotlers strategi är marknadsledare, att i framtiden stå upp och försvara sin position.

6 SLUTORD

En av de svåra delarna i vårt arbete har varit att vi mött hinder på grund av sekretess. Nordea vill inte att information om hur de arbetar med räntesättning och marknadsföringsstrategier ska komma i orätta händer. Detta har gjort att vår studie begränsats. Utan sekretessen tror vi att vi kunna få annan information som varit givande för studien. Bland annat vet vi inte hur Nordea arbetar för att få kunskap om sina nyckelkonkurrenter, analysering av deras styrkor och svagheter.

Vi har lärt oss av Nordea att arbetet med räntan inte handlar enbart om att sätta lägre ränta än sina konkurrenter. Detta beror på att rådande konkurrenssituation har gjort att marginalen är minimal. Detta gör att rätt marknadsföring av rätt produkter till potentiella kunder har större betydelse än att alltid ha lägre ränta än sina konkurrenter. Nordea som fullsortimentsbank vill erbjuda attraktiva kundpaket som ger kunden mer kundnytta än lägsta ränta på enskilda produkter. Nordeas positioneringsstrategi utgår från att de är en fullsortimentsbank som strävar efter enkelhet för kunden genom att även erbjuda olika försäkringar.

Vi tror att Nordea kan ha mycket att vinna hos de yngre kunderna eftersom Nordea i dag jobbar för att ha bästa pris på de flesta bindningstider på bolån och det är på priset som de yngre kunderna stirrar sig blind. Att på det sättet binda kunderna till sig och sedan tjäna på kunderna vad gäller andra produkter, tror vi kan räcka långt.

Mötet mellan nationalekonomin och marknadsföringen har varit viktig i vår studie eftersom de samverkar när det handlar om bankens räntesättning. Nationalekonomin beskriver de bakomliggande faktorerna till vilka villkor bankerna lånar pengar. Utifrån detta ska sedan banken besluta sig för vilken ränta man ska lägga sig på. Detta beslut kan dock inte fattas utan inblandning från marknadsföring eftersom den hjälper banken att konkurrera om kunderna. Om Nordea skulle vara ensam på sin marknad skulle de vid räntesättningen bara behöva ta hänsyn till att man inte tjänar mindre än produktionskostnaden för att tjäna pengar. Men eftersom det råder konkurrens om kunderna på marknaden är det viktigt med en balansgång mellan att tjäna mer än produktionskostnaderna men samtidigt behålla och erhålla nya kunder. Bankerna måste därför utgå från produktionskostnaden samt konkurrenssituation när de bestämmer priset på sina produkter. Eftersom marginalen är så liten, och produktutbud är så lika mellan bankerna, tvingar det bankerna till att använda sig av marknadsföringen som verktyg för att finna framgångsfaktorer som skiljer sig från konkurrenterna. Det gäller för bankerna att skapa kraftfulla strategier som karaktäristiskt skiljer sig från konkurrenterna.

Det vi har lärt oss om Nordea anser vi vara relativt enkelt att applicera på andra storbanker, då man lånar till samma kostnad och produktsortimentet är mycket lika. Det finns inga patent som skyddar en innovatör. Vilket gör att varje framgångsrik produkt som en konkurrent skapar kopieras. Detta gör att det är mer kombinationen av produkter som skiljer konkurrenterna åt. Hur man väljer att använda dessa produkter. Framgångsfaktorn ligger alltså i bankernas förmåga att kombinera kvalificerade produkter samt räntesättning tillsammans med goda kundrelationer. Nordea arbetar mycket framgångsrikt med räntesättning och olika kombinationer av kundpaket som attraheras av kunder.

Även om Nordea i dag är en välfungerade organisation med framgång inom många olika grenar handlar framtida framgångar om att hela tiden arbeta aktivt med förändringar på marknaden, konkurrenter och produktutveckling och avveckling. Förändringsprocessen är oändlig och en avgörande del för framtida framgång inom branschen. Vi tycker det har varit mycket intressant och stimulerande att få ta del av denna process där vi under resans gång

mött många vänliga och tillmötesgående personer med mycket kunskap som har hjälpt oss på vägen.

Syftet med studien var att undersöka hur bankerna arbetar med sina utlåningsräntor till privatkunder. Undersökningens resultat som visar på att Nordeas arbete med rådande räntor och konkurrenssituation överensstämmer i det stora hela med hur de teoretiska aspekterna menar att ett framgångsrikt arbete ska gå till. Innan vi började med studien hade vi svårt att få grepp om hur bankerna arbetar med sin räntesättning. Det som har stämt bra överens med vår syn angående studien av Nordea är att banken är ganska begränsad i sin räntesättning eftersom det är riksbanken som sätter riktpriiset och att priset inte är förhandlingsbart. Det vi har lärt oss under resans gång är att denna process innefattar olika delar i organisationen för att till slut nå slutkonsument, med en möjlighet till ytterligare erbjudanden på de lokala bankkontoren. Vi hade ingen aning om att banken arbetar med så många olika prissättningar och olika grenar.

Slutligen vill vi tacka alla som har främjat vårt arbete och delgett oss den information som legat till grund för studien. Arbetet med uppsatsen har varit intressant, samtidigt som det har varit svårt att få fram det vi vill säga och formulera oss på ett begripligt sätt.

Eventuella funderingar om fortsatta skrivande om ämnet är något som har dykt upp under studiens slutfas. Det skulle kunna vara intressant att i eventuella fortsatta studier göra en jämförelse mellan olika banker eller hur bankernas expanderings till utlandet kanske är nödvändig i en framtid.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Ehrenberg J & Ljunggren S,(2002) *Ekonomihandboken*, Leopard förlag
- Gummesson, E (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber ekonomi
- Hässel L m.fl, (2001) *De finansiella marknaderna i ett internationellt perspektiv*, SNS Förlag
- Kotler P, (1999) *Kotlers marknadsföring Att skapa, vinna och dominera marknader*, Liber ekonomi
- Kotler P, m.fl, (2002) *Principles of marketing* Pearson Education Limited
- Repstad P, (1993) *Närhet och distans*, andra upplagan, Studentlitteratur

Internet

<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8844> 060926

<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8846> 060926

<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8852> 061107

<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8912> 061106

<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8853> 060926

<http://www.riksbanken.se/templates/Page.aspx?id=10956>, 2006-11-20

<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=21586> 060926

<http://www.nordea.com/sitemod/default/index.aspx?pid=52062>, 2007-02-04

Bilaga

Intervjuguide

Intervjuer

Djerf Olle, Nationalekonom, 2006-12-27

Eriksson Bo, Nordea Bank AB, 2007-01-17

Öberg Anne-May, Nordea Bank AB, 2007-01-17

Bilaga 1

INTERVJUGUIDE

Frågor:

För att få den ökade förståelsen för hur räntorna sätts behöver vi ta reda på vad som ligger bakom besluten som tas kring räntan och positioneringen hos bankerna

Vilka faktorer tar banken hänsyn till när man sätter räntan?

Utgår man från centralbankens agerande?

Tittar bankerna på hur konkurrenterna satt räntan?

Hur såg det ut förr? Hur ser det ut idag? Är det samma faktorer som påverkar räntan?

Skiljer sig arbetet åt på olika banker?

Hur tror man att det kommer att se ut framöver?

Vilka faktorer påverkar bankens räntesättning? Hur såg det ut förr och hur ser det ut nu?

Är det olika personer som arbetar med ränteanalys respektive konkurrenssituation?

Vad gör en ränteanalytiker, ränterisk?

Arbetar bankerna med någon typ av "referensränta" som man utgår ifrån för att sedan sätta in och utlåningsräntor?

Kan bankerna förhandla med riksbanken om räntan?

Hur fungerar det på kontorsnivå, vad har det för möjligheter/begränsningar?

Kan man säga att transmissionsmekanismen speglar verkligheten, är det något som bankerna använder?

Vad tror du om framtida utveckling? Konkurrenternas framtid?

Något som ni tycker skulle vara viktigt att belysa i arbetet?

Hur vill bankerna positionera sig? Har det förändrats med tiden? Vilka är de nuvarande största konkurrenterna och vilka ser man som möjliga framtida konkurrenter?

Fler aktörer på marknaden i dag, hur har banken påverkats av det?

Ser ni nya marknadsmöjligheter inför framtiden? Hur har det utvecklats historiskt i tiden?

Vilka kompletterande tjänster kan ni erbjuda era kunder, hur tror ni att dessa står i förhållande till konkurrenter?