

Bankbutiker nästa steg efter post i butik

Vi lever i en snabbt föränderlig tidsanda. För bara två år sedan ansågs det mer eller mindre självklart att detaljhandeln skulle utnyttja och expandera sina befintliga kundrelationer så långt det överhuvudtaget var möjligt. Att ge sig in på nya områden som t ex bank och telekom hägrade, marknader som både ansågs lättrövrade och lukrativa och där ett engagemang skulle stärka greppet om kunden och hans plånbok. Traditionella aktörer på dessa marknader förespåddes snabbt få nya och tuffa konkurrenter.

Verkligheten visade sig inte fullt så enkel. När det gäller banksatsningar har ICA och i viss mån även IKANO fått känna av att portgången var långt trögare än man förväntade sig. Samtidigt har kooperationens omtalade satsning på Coop Bank ännu inte kommit ut på banan. Att i det här läget ifrågasätta om bankverksamhet verkligen hör hemma i en detaljhandelsrörelse är naturligtvis berättigad, uttalanden som ”skomakare bli vid din läst” hörs säkert på många håll och inte minst i traditionella bankkretsar.

Men även i tider då fokus på kärnverksamheten hyllas är det viktigt att inte dra för snabba slutsatser. ”Detaljhandelsbanking” befinner sig ännu i ett mycket tidigt skede. De koncept vi hittills sett lanseras på marknaden kan ifrågasättas ur många synvinklar, både när det gäller strategier och genomförande. Och man bör ha respekt för att ett ”giftermål” mellan bankvärlden och detaljhandeln är att förena två vitt skilda kulturer och tankesätt, där traditionella bankrelaterade krav på exempelvis hög säkerhet ställs mot detaljhandelns önskemål på kundvänlighet.

Nyckeln till framgång vid all varumärkesexpansion är att inte tappa den viktiga kopplingen till kärnrörelsen, men också erbjuda marknaden något som är nytt, gärna unikt där kundnyttan är konkret och enkel att kommunicera (”whats in it for me?”). Samtidigt gäller det att tillvarata skalfördelar och agera mer kostnadseffektivt än vad traditionella aktörer förmår.

Går vi utanför Sverige hittar vi flera spännande framgångsexempel. I England har både Tesco och Sainsbury lyckats bra med sina banksatsningar, som i allt väsentligt profilerats och marknadsförts som en integrerad och naturlig del av kärnverksamheten. Trots att både Tesco och Sainsbury sitter på stora interna resurser valde man att samarbeta med etablerade bankpartners och fokusera på det man kan bäst – att paketera enkla och kundvänliga erbjudanden samt marknadsföra de finansiella tjänsterna intensivt både på butiksgolvet och via sina etablerade kanaler mot kunderna.

Var står då detaljhandelsgiganten Wal-mart i bankfrågan? Svaret är att man vill men inte får etablera sig som fullskalig bankaktör av de amerikanska konkurrensmyndigheterna (bl a har flera försök till förvärv av banker stoppats). I stället har man fått börja nerifrån med att sälja enklare finansiella tjänster i sina mer än 3 000 stormarknader runt om i USA. Men om och när den dagen inträffar där Wal-mart får möjlighet att lansera banktjänster i full skala så kan vi vara säkra på att bankindustrin kommer att skakas om från grunden. På samma sätt som när man skakade om dagligvarubranschen genom sitt inträde för 10 år sedan, där man gått från 0 till att idag vara är nummer 1 på den amerikanska marknaden.

Banktjänster inom detaljhandeln handlar inte så mycket om att konkurrera ut traditionella affärsbanker. Rätt hanterat är detaljhandeln en kompletterande kanal för finansiella tjänster som ger ökad tillgänglighet för konsumenten och som har förmåga att avdramatisera en produkt som inte sällan anses vara krånglig och komplicerad. I stället ser vi på sikt en rollfördelning växa fram, där traditionella affärsbanker styr över sin verksamhet mot mer kvalificerade tjänster (kompletterad med Internet) vilket skapar utrymme på marknaden för ”smör-och-bröd” tjänster via lättillgängliga kanaler som detaljhandeln. Det här behöver heller inte innebära att stora detaljister alltid tar hand om hela affären och försöker driva egna banker. Vi kommer säkert få se olika slags ”shop-in-shop” lösningar där mindre ”bankkiosker” flyttar in hos trafikintensiva detaljister på samma sätt som vi fått post-i-butik och spel-i-butik.

Och det finns säkert utrymme för nya distributionsidéer som t ex ”bankbutiker” vilka säljer produkter från många olika banker och som specialiserar sig på t ex kort- och kapitalvarukrediter. För vad är det egentligen som säger att just bankprodukter i alla lägen ska säljas via ett exklusivt distributionssystem, där dessutom tillgängligheten blir allt sämre.

Helt säkert kommer vi i framtiden att få se många etablerade branschbarriärer raseras, även på ett så komplext område som banktjänster. Med det kommer ta tid då kundbeteenden speciellt vad gäller bank förändras långsamt. Och den som vill lyckas måste ha en genomtänkt strategi och en stor precision och uthållighet i genomförandet. Så även om den traditionella bankvärlden kan kosta på sig att pusta ut samtidigt som de nya aktörerna svettas över något som var långt mer krävande än vad man först trodde så ligger det på sikt en inte obetydlig potential i ”detaljhandelsbanking”.

Magnus Berthling är konsult på Pharos Executive Partners och specialiserad på affärsutveckling och framtidsfrågor inom detaljhandeln.