



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

SEB

- en vinnare i konkurrensen?

Grupp:
Filip Båvenholm
Johan Jernryd
Henrik Nordvall
Johan Sjöstrand

Handledare:
Tore Eriksson

Ämnesområde:
Kandidatuppsats, FEK 582

Termin:
HT 06

Datum för seminarium:
18 januari 2007.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
ABSTRACT	3
FÖRORD	4
BEGREPPSFÖRKLARINGAR	5
1 INLEDNING	6
1.1 Problembakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Problemformulering	10
1.4 Syfte	11
1.5 Avgränsningar	11
1.6 Disposition	12
2 VALD METOD	14
2.1 Uppsatsens process	14
2.1.1 Val av ämne	14
2.1.2 Val av undersökningsobjekt	14
2.1.3 Val av metodansats	15
2.1.4 Val av undersökningsmetod	16
2.1.5 Genomförande av datainsamling	16
2.1.5.1 Val av primär källor	16
2.1.5.2 Val av sekundär källor	21
2.2 Bearbetning och analys av insamlad data	22
2.2.1 Informationens verklighetsförankring	22
2.2.2 Informationens pålitlighet	23
2.3 Metoddiskussion	24
2.3.1 Teorikritik	24
2.3.2 Metodkritik	24
2.3.3 Empirikritik	24
2.3.4 Källkritik	25
2.3.5 Självkritik	25
3 PRESENTATION AV VALDA AKTÖRER	26
3.1 Historik och kvantitativa data	26
3.1.1 SEB	26
3.1.2 Avanza	27
3.1.3 Nordnet	27

3.2	Skillnader mellan de olika aktörerna	28
3.2.1	Konsumentkanaler – tillgänglighetsintstrument	28
3.2.2	Produktutbud	29
3.2.2.1	SEB:s produktutbud	29
3.2.2.2	Nordnets och Avanzas produktutbud	30
3.2.2.3	Prissättning av bankernas produkter och tjänster	31
4	EN ÖVERGRIPANDE MARKNADSBILD	32
4.1	Konkurrenssituationen idag	32
4.1.1	Den statliga avregleringen av bankmarknaden	32
4.1.2	Ökad globalisering och revolutionerande IT-utveckling.	33
4.1.3	Den nuvarande konkurrenssituationen	34
4.1.4	Avslutande kommentar	34
4.2	Konkurrenssituationen i siffror	35
4.3	Konsumentbeteende på den finansiella marknaden	36
4.3.1	Kundens karaktäristik	36
4.3.1.1	Kulturella faktorer	37
4.3.1.2	Personliga faktorer	37
4.3.1.3	Sociala faktorer	38
4.3.1.4	Psykologiska faktorer	38
4.3.2	Typiska konsumentbeteenden på den finansiella marknaden	38
4.3.2.1	Relationen mellan kund och marknad	38
4.3.2.2	Hinder mot kundrärlighet på den finansiella marknaden	39
4.3.2.3	Sparpotential till följd av rärlighet	41
5	EN TEORETISK ANSATS	43
5.1	Inledning och motivering till valda teorier	43
5.2	Porters femkraftsmodell	43
5.2.1	Rivalitet mellan existerande konkurrenter	44
5.2.2	Nyeterableringshot	44
5.2.2.1	Skalfördelar	45
5.2.2.2	Produktdifferentiering	45
5.2.2.3	Etableringskostnad/Kapitalkrav	45
5.2.2.4	Tillgång till distribueringskanaler	45
5.2.2.5	Kompetens, Lärande, Förtroende och Relationer	45
5.2.2.6	Motreaktioner från etablerade företag	45
5.2.3	Substitutionshot	46
5.2.4	Köparens förhandlingsstyrka	46
5.2.5	Leverantörers förhandlingsstyrka	46
5.3	Generiska konkurrensstrategier	46
5.3.1	Kostnadsledarskap	47
5.3.2	Differentiering	47
5.3.3	Fokusering	48
5.3.4	Ytterligare skillnader mellan de generiska konkurrensstrategierna	48
5.4	Gapmodellen som ett analysverktyg	48
5.4.1	Gap 1: Ledningens uppfattning	49
5.4.2	Gap 2: Kvalitetsspecifikationer	50
5.4.3	Gap 3: Problem med tjänsteleverans	50
5.4.4	Gap 4: Problem med marknadskommunikation	50

5.4.5	Gap 5: Problem med den upplevda tjänstekvaliteten	50
6	INSAMLAD EMPIRI	51
6.1	Intervjuer med Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen	51
6.1.1	Intervjuobjekt	51
6.1.2	Sammanställning av intervjuerna	52
6.2	Intervjuer med Avanza och Nordnet	54
6.2.1	Intervjuobjekt	54
6.2.2	Sammanställning av intervjuerna	54
6.3	Enkätundersökning	58
6.3.1	Frågeställningar och svar i enkätundersökningen	58
7	ANALYS AV PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA	68
7.1	Sammanställning av primär och sekundärdata	68
7.1.1	Inledning och problemformulering (Kapitel 1 och 3)	68
7.1.2	Konkurrensbilden på bankmarknaden (Kapitel 3 och 4)	68
7.1.3	Teorier (Kapitel 5)	68
7.1.4	Insamling av primär och sekundär data	69
7.2	Analys och diskussion	70
7.2.1	Bankmarknadens konkurrenssituation	70
7.2.1.1	Nyetableeringshot	71
7.2.1.2	Förtroendets betydelse som konkurrensfördel	71
7.2.1.3	Hot mot den befintliga verksamheten då nyetablering förekommer	72
7.2.1.4	Kundens inflytande på bankmarknaden	74
7.2.2	Enkätanalys	74
7.2.2.1	Vem besöker bankkontoret?	74
7.2.2.2	Vilken åldersgrupp kontaktar banken i störst utsträckning?	75
7.2.2.3	Vilken av bankens tjänster värdesätts högst?	76
7.2.3	SEB som prispressare	77
7.2.4	Förutsättningar för ett framtida helhetskoncept	77
8	RESULTAT FRÅN DISKUSSION OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	80
8.1	Resultat från diskussion	80
8.2	Förslag på vidare forskning	82
BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR TILL KONKURRANSVERKET OCH SVENSKA BANKFÖRENINGEN		84
BILAGA 2: ENKÄTUNDERSÖKNING FÖR STORBANKERNAS KUNDER		85
BILAGA 3: INTERVJUFRÅGOR RIKTADE TILL NORDNET OCH AVANZA		87

BILAGA 4: INTERVJUFRÅGOR RIKTADE TILL ANSTÄLLDA INOM SEB	88
BILAGA 5: FÖRDELNING AV SVAR SOM HAR ERHÅLLITS FRÅN ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	90
BILAGA 6: PRISLISTA SEB (URVAL)	94
BILAGA 7: PRISLISTA AVANZA (URVAL)	96
BILAGA 8: PRISLISTA NORDNET (URVAL)	98
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	100

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	”SEB- en vinnare i konkurrensen?”.
Datum för seminarium:	18 januari 2007.
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng.
Författare:	Filip Bävenholm, Johan Jernryd, Henrik Nordvall, Johan Sjöstrand.
Handledare:	Tore Eriksson.
Fem nyckelord:	Konkurrensfördelar, Strategier, Bank, SEB, Nischbank.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka vilken konkurrensstrategi SEB, i en jämförelse med Avanza och Nordnet, bör implementera för att bemöta den ökade konkurrensen från nischbanker.
Metod:	I undersökningen har vi valt att använda oss av ett relativt stort antal kvalitativa och kvantitativa undersökningar i form av intervjuer och enkäter.
Teoretiska perspektiv:	Det teoretiska perspektivet tar främst en utgångspunkt i Porters femkraftsmodell, Porters generiska strategier och Gapanalysen.
Empiri:	Primärt utgörs det empiriska underlaget av dels intervjuer och enkätundersökningar med anställda vid SEB, AVANZA och Nordnet, dels enkätundersökningar riktade till kunder och studenter.
Resultat:	Uppsatsen har visat att den nya konkurrensen på bankmarknaden inte bara skall betraktas som något tillfälligt utan snarare som en början på en ny epok. Vi har tagit fram strategier, vilka vi tror kan vara av stor vikt för SEB att beakta i deras bemötande av den alltmer hårdnande konkurrensen. Dessutom ser vi till det gap mellan utbudna och efterfrågade tjänster och produkter som konkurrensen skapat, samt hurvida dessa skall täppas igen.

Abstract

- Title:** "SEB- en vinnare i konkurrensen?"
- Seminar date:** January 18th 2007.
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS).
- Authors:** Filip Båvenholm, Johan Jernryd, Henrik Nordvall, Johan Sjöstrand.
- Advisors:** Tore Eriksson.
- Key words:** Consumer value, Competitive advantages, Strategies, Bank, SEB, Niche banks.
- Purpose:** The purpose with this thesis is to examine which competition strategy, on the basis of a comparison with the competitors Avanza and Nordnet, SEB should use to refute the increased competition from today's niche banks.
- Methodology:** The method used is both quality and quantity based and the data was collected thru a relatively large number interviews and questionnaires.
- Theoretical:** The theoretical perspectives are primarily based on Porter's five forces, Porter's generic strategies and the Gap analysis.
- Empirical:** The main empirical source is the interviews conducted with SEB, Avanza and Nordnet. The interviews will later constitute the cornerstone of our analysis.
- Conclusion:** This dissertation has shown that the new competition on the bank market should not only be regarded as something temporary but consistent. To refute the growing competition, we have put forward strategies for SEB which may keep them in the same superior position as today.
- We also look at the gap between supply and demand concerning bank products and services, which have occurred because of the new competition, and in the conclusion how to handle it.

Förord

Vi har under hösten 2006 haft förmånen att, tillsammans med SEB, skriva denna uppsats rörande den nya konkurrensmarknad som storbankerna upplever, med fokusering på SEB. Ämnets aktuella förekommande i dagens samhälle är stort och ett priskrig har tagit sats bankerna emellan och skapat en konkurrensbild liknande vilken annan frikonkurrerande bransch som helst.

Under uppsatsen har vi haft den stora möjligheten att kontinuerligt bolla information och idéer med två anställda på SEB, nämligen Gunilla Grimback och Per Goldkuhl. Deras hjälp har varit ovärderlig och vi vill verkligen tacka för deras engagemang arbetet igenom.

Vidare vill vi även tacka Claes Hemberg (Avanza), Jessica Gertun (Nordnet), Ann-Charlotte Dorange (Konkurrensverket), Christian Nilsson (Svenska Bankföreningen) och Johan Ander (SEB) för deras viktiga bidrag till uppsatsen färdigställande. Dessutom ett stort tack till SEB:s kundtjänstchefer på kontoren i Stockholm och Lund samt Nordea i Lund för deras välkomnande på kundtjänstkontoren vid enkätundersökningen.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till Lunds Universitet och Tore Eriksson på företagsekonomiska institutionen, som gett oss möjligheten att göra denna uppsats.

Lund, 10 januari 2007.

Filip Bävenholm

Johan Jernryd

Henrik Nordvall

Johan Sjöstrand

Begreppsförklaringar

I begreppslistan har vi valt att redogöra för de begrepp där vi applicerar en egen värdering. I denna uppsats används nedanstående begrepp med följande förklaring:

Bibank	Avser den bank som en kund har utöver sin huvudbank.
Enkla konceptet	Är ett lågpriserbjudande lanserat av SEB som är avsätt att utgöra ett substitut till nischbankernas erbjudande. Konceptet innefattar enkla depån, enkla sparkontot och enkla pensionen. ¹
Helhetskoncept	Avser det allomfattande produkterbjudande som en aktör har för att tillgodose den genomsnittlige kundens samtliga finansiella behov.
Kontorskund	Med detta begrepp menar vi den kund som nyttjar kundtjänstkontoren runt om i Sverige.
Kontorsverksamhet	Avser den verksamhet som bedrivs på kundtjänstkontoren runt om i Sverige.
Marknadssituation	Är ett samlingsbegrepp som innefattar områdena konkurrenssituation, konsumentbeteende och produktutbud.
Nischbank	En bank som erbjuder och tillhandahåller ett specifik, ofta begränsat, utbud av finansiella tjänster till såväl privat som företagskunder.
Storbank	En bank som tillhandahåller och erbjuder ett helhetskoncept. På den svenska marknaden utgörs dessa av Handelsbanken, Nordea, SEB, Swedbank och Danske Bank.
Prisvärdhet	Det värde en kund upplever i relation i kostnaden till den produkt eller tjänst som denne erhåller.

¹ För vidare information se: www.seb.se.

1 Inledning

I detta kapitel avser vi att ge en kort introduktion till hur marknaden ser ut och varför den är av intresse att studera, hur den har uppkommit, vilka/vilken typ av aktörer som har etablerats och hur de skiljer sig från Skandinaviska Enskilda Banken (SEB).

Vi ger inledningsvis även en kort beskrivning av problematiken som uppstått på den nya marknaden och presenterar vårt syfte med uppsatsen.

"SEB vill vara banken med de nöjdaste kunderna på varje marknad och område vi verkar. Vi har rätt många förstaplats och jag hoppas att vi kan pricka av dem vi fortfarande saknar under 2007." ²

Ovanstående färskt citat, sagt av SEB:s VD Annika Falkengren, påvisar en tilltro till att man på SEB ämnar kvarstå som ett naturligt alternativ vid valet av bank i framtiden. SEB:s strategi har varit, och är fortfarande, precis vad citatet säger att erbjuda kunden attraktiva lösningar inom alla verksamhetsområden. Dock har vissa förändringar skett på den svenska bankmarknaden under de senaste åren, och frågan har nu väckts om SEB:s utstakade strategi är rätt för detta nya utseende. Storbankerna står nu mot nischbanker, som var och en inkräktar på olika verksamhetsområden utgivna av storbanken.

För att få en så förstående bild som möjligt av varför och hur denna konkurrens har uppstått ska vi initialt se till dess bakgrund för att senare gå över i själva problemdiskussionen och dess formulering.

1.1 Problembakgrund

Under slutet av 1900-talet och början av 2000-talet upplevde de flesta av världens företag en alltmer tuffare konkurrens och pressade marginaler till följd av en ökad internationalisering och teknisk utveckling. Världens marknader har successivt öppnats upp alltmer vilket har lett till helt nya villkor för företag.

Utvecklingen och den förändrade konkurrenssituationen har även inneburit att kunderna idag kräver mer av företagets produkter och deras distribution. Detta har även lett till att kunderna efterfrågar dels andra tjänster, dels mer anpassade lösningar än vad som gjordes för 10-15 år sedan. De förändrade kundbehoven har lämnat en efterfrågan att fylla ut och således öppnat för nya företagsetableringar på olika marknader.

²<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2007%5c01%5c02%5c215985>.

Fram till slutet av 1970-talet dominerades den svenska bankmarknaden av ett fåtal aktörer. År 1978 genomfördes den första avregleringen då bankernas räntesättning av inlåningsräntorna släpptes fri. Detta var början på en rad olika aktioner som syftade till att främja konkurrensen på den svenska finansiella marknaden. Tillsammans med den teknologiska utvecklingen och den ökade globaliseringen, som att man t.ex. eftersträvar en gemensam penningmarknad inom EU, bidrog dessa avregleringar till att skapa en ny marknad där det numera finns förutsättningar för andra aktörer än de stora traditionella svenska bankerna att verka. I mitten av 1980-talet tilläts även utländska banker att etablera sig i Sverige vilket ytterligare bidrog till att öka konkurrensen på marknaden.

Två banker som med framgång lyckats etablera sig på den svenska finansiella marknaden är Avanza och Nordnet. Dessa två aktörer har valt att rikta sin verksamhet och sina erbjudanden till en mer begränsad och specifik kundgrupp som kan karaktäriseras som mer engagerad i sin privatekonomi. Denna utveckling av s.k. nischbanker har utöver ovan nämnda omständigheter bl.a. möjliggjorts genom utvecklingen av mer tillgängliga och säkra IT lösningar.

En av de största skillnaderna mellan de större och mer etablerade banker, där SEB ingår, och de s.k. nischbankerna är framförallt antalet anställda och vilken deras lokala förankring är.³ Till exempel har den globala aktören SEB ett heltäckande distributionsnätverk med ca 600 bankkontor världen över som sträcker sig världen över med närmare 20 000 anställda⁴, medan nischbankerna Avanza⁵ respektive Nordnet⁶ endast har ett kontor vardera i Sverige och ett par hundra anställda vardera.

Denna skillnad mellan aktörerna medför att de tvingas söka konkurrensfördelar genom skilda erbjudanden. Ett exempel som synliggör denna skillnad är t.ex. att de större bankerna konkurrerar genom att erbjuda ett helhetskoncept i vilket en hög kundservice ingår, medan de mindre nischbankerna, däremot, i större utsträckning fokuserar på att erbjuda och skapa en plattform där privatkunderna självständigt kan utföra olika finansiella tjänster.

1.2 Problemdiskussion

Dagens nya marknadssituation med flera nya aktörer och en hårdare konkurrens har lett till att bankbranschen kommit att förändras, vilket inneburit att SEB och andra etablerade storbanker tvingats anpassa sig och lära sig att konkurrera med andra typer av erbjudanden. Bankerna tvingas bl.a. omprioritera och avgöra vilken eller vilka delar av verksamheten som de vill belysa och hur detta skall gå till. Porter nämner tre konkurrensstrategier som ett företag kan tillämpa; lägstkostnads-, differentierings- eller fokuseringsstrategi.⁷ Utifrån detta synsätt kan man identifiera SEB och de andra storbankernas huvudsakliga svårigheter och problemområden. Traditionellt sett har dessa aktörer utan konkurrens kunnat tillhandahålla ett stort utbud av produkter och tjänster. Idag har dock storbankernas konkurrensställning förändrats i samband med att, i princip, alla deras olika verksamhetsområden blivit utsatta för lågpriskonkurrens av olika nischbanker.

³ Hemberg, Claes, Telefonintervju, 061219.

⁴ <http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>.

⁵ Antalet anställda var i december 2006, 145 st. i Avanza (Hemberg, Claes, Telefonintervju, 061219).

⁶ Antalet anställda var i december 2006, 220 st. i Nordnet (Gertun, Jessica, Telefonintervju, 070108).

⁷ Se vidare kapitel 5 Teori.

Dagens situation fordrar därför ett innovativt angreppssätt där SEB och de andra storbankerna måste omdefiniera och utveckla sina positioner på marknaden samt omvärdera sina nuvarande konkurrensstrategier.

SEB och de övriga storbankernas historia av att tillhandahålla ett stort utbud av produkter och tjänster utgör i många fall fortfarande en stor konkurrensfördel. Emellertid har detta s.k. helhetskoncept kommit att bli alltmer konkurrensutsatt av bl.a. den framväxande s.k. "gör-det-själv-marknaden" och i vilken kunderna genom exempelvis Internet erbjuds en ökad mobilitet och flexibilitet.

Idag är storbankerna fullt medvetna om denna problematik och har lanserat olika typer av motåtgärder. Till exempel har SEB lanserat ett s.k. "enkelt koncept" som syftar till att underlätta förståelsen och förenkla användningen av SEB:s finansiella tjänster för att på så sätt behålla och attrahera privatkunder på denna viktiga marknad. Konceptet har därför utformats till att omfatta såväl sparande som lån och sedan december 2006 även aktiehandel via den s.k. Enkla Depån^{8,9}. En betydelsefull fråga i sammanhanget är därmed om en sådan strategi är tillräcklig eller om det ens är rätt väg att gå?

När vi diskuterar och belyser dagens förändrade konkurrenssituation är det högst betydelsefullt att inte glömma att denna delvis har uppstått som en följd av ett förändrat kundbeteende. Dagens kund har en större vana av Internet och intresserar sig i allt större utsträckning för aktiehandel. Enligt en rapport utgivaren av Riksbanken år 2006 har antalet Internetbankkunder ökat från cirka 3 procent år 1997 till 71,4 procent år 2005.¹⁰

Tabell 1.1 Utvecklingen av antal Internetbankkunder per 1000 invånare i Sverige åren 1997-2005.¹¹

År	Antalet Internetanvändare
1997	30
1998	80
1999	120
2000	305
2001	397
2002	490
2003	582
2004	629
2005	714

Vid sidan av en ökad Internetbankanvändning har intresset i Sverige för placeringar i aktier, obligationer och andra räntebärande papper ökat markant och antalet aktieägare uppgår år 2006 till 6.9 miljoner.¹² Även fondsparandet har ökat i omfattning och över 10 000 fondbyten genomfördes varje dag år 2006.

⁸ "Enkla Depån" är en finansiell tjänst som erbjuder kunden att det på ett enkelt och prisvärt göra nordiska aktieaffärer via Internet (<http://www.seb.se>).

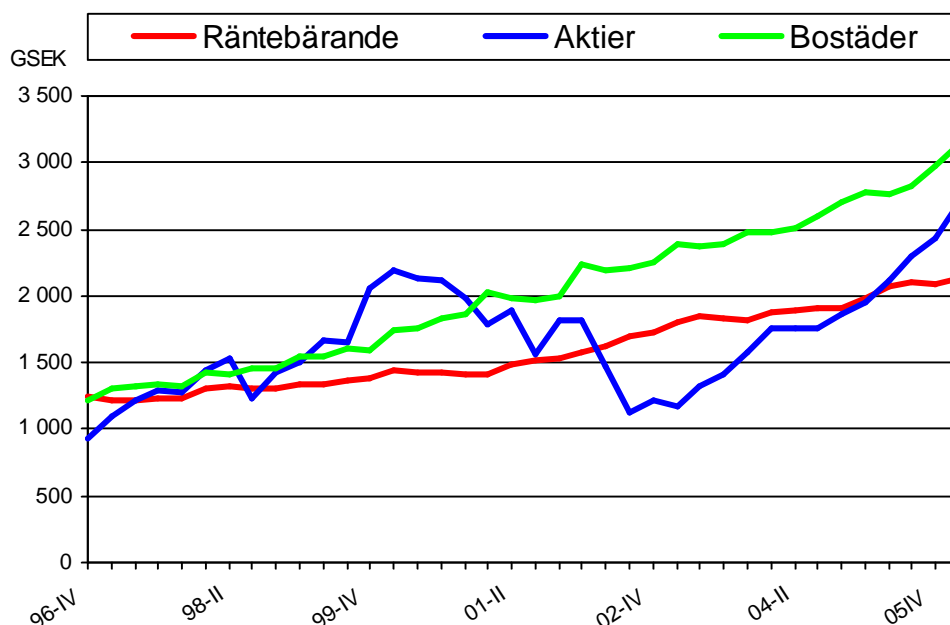
⁹ Goldkuhl, Per, Telefonintervju, Datum 061205.

¹⁰ http://www.riksbanken.se/pagefolders/26324/2006_sve.pdf.

¹¹ Ibid.

¹² <http://www.privataaffarer.se/bors/showpress.asp?intpressid=88247>.

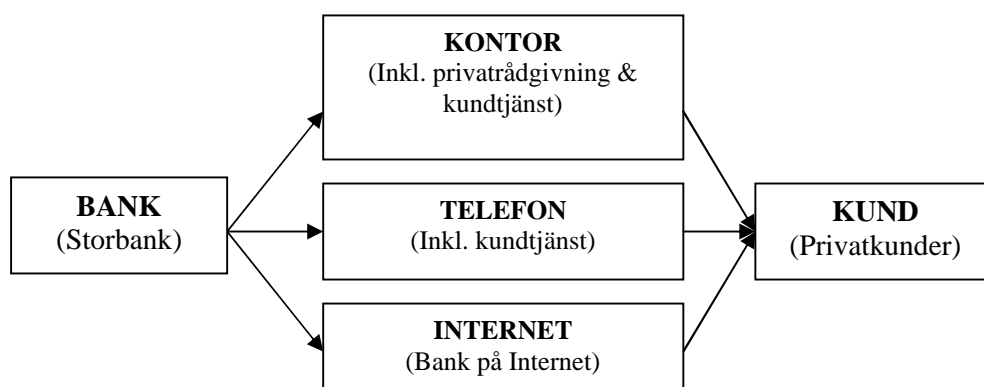
Tabell 1.2 Olika typer av sparande.¹³



Denna utveckling har lett fram till ny typ av kundefterfrågan, vilket marknadernas aktörer kan välja att bemöta på olika sätt. Ett sätt för bankerna är att erbjuda mer sofistikerade tjänster med en mer kvalificerad rådgivning, vilket innebär en utökad proaktivitet¹⁴. Ett annat sätt för bankerna är att tillhandahålla tjänster som istället är mer renodlade till sin natur och som överläter till kunden att sköta merparten själv.

Oavsett vilket av ovanstående alternativ som väljs måste bankerna använda sig av olika distributionskanaler för att nå ut till kunderna. För att lyckas med detta kan bankerna framförallt använda sig av tre skilda distributionskanaler: kontorsverksamhet som karaktäriseras av fysiska möten mellan banktjänstemannen och kunden samt icke fysiska möten mellan kund och bank via telefon eller Internet.

Figur 1.3 De huvudsakliga distributionskanalerna för banktjänster ämnade för privatpersoner.



¹³ <http://www.seb.se>.

¹⁴ Med "proaktivitet" menas här att banken aktivt och på eget initiativ kontaktar kunden.

För att bemöta den konkurrenssituation som idag uppstått på marknaden är det av yttersta vikt att SEB kritiskt granskar sin organisation och öppnar upp för nya strategiska tankebanor. Ett exempel på att SEB redan idag har antagit en ny strategi är det omfattande arbete som lagts ner på att utöka sitt kunderbjudande för att reducera sina kostnader.¹⁵ Förändringsprocessen ses som tudelad då den dels kan ses som ett steg till att erövra fler marknadsandelar, dels som en försvarsåtgärd för att bibehålla sin nuvarande marknadsposition.

En förutsättning för att SEB och de andra storbankerna, med bibehållen lönsamhet, skall kunna fortsätta konkurrera på en marknad, präglad av allt lägre prismarginaler, är till stor del beroende på huruvida bankerna kan bli mer kostnadseffektiva. Detta samtidigt som nischbankerna i en allt större utsträckning går mot att konkurrera inom flera områden och på så sätt hotar att ta större marknadsandelar från storbankerna. Vidare går utvecklingen åt att nischbankerna blir allt bredare i sina erbjudanden och på allvar kan konkurrera som helhetsbanker. Tidskriften Privata Affärer har genom den största bankundersökningen i Sverige nyligen utsett Nordnet till årets bank 2006 och motiverar valet med att banken snart kan vara ett fullgott alternativ till de etablerade bankerna. Utmärkelsen har blivit det mest prestigefulla priset inom den svenska bankbranschen.¹⁶

1.3 Problemformulering

Vi vill med denna uppsats besvara följande två huvudsakliga frågeställningar:

- Vilka faktorer inverkar på SEB:s konkurrensstrategis hållbarhet på lång sikt?
- Hur ser dagens marknadssituation¹⁷ ut och vilka befintliga förutsättningar inverkar på SEB:s konkurrensfördelar utifrån nuvarande konkurrensstrategi?

I uppsatsens kapitel ämnar vi även att svara på följande delfrågor:

- Vilka betydande skillnader finns mellan SEB och nischbankerna Avanza och Nordnet som kan påverka vår analys och vårt resonemang?
- Vilka preferenser styr kunden och hur stor rörlighet finns det på den finansiella marknaden?
- Hur ser konkurrensen ut på den finansiella marknaden?
- Hur ser representanter från de oberoende instituten Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen på konkurrens och konkurrensstrategier på bankmarknaden?
- Vad säger Avanza och Nordnet om deras konkurrensstrategi, kunder och produkter?
- Värdesätter kunden det helhetskoncept som storbankerna erbjuder?

¹⁵ <http://di.se/Index/Nyheter/2006/11/02/208567.htm?src=xlink>.

¹⁶ <http://www.privataaffarer.se/newstext.asp?s=pa&a=17950>.

¹⁷ Begreppet "Marknadssituation" redogörs för i Begreppsförklaring s. 4.

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att utifrån en jämförelse med konkurrenterna Avanza och Nordnet analysera vilken konkurrensstrategi SEB bör använda sig av i syfte att bemöta den ökade konkurrensen från dagens nischbanker.

1.5 Avgränsningar

Vi har mot bakgrund av given tidsram valt att avgränsa oss inom följande områden:

Aktörer

Vi har i denna uppsats valt att begränsa antalet aktörer till att endast omfatta storbanken SEB och nischbankerna Avanza och Nordnet.

Valet att endast behandla SEB faller sig naturligt då vi valt att i samarbete med SEB skriva och utforma denna uppsats. Vidare skulle en jämförelse mellan flera storbanker, med hänsyn till given tidsram och att vi saknar relevanta kontakter, medföra en risk för att vi skulle bli alltför generella och ytliga i vår analys. Ett annat skäl till att vi valt att begränsa oss är att storbankernas produktutbud och produktutveckling är i det närmaste identiskt, då de väldigt noggrant följer varandra.¹⁸

Både författarna och SEB anser att nischbankernas inverkan på storbankernas verksamhet är intressant då det är ett aktuellt ämne och som endast sparsamt har behandlats tidigare. Det finns en hel uppsjö med olika nischbanker som verkar inom affärsområdet sparande, men efter samråd med SEB har vi valt att avgränsa oss till att bara behandla nischbankerna Avanza och Nordnet.¹⁹ Anledningen till denna avgränsning beror främst på att Avanza och Nordnet är de största nischbankerna på marknaden samt att de är mest framgångsrika.²⁰ Båda företagen är dessutom börsnoterade vilket underlättar informationsinsamlingen. Syftet att vi valt att studera två nischbanker är att vi vill försöka få ett resultat som är mer representativt för branschen.

Vi kommer inte att göra en jämförelse mellan Avanza och Nordnet utan avser bara att studera hur dessa som grupp påverkar och konkurrerar med SEB. Vidare utgår vi ifrån att Avanza och Nordnet i dagsläget är etablerade marknadsaktörer varför vi inte fördjupar oss i hur deras etablering på marknaden gick till.

Geografiskt

I uppsatsen kommer vi endast till att studera förhållanden på den svenska marknaden.

Kundsegment

Vi har valt att endast undersöka privatkundernas behov och hur SEB skall förhålla sig gentemot dessa. Denna avgränsning görs främst med anledning av att SEB:s företagserbjudanden till stor del är individuellt förhandlingsbara och på så sätt skulle försvåra en jämförelse.

¹⁸ Goldkuhl, Per, Personlig Intervju, Datum 061115.

¹⁹ Grimback, Gunilla, Telefonintervju, Datum 061107.

²⁰ http://www.e24.se/dynamiskt/finans/did_14119947.asp.

Produktutbud

Vi har valt att inte i detalj jämföra SEB:s, Avanzas och Nordnets totala produktutbud då detta arbete skulle vara för omfattande och inte tillföra uppsatsen ett högre värde. Vi har istället försökt lyfta fram de aspekter inom produktutbudet som vi har funnit relevanta för vår jämförelse och diskussion.

Vi har endast valt att jämföra och diskutera produkter som avser privatmarknaden.

Tidsaspekt

Vi avser inte att behandla bankbranschens historia före 1970-talet då denna utveckling enligt oss till stor del saknar relevans.

1.6 Disposition

Vid skrivandet av uppsatsen har vi valt att använda oss av följande disposition:

Kapitel 2: Vald metod

Inledningsvis redogör metodavsnittet för vårt val av uppsatsämne samt det vetenskapliga tillvägagångssättet som ligger till grund för genomförandet av undersökningen. I avsnittet behandlas även bakgrunden och ställningstagandet till att både genomföra en kvantitativ samt en kvalitativ undersökning med abduktiv ansats.

Avslutningsvis behandlar avsnittet tillvägagångssättet vid informationsinsamlingen och den bedömning som gjorts av informationens reliabilitet, validitet och den kritik som kan riktas till valda metoder och källor.

Kapitel 3: Presentation av valda aktörer

I detta kapitel presenteras de aktörer vi valt att studera. Vi kommer i punktform ge en lättöverskådlig jämförande bild av de faktorer som vi anser relevanta att belysa och som sedermera kan föra vårt resonemang framåt.

Kapitel 4: En övergripande marknadsbild

Detta avsnitt har vi valt att indela i två separata delar. För att kunna föra ett relevant resonemang i vår analys har vi initialt försökt identifiera och visa på hur konkurrensen på marknaden ser ut samt hur konsumenterna resonerar. När vi studerat konkurrensen på marknaden har vi eftersträvat att ge en bild av hur marknaden ser ut och vilka faktorer som har inverkat på densamme. Vi har även försökt att ge en bild av de möjligheter som har uppstått på bankmarknaden till följd av den pågående förändringsprocessen.

Därutöver har vi i kapitlet beskrivit konsumentbeteendet och konsumenternas rörlighet på bankmarknaden. Detta för att senare kunna avgöra hur och var i organisationen SEB kan skapa prisvärde och konkurrensfördelar.

Kapitel 5: En teoretisk ansats

I detta avsnitt ämnar vi att presentera och redogöra för olika teorier som understödjer syftet med uppsatsen. Kapitlet inleds med en motivering till valda teorier och deras relevans för uppsatsämnet. Därefter kommer respektive teori att behandlas enskilt i syfte att förankra och inrymma vår problemformulering i en teoretisk referensram.

Kapitel 6: Insamlad empiri

Vi avser i detta avsnitt att redogöra för det data vi insamlat genom att använda oss av bl.a. personliga intervjuer och enkätundersökningar.

Kapitel 7: Analys av primär- och sekundärdata

I detta avsnitt avser vi att presentera en övergripande sammanställning av deskriptiv data och empiri. Syftet med detta tillvägagångssätt är att dels skapa en god förståelse, dels skapa en god grund och koppling till det följande analysavsnittet.

I analysdelen ämnar vi att granska och diskutera den data som vi tidigare erhållit genom att använda oss av olika kvalitativa och kvantitativa insamlingsmetoder.

Kapitel 8: Slutsats

I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser, vilka är en tolkning av vårt insamlade material och den analys som vi har genomfört.

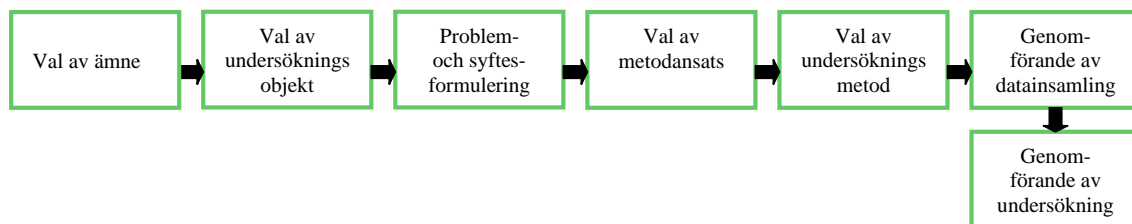
2 Vald metod

Inledningsvis redogör metodavsnittet för vårt val av uppsatsämne samt det vetenskapliga tillvägagångssättet som ligger till grund för genomförandet av undersökningen. I avsnittet behandlas även bakgrunden och ställningstagandet till valet att genomföra en kvalitativ undersökning med abduktiv ansats. Avslutningsvis behandlar även avsnittet tillvägagångssättet vid informationsinsamlingen och den bedömning som gjorts av informationens reliabilitet, validitet och den kritik som kan riktas till valda metoder och källor.

2.1 Uppsatsens process

Processen att gå från idé till en färdig uppsats kan te sig väldigt olika beroende på vilken typ av uppsats man skriver och vad uppsatsen skall syfta till. De medvetna val vi har tagit under arbetet med just denna uppsats illustreras i Figur 2.1. Avsikten med detta avsnitt är att redogöra för varför vi har tagit dessa val och hur uppsatsprocessen har fortskridit.²¹

Figur 2.1. Uppsatsens arbetsmetod.



2.1.1 Val av ämne

Vi har i denna uppsats valt att, utifrån ovan angivna problemformulering, studera marknads- och konkurrenssituationen inom en avgränsad och viktig del av bankbranschen. Den del vi syftar på att studera är det avgränsade affärsområdet sparande inom privatmarknaden. Ett av de bakomliggande motiven till detta val är att bankbranschen och dess aktörer, till följd av bl.a. nya trender, ökad kundmedvetenhet och ökad marknadskonkurrens, är tvingade att utarbeta nya strategier och tankesätt för att anpassa sig till och bemöta konkurrenssituationen inom detta område. Vi anser att ämnesområdet, mot angiven bakgrund och att området bitvis är utforskat, har en mycket hög aktualitet och att en närmare granskning skulle vara av stort intresse.

2.1.2 Val av undersökningsobjekt

De undersökningsobjekt och aktörer som vi valt att lägga till grund för uppsatsen är SEB, Avanza och Nordnet. Som framgår av problem- och syftesformuleringen är det vår avsikt att undersöka helhetsbanken SEB i förhållande till nischbankerna Nordnet och Avanza.

Valet att skriva för SEB föll sig naturligt då vi fick förmånen att skriva denna uppsats för banken. Två av författarna har nämligen arbetat i banken och därmed skapat sig ett bra

²¹ Jmf. Backman, J., Rapport och uppsatser, s. 23ff.

kontaktnät och god vetskap om aktuella problemområden. SEB arbetar för tillfället med liknande problemformuleringar och tyckte därför att ämnesområdet i allra högsta grad var intressant.

Valet av Nordnet och Avanza har främst skett mot bakgrund av två parametrar. För det första är dessa båda nischbanker de största och framgångsrikaste på den svenska marknaden och erbjuder flest tjänster. Den andra är att de är börsnoterade vilket bl.a. möjliggör och förenklar inhämtning av nödvändig information.

2.1.3 Val av metodansats

När vi hade undersökningsobjekt och en tillämpningsbar och relevant problem- och syftesformulering, stod vi inför valet av metodansats. Detta skall ske med utgångspunkt från syftet och är ett viktigt val eftersom det ligger till grund för uppsatsens fortsatta arbete.

Vi kommer att bygga vår metodansats på en abduktiv kunskapsmodell. Denna ansats innebär att vår valda metod är en kombination mellan deduktiv och induktivt angreppssätt. Deduktiv ansats innebär att man utgår ifrån befintliga teorier som därefter testas mot verkligheten genom empiriska undersökningar.²² Ett induktivt angreppssätt innebär i stort att man utgår ifrån verklighet och empiri för utifrån dessa skapa generaliserande teorier²³. Vi startade vår undersökning genom att inledningsvis bearbeta och läsa in oss på bankbranschen och konkurrensen inom affärsområdet sparande. Genom att nå en allt högre kunskapsnivå och djupare förståelse över det valda ämnet kunde vi så småningom välja ut ett begränsat antal teorier att grunda vår analys på. Teorierna reviderades ett par gånger under denna fas, eftersom vi blev mer och mer insatta i branschen och kunde på så sätt hitta relevantare angreppssätt och perspektiv. Vi tror att denna metod är effektivast vid inledningsskedet av undersökningen och gör att vår analys av den rådande konkurrenssituationen får en högre relevansnivå.

Till slut fann vi lämpliga och betydelsefulla teorier att grunda vår analys utifrån. Den valda teoretiska ramen använde vi sedan som ett verktyg för att undersöka verkligheten. Att utgå ifrån relevanta teorier är ett effektivt sätt man ska söka efter lämplig primärdata, eftersom man då mer exakt vet vilken information man behöver. Nackdel med detta förfarandesätt är att det föreligger en risk att bli allt för fokuserad av i förhand valda teorier. Vi har dock försökt vara öppna för nya intryck och synsätt för att hela tiden föra undersökningen i rätt riktning. Som Tabell 2.2 visar har vi alltså arbetat fram och tillbaka mellan empiri och teori vilket kännetecknar en abduktiv metodansats²⁴.

Tabell 2.2 Skillnader i tillvägagångssättet mellan deduktion, induktion och abduktion.²⁵

	Deduktion	Induktion	Abduktion
Teori	↓		↗ ↘
Empiriska regelbundenheter	↓		↗ ↘
Empiri	↓	↑	↑ ↓

²² Holme, I.H., Solvang, B.K, Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder, s. 51.

²³ Ibid.

²⁴ Alvesson, M. & Sködborg, K., Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, s. 45.

²⁵ Ibid.

2.1.4 Val av undersökningsmetod

Vi har vid vårt val av undersökningsmetod varit medvetna om att vårt syfte och problemformulering kräver en stor kunskap och förståelse för den föränderliga situation som råder inom bankbranschen. Aspekter som kunskap, erfarenheter, värderingar och attityder har därför varit av särskilt intresse för undersökningen. För att erhålla information som behandlar dessa aspekter och ger en djupare förståelse krävs det att man genomför intervjuer. Det är t.ex. svårt få en bättre uppfattning hur SEB strategiskt tänker och konkurrerar gentemot andra banker utan intervjuer genomförs. Med intervjuer är det nämligen möjligt att ställa följdfrågor och leda in resonemanget till nya relevanta områden som inte hade varit möjligt med en enkät. Efter vidare överläggningar kom vi dock fram till att det även skulle vara av värde att göra enkätundersökningar bland storbankernas kunder, studenter och SEB:s anställda. På så sätt skulle aktuell data om kunders och studenters uppfattning om deras bank kunna jämföras med vad SEB:s anställda tror att deras kunder tycker. Därmed använder vi en undersökningsmetod som är en kombination av både kvantitativ och kvalitativ metod²⁶.

2.1.5 Genomförande av datainsamling

En betydelsefull aspekt vid insamlingen av data är att dels bestämma källornas ursprung och upphov, dels se vilket samband som föreligger mellan källan och den verklighet den vill beskriva.²⁷ Vi försökte i största möjligaste mån samla in data som vi trodde skulle vara av relevans för uppsatsen och därmed tillföra något. Viktigt att betänka vid insamling av data är ifall källan är äkta och autentiskt, dvs. om källan verkligen är vad den utger sig för att vara. Vi har även försökt undersöka källornas användbarhet genom att ifrågasätta och utsätta de för en noggrann granskning.²⁸ I uppsatsen har vi använt oss utav både primära och sekundära källor.

2.1.5.1 Val av primär källor

Med hänsyn till att det valda undersökningsområdet delvis saknar tidigare forskning och att vi i de fall forskning finns ofta är förhindrad av att ta del av denna, t.ex. interna forskningsrapporter, har föranlett oss att självständigt inhämta primärdata. Primärdata hämtas direkt från ursprungskällan och kan, som i denna uppsats, vara kvalitativa intervjuer eller kvantitativa enkätundersökningar²⁹. Vi ska i följande avsnitt redogöra vilka val av primärkällor vi har gjort och varför.

Intervjuer med nyckelpersoner

Vi har under uppsatsens skrivande haft kontakt och intervjuat sex olika nyckelpersoner. Vissa respondenter har det fallit sig naturligt att intervjuas medan andra har blivit valda eftersom författarna ansett att det har fattats information inom ett vitalt område.

²⁶ Holme, I.H., Solvang, B.K, Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder, s. 85.

²⁷ Ibid, s. 132.

²⁸ Bell, J., Introduktion till forskningsmetodik, s. 68.

²⁹ Holme, I.H, Solvang, B.K, Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder, s. 132.

Respondenter inom SEB

När vi fick förmånen att skriva denna uppsats för SEB blev våra kontaktpersoner inom SEB Per Goldkuhl och Gunilla Grimbäck.

Per Goldkuhl arbetar i Malmö som Business Controller inom Region Syd och blev kontaktperson eftersom han har ett väldigt bra kontaktnät inom SEB och är kunnig i, för uppsatsen, aktuella områden. Per Goldkuhl har tidigare arbetat som projektledare på SEB:s marknadsavdelning inom området e-banking.

Gunilla Grimbäck arbetar på SEB sedan 25 år tillbaka. Efter att ha innehaft en lång rad olika tjänster inom SEB är hon idag ansvarig på avdelningen Affärsutveckling i Stockholm. Avdelningen inriktar sig på strategiutveckling vilket gynnade oss då uppsatsen behandlar detta område.

Kontaktpersonerna har under arbetets gång fungerat som bollplank, kontaktförmedlare och experter inom respektive område. Kontakten har således varit kontinuerlig och utgjorts av personliga möten på något av SEB:s kontor i Malmö eller Stockholm, telefonsamtal och E-post. Under de personliga mötena har diskussioner förts kring aktuella frågor och funderingar samtidigt som kontakten via telefon och E-post har fungerat som ett forum för mindre omfattande samt kompletterande frågor. När varken Per Goldkuhl eller Gunilla Grimbäck har ansett sig ha tillräcklig kunskap för att besvara alla frågor, har dessa vidarebefordrats till experter inom SEB.

Under uppsatsens gång har vi, utöver E-post och telefonkontakt, haft fyra personliga möten med Gunilla Grimbäck och Per Goldkuhl.

Dessa har ägt rum på följande datum:

2006-11-07:	Möte med Gunilla Grimbäck på SEB:s kontor på Sergels Torg 2, Stockholm.
2006-11-15:	Möte med Per Goldkuhl på SEB:s kontor på Östergatan, Malmö.
2006-11-30:	Möte med Gunilla Grimbäck på SEB:s kontor på Sergels Torg 2, Stockholm.
2006-12-05:	Möte med Per Goldkuhl på SEB:s kontor på Östergatan, Malmö.

Vi valde att genomföra intervjuerna ansikte mot ansikte i deras hemmiljö dvs. respektive kontor, eftersom man då får bättre personlig kontakt och får ut så mycket som möjligt av varje tillfälle.³⁰ Samtliga intervjuer med Per Goldkuhl och Gunilla Grimbäck varade i c:a en timme och genomfördes i dialogform med öppna frågor. Detta för att vi skulle ha möjligheten att ställa spontana frågor och erhålla information som för tillfället var vital för uppsatsen. För att undvika att någon information skulle glömmas bort antecknade alltid minst två av författarna ned svaren under intervjun. Att använda sig av bandspelar kan vara av fördel men vi ansåg att detta bara skulle vara ett störande moment och chansen fanns att respondenterna skulle känna sig obekväma.³¹

³⁰ Jacobsen, D. I., Var, hur, och varför?, s. 160.

³¹Ibid, s. 161.

Respondenter från nischbankerna

Att intervjua företrädare från Avanza och Nordnet föll sig naturligt då det är dessa nischbanker vi jämför SEB med. Intervjuobjekten vi fick tag på var informationscheferna i respektive bank, Claes Hemberg och Jessica Gertun. Varför det blev just dessa personer beror dels på att deras position medför att de får hantera intervjuer men även dels att deras branschvana och yrkeserfarenhet gör dem lämpliga att besvara frågor rörande bankbranschen i allmänhet och nischbankerna i synnerhet. Intervjuerna med Avanza och Nordnet är primärt till för att förstå deras respektive strategier och framtida satsningar inom bankbranschen. Vi vill genom att använda oss av intervjuer försöka klargöra och förstå hur de tänker och vart de vill komma. Den information som vi erhåller kommer sedan att ligga till grund för att se hur SEB kan bemöta denna konkurrens. Intervjuerna skedde per telefon i och höll på i c:a 45 minuter vardera. Eftersom nischbankerna i denna uppsats betraktas som en grupp och inte som separata företag, intervjuades Claes Hemberg och Jessica Gertun utifrån exakt samma frågeformulär. Frågeunderlag återfinns i Bilaga 3.

Datum för intervjuerna var följande:

2006-12-19: Claes Hemberg, Informationschef, Avanza.
2007-01-08: Jessica Gertun, Informationschef, Nordnet.

Respondenter från oberoende institut

För att erhålla objektiva åsikter om den svenska bankmarknaden och konkurrensen bankerna emellan valde vi även att kontakta och intervjua representanter från de oberoende instituten Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen. Företrädaren från Konkurrensverket heter Ann-Charlotte Dorange och arbetar som ekonom inom avdelningen för Ekonomisk Analys. Svenska Bankföreningen representerades av ekonomen Christian Nilsson som arbetar inom avdelningen för Ekonomi och Analys. Båda intervjuerna genomfördes per telefon under ca en halvtimme vardera och grundades på ett likadant frågeformulär. Formuläret återfinns i Bilaga 1.

Datum för respektive intervju var:

2006-12-21: Ann-Charlotte Dorange, Ekonom, Konkurrensverket.
2006-12-21: Christian Nilsson, Ekonom, Svenska Bankföreningen.

Vid samtliga telefonintervjuer har högtalartelefon används. Detta för att minst två av författarna skall kunna höra respondentens svar och ta anteckningar. På så sätt minimerar man risken att vital information utelämnas.

Nedan är en sammanställning i tabellform över genomförda intervjuer.

Tabell 2.3. Sammanställning av genomförda intervjuer.

Intervjuobjekt	Arbetsplats	Motiv till intervju	Typ av intervju
Per Goldkuhl, Controller	SEB, Malmö	Erhålla råd och info. från SEB	Personliga intervjuer
Gunilla Grimback, Ansvarig	Affärsutveckling Stockholm	SEB, Erhålla råd och info. från SEB	Personliga intervjuer
Claes Hemberg, Informationschef	Avanza, Stockholm	Erhålla info. om nischbanker	Telefonintervju
Jessica Gertun, Informationschef	Nordnet, Stockholm	Erhålla info. om nischbanker	Telefonintervju
Ann-Charlotte Dorange, Ekonom	Ekonomisk analys, Konkurrensverket, Stockholm	Erhålla oberoende kommentarer om bankmarknaden och bankkonkurrensen	Telefonintervju
Christian Nilsson, Ekonom	Ekonomi och Analys, Svenska Bankföreningen, Stockholm	Erhålla oberoende kommentarer om bankmarknaden och bankkonkurrensen	Telefonintervju

Enkätundersökning

Vi har i denna uppsats valt att komplettera vår kundbeteendeanalys med tre olika enkätundersökningar. Syftet med denna åtgärd är att vi eftersträvat att dels skapa en större relevans och tillförlitlighet åt vår uppsats, dels få tillgång till och erhålla så aktuell information som möjligt om storbankerna och deras kunder. För att enkätundersökningarna skall bistå oss i besvarandet och i granskningen av problemformuleringen har enkäterna utformats för att ge svar på bl.a. rådande marknadsförhållanden och de olika krav som kunderna ställer på sin bank.

Att vi valt att använda oss av enkätundersökningar framför andra metoder i detta avseende har skett mot bakgrund av att det är en bra och ofta effektiv metod att insamla en viss typ av information, under förutsättning att respondenterna på ett enkelt sätt kan svara på frågorna. Med anledning av att det är av största vikt att respondenterna ges dessa förutsättningar har arbetsgången vid utformningen och framställningen av respektive enkät karaktäriserats av att vi ställt oss själva en rad frågor. Exempel på frågor vi diskuterat och ställt oss själva under processens gång är bl.a. vilken information vi eftersöker, hur vi skall erhålla den och hur den skall struktureras för att den inte senare skall ge upphov till problem vid tolkningen och analysen av svaren.³² Vid utformningen av frågor i enkäterna har vi valt att i hög grad låta dem vara strukturerade, detta för att senare på ett lättare kunna analysera dem. Vi har även genomgående försökt att undvika frågor som innehåller otydligheter eller har en mångtydighet, t.ex. genom att inte använda ord som ganska. Frågorna har även utformats på så vis att vi vill undvika att de är ledande eller värderande.

När vi tillhandahållit enkäterna har i fallet med storbankskunder och studenter skett på så vis att vi personligen kontaktat dem och överlämnat enkäten. När vi undersökt anställda

³² Bell, J., Introduktion till forskningsmetodik, s. 73.

inom SEB har förfarandet istället varit att tillhandahålla enkäten genom intern skickat e-post, följt av ett foljebrev som förklarar undersökningens syfte.³³

Det faktum att vi dels personligen närvarat vid utlämnandet och ifyllandet av enkätundersökningen med storbankskunder och studenter har medfört att vi tror att bortfallet kommer att vara lågt (felsvar ej beaktat). Vad avser enkäter distribuerade via e-post internt inom SEB har vi försett dessa med en svarstid om 2 veckor. Då vi inte har andra möjligheter att påverka respondenterna att svara än att skicka en påminnelse, antar vi att bortfallet i detta fall kommer att bli något högre.

Undersökningsgrupper

Vi har vid genomförandet av enkätundersökningen valt att använda oss av tre vitt skilda respondentgrupper. Den första gruppen innehåller frivilliga kunder till de tre storbankerna SEB, Nordea och Handelsbanken. Denna grupp har kontaktats direkt i anslutning till deras besök i respektive storbank. Den andra gruppen består av frivilliga studenter som kontaktats vid olika studieplatser i Lund. Den tredje gruppen utgörs av anställda inom SEB.

Vid genomförandet av enkätundersökningen har ett identiskt enkätformulär tillhandahållits båda förstnämnda respondentgrupperna, storbankskunder och Studenter. Den tredje respondentgruppen, anställda inom SEB, har däremot tilldelats annan. Respektive enkäts utformning framgår av Bilaga 1 och 2.

Undersökningsgrupp: Storbankskunder

Enkätundersökningen har utförts vid tre olika storbankers kundtjänstkontor, förlagda till Stockholm och Lund. Kundtjänstkontoren som tagit emot oss är följande:

- SEB, Sergels Torg, Stockholm.
- SEB, Stortorget, Lund.
- Nordea, Stora Södergatan, Lund.
- Handelsbanken, Stora Södergatan, Lund.

Att undersökningarna förlagts till två geografiskt åtskilda städer har skett i syfte att, under de givna tidsramarna, öka undersökningens generaliserbarhet. Enkätundersökningarna på de skilda bankkontoren utfördes under perioden 15 – 28 december och omfattade totalt 466 st. observationer. För att öka undersökningens generaliserbarhet har undersökningen tidsmässigt förlagts till lunchtid, mellan klockan halv tolv och halv två på dagen, då det är en stor koncentration av kunder på de respektive bankkontoren. En fördel med att förlägga undersökningen till denna tidsperiod är bl.a. att det under denna tidsperiod finns en större variation av individer, vilket i sin tur ger ett större urval av representerade kundtyper. Ur undersökande perspektiv finns även en fördel av att väntetiderna ofta är längre, vilket gynnar undersökning i den bemärkelsen att fler frivilliga kunderna är mer vänligt inställda till att ta sig den nödvändiga tid som krävs för att fylla i enkäten.

Vi är medvetna om att undersökningens generaliserbarhet skull kunna öka om vi använts oss av större spridning och fler kontor. Dock har vi som inledningsvis nämnts till följd av den snäva tidsramen vi arbetat under varit förhindrad från detta.³⁴ För enkätformulär se bilaga 2.

³³ Bell, J., Introduktion till forskningsmetodik, s. 84.

³⁴ Se vidare Kap. 2.3 Metoddiskussion.

Undersökningsgrupp: Studenter

Utöver ovan nämnda respondentgrupp har vi valt att genomföra en identisk enkätundersökning med respondenter från Lunds universitet. Anledningen att vi valt att använda oss av denna respondentgrupp, dvs. studenter, är för att vi ser detta som en viktig grupp eftersom de är bankernas framtids kunder och anställda. Att denna kundgrupp har uppmärksamats och att den betraktas som viktig framgår bl.a. av att majoriteten av alla storbanker har någon form av "lock erbjudande" riktad mot denna kundgrupp. Därutöver anser vi att det är av intresse att ta reda på hur studenter tycker och agerar utifrån ett framtidsperspektiv. Utifrån de data vi insamlar från denna specifika och begränsade grupp kan vi därefter använda för att jämföra med den generella storbanksgruppen. Ur en sådan jämförelse kan vi senare använda och belysa eventuella skillnader som kan vara till gagn för ett framtida förhållningssätt och strategitveckling.

För att få en så bred respondentgrupp av studenter som möjligt har vi valt att dela ut enkäterna på olika s.k. studiecentrum inom Lund, vilka är öppna och tillgängliga för alla olika typer av studenter. Dessa studiecentrum är:

- Café Aten, AF- borgen.
- Eden, Statsvetenskapliga Institutionen.
- SOL, Språk Och Litteratur centrum.
- Ljsgården, Ekonomihögskolan.

Enkätundersökningen omfattade totalt 100 st. slumpmässigt utvalda studenter och var förlagd till måndag eftermiddag den 11 december år 2006.

För att kunna jämföra studentgruppen med bankkunderna har studenterna fått besvara exakt samma enkät som bankkunderna. Vi har sett studenterna som en homogen grupp avseende ålder.

Undersökningsgrupp: Anställda inom SEB

Enkäten som riktats till anställda inom SEB har primärt haft till syfte att undersöka de anställdas uppfattning om dels vilka kundgrupper de tror sig ha, dels vilka faktorer som påverkar och styr denna kundgrupp i deras val av finansiella tjänster. Genom att ställa dessa frågor direkt till anställda inom SEB har vi möjlighet att, till skillnad från ovanstående respondentgrupper, behandla problematiken från "insidan". Genom att kartlägga de anställdas uppfattning, vill vi försöka finna och synliggöra hur SEB genom sina anställda tror sig kommunicera med såväl sina nya och som befintliga kunder.

2.1.5.2 Val av sekundär källor

Sekundärkälla eller andrahandskälla är information som redan är insamlad och bearbetad³⁵. För att vi skall erhålla förståelse för tidigare forskning inom ämnesområdet, tillämpliga teorier och modeller har vi använt oss av flera olika sekundära källor i denna uppsats.

När vi skulle komma på lämpliga teorier att använda oss av i uppsatsen brukade vi källor från kurs- och fackspecifik litteratur på området. När utvalda teorier sedan skulle tillämpas och analyseras användes dock ursprungskällorna för att missförstånd ej skulle ske.

³⁵ Holme, I.H. & Solvang, B.K., *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 132.

Mer specifik information om t.ex. utveckling och strategiutveckling inom bankbranschen har främst eftersökts och hämtats i olika dags- och branschriktade tidningar. Många av dessa artiklar har hämtats från olika nättidningar på Internet.

För att förstå bankbranschens kunder och dess beteende har vi använt oss av konkurrensverket rapporter över för konsumentbeteende och SEB interna rapport över konsumentbeteende. Detta för att jämföra konsumentbeteendet under de senare åren då den nya konkurrenssituationen har uppstått. För att erhålla information om den svenska bankmarknaden och rådande konkurrenssituation har vi främst använt oss av rapporter från Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen.

2.2 Bearbetning och analys av insamlad data

Efter att ha samlat in och bearbetat information var det dags att börja analysera och dra slutsatser. För att garantera en god grund för bra slutsatser gäller det att utvärdera hur tillförlitlig den insamlade data är.

2.2.1 Informationens verklighetsförankring

En undersökning kan mer eller mindre fånga verkligheten, eftersom det finns åtskilliga faktorer som kan äventyra en samhällsvetenskaplig undersökning. För att minimera detta faktum är det viktigt att undersökningen har en hög validitet och giltighet. Man skiljer på intern och extern validitet. Intern validitet handlar om hur väl ens mätinstrument mäter det den avser att mäta, dvs. förmågan att mäta det som vi avser att mäta.³⁶ Extern validitet handlar om hur generaliserat resultatet från undersökningen är, dvs. om det kan användas på andra fall i liknande situationer.³⁷ Syftet med den här uppsatsen är dock inte att generalisera utan att gå SEB in på djupet. Informationen vi har samlat in blir till stora delar därför väldigt specifik och därmed svår att generalisera.

Det är lättare att mäta validiteten i en kvantitativ undersökning än i kvalitativ. Vi har dock på olika sätt försökt bibehålla hög validitet i våra kvalitativa intervjuer. Dels har vi försökt att inte prägla informationen genom att ställa vinklade frågor eller göra subjektiva tolkningar. Vi har även strävat efter att intervjua de mest lämpliga respondenterna på respektive arbetsplats. Ju högre kunskapsnivå och erfarenhet intervjuobjektet har i ämnet desto större chans att få korrekta och relevanta svar. Vidare antecknande minst två stycken av författarna under varje intervju för att vi inte skulle missa eller misstolka något svar. Vi har även tänkt på att inte försöka förvränga eller tillrättalägga informationen för att försköna eller göra den mer kompatibel med uppsatsen. Intervjuerna grundades främst av öppna frågor vilket skapar utrymme för diskussion och på så sätt minimerar feltolkning av informationen.

Vi har försökt bibehålla hög validitet i våra kvantitativa undersökningar genom att utforma enkätundersökningarna så att de på bästa sätt ska mäta det vi avser att mäta. Med anledning av att det är av största vikt att respondenterna ges dessa förutsättningar har arbetsgången vid utformningen och framställningen av respektive enkät karaktäriserats av att vi ställt oss själva en rad frågor. Exempel på frågor vi diskuterat och ställt oss själva under processens

³⁶ Svenning, C., *Metodboken*, s. 60.

³⁷ Bryman, A. & Bell E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 49.

gång är bl.a. vilken information vi eftersöker, hur vi skall erhålla den och hur den skall struktureras för att den inte senare skall ge upphov till problem vid tolkningen och analysen av svaren.³⁸ Vid utformningen av frågor i enkäterna har vi valt att i hög grad låta dem vara strukturerade, detta för att senare på ett lättare sätt kunna analysera dem. Vi har även genomgående försökt att undvika frågor som innehåller otydligheter eller har en mångtydighet, t.ex. genom att inte använda ord som ganska. Frågorna har även utformats på så vis att vi vill undvika att de är ledande eller värderande.

För att öka validiteten ytterligare har vi största möjliga mån försökt att kritiskt granska våra sekundära källor och jämföra informationsmaterialet med liknanden undersökningar som genomförts.

2.2.2 Informationens pålitlighet

Om validitet innebär att mäta det man avser handlar reliabilitet i grunden om frågor som rör mättens och mätningarnas pålitlighet och följdriktighet.³⁹ Reliabilitet eller tillförlitlighet är därmed ett mått på i vilken utsträckning ett instrument eller tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen under i övrigt olika omständigheter.⁴⁰ När man vet att man mäter rätt saker gäller det alltså att mäta dem så exakt och säkert som möjligt och resultatet ska då inte påverkas av mätmetoden eller vem som utför dito.⁴¹

Reliabiliteten är mest aktuell i kvantitativa undersökningar eftersom kvalitativa intervjuer är mer exemplifierande än generaliserande, vilket gör dem svåra att återanvända. Vi har däremot försökt hålla en hög reliabilitet i undersökningarna genom att förhålla oss kritiska och vara objektiva vid intervjuerna och vid struktureringen av datan.⁴² Vi har även försökt eliminera slumpmässiga mätstörningar, som kan uppkomma under de personliga intervjuerna, genom att föreslå rum där chansen att bli störd är liten. Detta är dock svårt att beakta vid telefonintervjuer då respondenten samtidigt kan koncentrera sig på andra saker.

Vi har försökt att hålla en hög reliabilitet i våra enkätundersökningar genom att i varje led av undersökningarna tänka efter om vi kan kunde ha göra någonting mer noggrant. När vi skickade ut enkäten tänkte vi efter om frågorna var välformulerade och om svarsalternativen var tillräckligt uttömmande för att kunna förstå och besvara frågan på ett bra sätt. Vi har använt oss utav kryssfrågor (se Bilaga 2) för att underlätta för respondenterna att förstå och besvara formuläret inom rimlig tid. Det var viktigt för oss att svarspersonerna förstod våra intentioner med frågorna. Vi försökte även att på ett utförligt sätt förklara för respondenten hur han/hon skulle fylla i formuläret och påpekade att blanketten hade två sidor. Allt för att minimera utelämnade och missförstådda svar. Kodning av svaren gjordes två gånger för att säkerhetsställa noggrannheten. Vi har även försökt att presentera resultaten så objektivt som möjligt för att inte läsa ut mer av informationen än vad det finns grund för.⁴³

Reliabiliteten i sekundärdata berörs senare under avsnittet kritik av sekundärdata.

³⁸ Bell, J., *Introduktion till forskningsmetodik*, s. 73.

³⁹ Bell, E. & Bryman, A., *Business research methods*, s. 48.

⁴⁰ Bell, J., *Introduktion till forskningsmetodik*, s. 62.

⁴¹ Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda forska och rapportera*, s. 15.

⁴² Bryman A. & Bell E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 48.

⁴³ Holme, I.M. & Solvang, B.K., *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 164.

2.3 Metoddiskussion

Vi kommer nedan, utifrån ett kritisk förhållningssätt, att redogöra för de val som ligger till grund för denna uppsats. Syftet med denna redogörelse är primärt att undersöka uppsatsens tillförlitlighet och synliggöra de brister som uppsatsen är behäftad med.

2.3.1 Teorikritik

Vi har i uppsatsen valt att använda oss av i huvudsak tre olika teorier. Teorierna har valts för att under respektive tillämpningsområde beskriva och bistå oss i besvarandet av vald problemformulering. En möjlig brist med detta tillvägagångssätt, med hänsyn till att teorierna har ett begränsat tillämpningsområde, är att vi begränsar vår möjlighet att se helheten. Vidare innebär det faktum att teorierna behandlar olika aspekter att vi inte har möjlighet att jämföra och ställa dem mot varandra. Detta medför en risk för att vi får det svårt att förhålla oss okritiska till det resultatet teorierna ger och att teoriernas svagheter och begränsningar kommer i skymundan.

Även om teorierna till viss del har ett snävt undersökningsområde har teorierna generellt ett stort tillämpningsområde. Dock innebär detta en risk för att det som teorierna vunnit i bredd istället gått förlorat i djup.

2.3.2 Metodkritik

I undersökningen har vi använt oss av ett relativt stort antal kvalitativa och kvantitativa undersökningar i form av intervjuer och enkäter. Detta innebär att vi kommer erhålla en stor datamängd. En risk med detta tillvägagångssätt är att vi, p.g.a. tidsbrist, inte kommer att kunna tolka, strukturera och behandla informationen i erforderlig utsträckning för att få ett tillförlitligt resultat. Vidare innebär det valda tillvägagångssättet en hög arbetsbelastning.

En annan potentiell risk med att belysa problemformuleringen ur flera olika perspektiv (storbankskund, student och anställd hos SEB) är att vi, i likhet med teorikritiken, riskerar en förlust i djup.

2.3.3 Empirikritik

Vi har i uppsatsen valt att begränsa oss till aktörerna SEB, Avanza och Nordnet. Detta medför risken att vi begränsar undersökningens generaliserbarhet gentemot andra aktörer.

En betydelsefull aspekt i sammanhanget är att två av uppsatsgruppen fyra medlemmar vid sidan av sina studier innehar en anställning hos SEB. Detta förhållande innebär både positiva såväl som negativa aspekter. En positiv aspekt är att vi tidigt skede erhöll goda kontakter och tillgång till information, t.ex. genom SEB Interna nätverk (Intranät). Dock medför detta förhållande även en risk för att vi inte kan förhålla oss opartiska, utan istället påverkas av vissa inre och yttre omständigheter. Till exempel kan förhållandet innebära att

vi har svårigheter att inta ett utanförperspektiv och förhålla oss objektiva när vi skall beskriva de olika aktörerna.

Enkäter

Valet av respondenter har i fallet med storbankskunder och studenter skett slumpmässigt och på frivillig basis. Till dessa två kategorier har vi som ovan nämnts valt att använda oss av enkäter. Att utdelningen av enkäterna har förlagts till ett begränsat antal platser i Lund respektive Stockholm har i ett större perspektiv en begränsande inverkan på resultatets generaliserbarhet. Även det faktum att enkätundersökningen genomförts under vardagar på lunchtid innebär indirekt att vi förfarit selektivt, t.ex. genom att de som arbetar sannolikt anser sig ha lite eller ingen tid att avsätta för att besvara enkätfrågorna.

Mot bakgrund av att vi själva uppsökt och delat ut enkäterna till respondenterna finns det även en risk att vi omedvetet varit selektiva i vår utdelning, t.ex. genom att vi bara tillfrågat sådana som vi tror är villiga att besvara enkäten.

Intervjuer

Vid intervjuerna har vi företrädesvis valt att vända oss till högt uppsatta representanter. Syftet med detta har främst varit att vi eftersträvat att få tillgång till personer med stor insikt och kunskap. Dock har detta val medfört att vi "läst" på ett fåtal personer, vilket i viss mån medfört att vi hamnat i en beroendeställning. En annan nackdel till detta val är även att dessa ofta fungerar som företagsrepresentanter, t.ex. informationschefer, och har en hög vana av att summariskt besvara och hantera olika frågeställningar. Detta medför naturligtvis en risk för att intressant och betelsefull information går förlorad.

2.3.4 Källkritik

Vi har i uppsatsen ändvänt oss av en stor mängd källor av skiftande karaktär. Vi har även tvingats att använda oss av litteratur av äldre datum. Detta medför naturligtvis att vi löper risken att innehållet blivit inaktuellt och föråldrat. Vi har därför i en hög utsträckning valt att även använda oss av källor hämtade från Internet. En möjlig brist i att nyttja Internet som referens är naturligtvis att deras tillförlitlighet, särskilt i de fall informationen inte kommer från större och erkända källor, kan ifrågasättas.

Vidare är en stor mängd av informationen som ligger till grund för uppsatsen hämtad från aktörernas respektive hemsidor, vilket innebär en stor risk för att erhållen information inte är objektiv.

2.3.5 Självkritik

Vi har under arbetets gång initialt valt att arbeta på distans. Detta tillvägagångssätt har inneburit att risken för dubbelarbete, oklarheter och missförstånd ökar.

3 Presentation av valda aktörer

Vi avser i detta kapitel ge läsaren en presentation av de aktörer vi har valt att studera. Vi kommer i punktform ge en lättöverskådlig jämförande bild av de faktorer som vi anser relevanta att studera och som kan föra vårt resonemang framåt. Kapitlet syftar till att besvara delfrågan:

- Vilka betydande skillnader finns mellan SEB och nischbankerna Avanza och Nordnet som kan påverka vår analys och vårt resonemang?
-

3.1 Historik och kvantitativa data

För att på ett så korrekt sätt som möjligt skapa en objektiv marknadsbild ska vi nu presentera de aktörer vi valt. Vi kommer först att kartlägga den historiska utvecklingen för var och en och se till relevanta data för att lättare förstå marknads utseende igår och idag.

3.1.1 SEB

”SEB:s affärsidé är att tillhandahålla finansiella tjänster samt hantera finansiella risker och transaktioner för företag och privatpersoner på ett sådant sätt att våra kunder blir nöjda, våra aktieägare får en konkurrenskraftig avkastning och vi anses vara goda samhällsmedborgare.”⁴⁴

1856 grundades Stockholms Enskilda Bank. Åtta år senare, 1864, bildas Skandinaviska Banken. Dessa två skulle drygt 100 år senare slås samman till en och då ta namnet Skandinaviska Enskilda Banken, tillika SEB. Anledningen till sammanslagningen uppgavs vara att man på ett mer konkurrenskraftigt sätt ville bemöta den ökande internationella konkurrens som blev alltmer påtaglig. Fusionen dem emellan skulle senare visa sig vara mycket betydelsefull och i början av 80-talet lyckades man visa mycket goda resultat. Man valde också att starta verksamheter som på ett bra sätt omhändertog utländska aktörer och kunders intressen. Den utländska fokuseringen skulle på senare år visa sig vara en lyckad satsning.

Idag när SEB firar 150 år, är man en av de fem storbankerna på den svenska marknaden. De övriga storbankerna som idag räknas dit är Swedbank (tidigare Föreningssparbanken), Handelsbanken, Danske Bank (filial i Sverige) och Nordea. SEB:s kundbas har kontinuerligt växt och består idag av inte mindre än 400 000 företag och institutioner samt 5 miljoner privatkunder. För att ta hand om dessa har man idag 20 000 anställda, vilka till majoriteten finns stationerade i utlandet. SEB omsatte år 2005 drygt SEK 34,2 miljarder vilket var en ökning sedan 2004 på dryga 14 %.⁴⁵

SEB har under lång tid satsat allt mer på service vilket har uppmärksammats och belönats. Under 2006 förädrades SEB Kundcenter med ett hedersomnämmande i tidningen Privata affärers årliga undersökning, som är den största kundundersökningen inom bankbranschen. Faktorer som bl.a. avgjorde är att SEB verkar ta kundbemötandet på allvar genom att

⁴⁴ <http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>.

⁴⁵ Ibid.

erbjuda ett Kundcenter som har öppet dygnet runt och där man kan kommunicera på 17 olika språk.⁴⁶

3.1.2 Avanza

”Avanzas affärsidé och viktigaste uppgift är att hjälpa svenska sparare att göra bättre affärer.”⁴⁷

Avanzas väg fram till att bli en av de största nätmäklarna på marknaden inleddes år 2001 genom att Avanza förvärvades av Hagströmer & Qviberg (H.Q.). Efter förvärvet fick de både aktörerna tillsammans en kundandel som kom att motsvara drygt 50 % av den totala marknaden bland de aktörer som renodlat sysslade med näthandel.⁴⁸ Kundbasen idag uppgår till knappa 120 000 kunder av vilka majoriteten handlar på Stockholmsbörsen.⁴⁹

Det faktum att verksamheten bedrivs via Internet har möjliggjort för Avanza att begränsa antalet anställda till endast 145 stycken, som alla arbetar vid bankens huvudkontor. År 2005 hade Avanza en omsättning som uppgick till SEK 236,02 miljoner, vilket var en ökning på 34 % sedan året innan.⁵⁰

3.1.3 Nordnet

”Genom innovation och service förbättra och förenkla det privata aktie-, fond- och pensionssparandet med valfrihet och tillgänglighet till bästa möjliga villkor.”⁵¹

Nordnet grundades i mitten av år 1996 och har sedan dess vuxit till att bli nordens största nätmäklare. Efter att ha varit begränsad till den inhemska marknaden har Nordnet idag växt och lyckats etablerat sig på ett flertal marknader i Europa. Inom Nordnet finns idag en uttalad vision om en vidare utveckling även i de resterande europeiska länderna.

Den 21 november år 2006, utsågs Nordnet till årets bank. I motiveringen till utmärkelsen återfanns omdömen som ”fullmatad lågprisbutik”, ”kundvänlig attityd” samt att Nordnet hade ”förutsättningar att bli ett fullgott alternativ till de etablerade bankerna”.⁵²

Nordnet är för närvarande störst på den svenska marknaden och hade år 2005 c:a 8,6 % av avsluten på Stockholmsbörsen. Kunderna inom Nordnet är dock inte begränsade till handel på den nationella marknaden, utan har även möjlighet att bedriva handel på flera andra marknader såsom t.ex. USA och Kanada.

Nordnet har idag 220 anställda och omsätter SEK 434,2 miljoner, vilket är nära en 50 % ökning jämfört med året innan.⁵³

⁴⁶ <http://www.privataaffarer.se/newstext.asp?s=pa&a=17950>.

⁴⁷ http://www.avanza.com/corp/se/download/avanza_arsred05.pdf.

⁴⁸ <http://www.avanza.com/corp/about/historia.jsp>.

⁴⁹ http://sv.wikipedia.org/wiki/Avanza_Bank.

⁵⁰ Avanzas årsredovisning 2005.

⁵¹ <http://org.nordnet.se/undersidor/om-nordnet/affarside.html>.

⁵² [http://bors.www.dn.se/dn/site/stock/stockdetail.page?magic=\(cc%20\(detail%20\(TSID%2039657\)\)\)](http://bors.www.dn.se/dn/site/stock/stockdetail.page?magic=(cc%20(detail%20(TSID%2039657)))).

⁵³ Årsredovisning: Nordnet år 2005.

3.2 Skillnader mellan de olika aktörerna

Det finns vissa avgörande skillnader mellan SEB, Avanza och Nordnet som påverkar hur bankerna utformar sina konkurrensstrategier och sin verksamhet. Nedan kommer vi att redogöra för de skillnader som vi anser vara av störst betydelse för vår uppsats.

3.2.1 Konsumentkanaler – tillgänglighetsinstrument

Under det senaste decenniet har möjligheterna att kommunicera med sin omgivning utvecklats enormt. Utvecklingen har även lett fram till och resulterat i fler ”kanaler” genom vilka konsumenten kan kontaktas, dessa kommer vi att presentera närmare nedan. Vidare kan tilläggas att dessa kanaler är utvalda i samarbete med SEB⁵⁴.

3.2.1.1 Internet

I dagens samhälle ser vi en kraftigt ökande Internetanvändning inom i stort sätt alla ålderskategorier.⁵⁵ Genom Internet har både privatpersoner och företags tillgänglighet revolutionerats och möjligheten att använda Internet för att genomföra olika typer av ärende, inklusive bankärenden, har haft en markant ökning. För Avanza och Nordnet är Internet den absolut viktigaste och främsta kanalen att komma i kontakt med sina kunder⁵⁶. Även om SEB har flera andra kanaler gentemot sina kunder anses denna kanal som mycket viktig, vilket t.ex. framgår av den större satsning som SEB genomfört för att tillhandahålla en Internetbank där man som kund i stora drag kan få tillgång till alla grundtjänster som banken kan erbjuda.

3.2.1.2 Telefon

För att ytterligare öka tillgängligheten finns det även en möjlighet för kunder att sköta sina bankärenden via telefon. Detta förfarande kräver naturligtvis en välutvecklad säkerhetsrutin, vilket de olika bankerna valt att lösa på något skilda tillvägagångssätt. Bland Nordnet och Avanza, som fokuserar på handel av aktier och derivatinstrument, erbjuds kunden i princip obegränsade möjligheter att bedriva handel per telefon⁵⁷. Hos SEB kan kunder i likhet med nischbankerna Avanza och Nordnet använda telefontjänsten för att handla värdepapper, men telefonen är även ett viktigt verktyg och kanal för bankens övriga tjänster⁵⁸. Exempel på andra telefontjänster än värdepappersrelaterade är bl.a. rådgivning och enklare förfrågningar om kontouppgifter. Även inom detta område har SEB vidareutvecklat telefontjänsten som kanal genom att bl.a. skapa en tjänst där kunden kan önska att bli uppringd av en bankman⁵⁹. Tjänsten har utvecklats för att erbjuda SEB:s kunder en bättre service bl.a. genom att kunderna skall slippa telefonköer och höga samtalskostnader. Utöver ovan nämnda tjänst har SEB nyligen utvecklat en tjänst där kunderna genom att använda sin mobiltelefon kan betala räkningar som förfaller inom kort. Denna tjänst är visserligen begränsad till vissa speciella mobiltelefoner, men visar ändå på att man inom SEB betraktar mobiltelefonen som ett användbart verktyg med flera nya användningsområden och möjligheter⁶⁰.

⁵⁴ Goldkuhl, P., Personlig intervju, Datum 061115.

⁵⁵ Svenska Bankföreningen, Banker i Sverige – Faktablad om svensk marknad, s. 11.

⁵⁶ Holland P.C. & Westwood J.B., Product-Market and Technology – Strategies in banking, juni 2001.

⁵⁷ www.avanza.se samt www.nordnet.se.

⁵⁸ www.seb.se.

⁵⁹ Goldkuhl, P., Personlig intervju, Datum 061212.

⁶⁰ www.seb.se.

Även nischbankerna använder sig, om än i begränsad omfattning, av olika telefontjänster. Till exempel har Nordnet utvecklat en tjänst som gör det möjligt att få aktielistor direkt på mobiltelefonen.⁶¹

Avslutningsvis kan sägas att även om telefonen i vissa fall betraktas som en gammal kanal, kommer den fortfarande att utgöra en viktig länk mellan kunden och banken. Speciellt viktig blir kanalen mot bakgrund av att mobiltelefonin kontinuerligt utvecklas tekniskt och erbjuder en bättre möjlighet för mobila tjänster.

3.2.1.3 Kontor

Den stora skillnaden när det gäller kanalerna ut mot kund kommer dock när man ser till kontorsverksamheten. Bankbranschen var, fram till dess att Internet började etableras på allvar för privatpersoner på 1990-talet, helt beroende av kontorsverksamheten och låg ofta i stora vidlyftiga lokaler i städernas centrala delar. Anledningen till att kontoren då gavs en sådan tyngd kunde ofta tillskrivas det faktum att dessa var ett av få tillfällen för banken att möta sina kunder.

Kontoren utgör än idag en viktig del i SEB:s strategi och SEB har idag ca 600 kontor runt om i världen⁶². Även om SEB under år 2000 stängde ett stort antal kontor till följd av den tuffare konkurrensen på Internet finns SEB genom sina kontor i stort sätt fortfarande representerade i varje större svensk stad. Till skillnad från tidigare har man dock anammat ett mer flexibelt förhållningssätt varvid man regelbundet genomför analyser för att se till vilka kontor som gör vinst eller förlust och var nya kontor kan öppnas, samt vilka som bör stängas⁶³. Värdet av möjligheten till personliga möten och behovet av kontoren som mötesplats har av givit upphov till utbredd diskussion bland storbankerna, detta främst med hänsyn till de möter betydligt högre kostnader jämfört med Internetbankerna genom tillhandahålla denna servicemöjlighet.

3.2.2 Produktutbud

Vid en granskning av utbudet av olika produkter som de olika bankerna tillhandahåller sina kunder kan man se att det föreligger stora skillnader mellan stor- och Internetbankerna. Vi har dock i denna uppsats valt att avgränsa oss från att studera aktörernas enskilda produktutbud, utan istället har fokus lagts på de produkter som är jämförbara. För att underlätta och förtydliga de olika tjänster de olika aktörerna tillhandahåller kommer vi nedan kort att presentera deras utbud.

3.2.2.1 SEB:s produktutbud

SEB har som grundtanke att erbjuda sina kunder en fullständig produktportfölj innehållande alla tjänster som kunderna kan tänkas behöva rörande sin ekonomi. Detta innebär att SEB har utvecklat en bred och varierad produktportfölj som i praktiken innehåller allt ifrån kontokort och till handel av värdepapper genom rådgivare.

⁶¹ www.nordnet.se.

⁶² <http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>.

⁶³ Goldkuhl, P., Personlig intervju, Datum 061115.

En annan grundläggande tanke med storbankernas helhetskoncept är att de vill kunna erbjuda kunderna all den ekonomiska hjälp de eftersöker, samlat under ett och samma tak, ett syn- och tankesätt som vi under uppsatsens gång kommer att belysa vid ett flertal tillfällen. Under analysen kommer detta helhetskoncept att få en mer genomgående granskning och ligga till grund för en jämförelse mot nischbankernas mer specialinriktade kompetens. Nedan följer även en överblick av SEB:s utbud av tjänster inom de olika områdena.

Tabell 3.4 Exempel på tillhandahållna tjänster/produkter inom SEB.⁶⁴

Lån	Olika typer av lån är naturligtvis en stor tjänst man ser hos SEB. Lån till hus, bil och båt är tre av nio olika lån som erbjuds till privatkunden.
Pension	Idag diskuteras mycket angående vilket pensionssparande som man ska använda och SEB erbjuder en stor tjänst för att skapa bredd för pensionssparandet.
Rådgivning	En stor tjänst inom SEB är deras rådgivning. Beroende på ditt kapital kan man få olika former av rådgivning och expertis.
Spara/placera	SEB erbjuder ett stort antal olika sätt att placera samt spara pengar. Genom att ha allt från specifika sparkonton till olika placeringsmöjligheter vill man erbjuda bredd för kunden.
Student	Studentpaket är något man ser hos alla storbanker, så även hos SEB. Gratis kort och Internetbank är några av tjänsterna.

3.2.2.2 Nordnets och Avanzas produktutbud

Nischbankerna Nordnet och Avanza har, till skillnad från SEB, ett mycket begränsat utbud av produkter och tjänster. De produkter och tjänster som dessa tillhandahåller består främst av sparandetjänster via placering i aktier och andra finansiella instrument såsom optioner och warranter. All verksamhet från kundens sida utförs via Internet, vilket gör att nischbankerna inte är belastade med de stora kostnaderna som återfinns hos SEB och de andra storbankerna. Detta möjliggör ett lågt konsumentpris i kombination med kvalitetsmässigt jämförbara produkter och tjänster.⁶⁵

Nischbankerna har utöver nämnda lågkostnadsstrategi även en tydlig ambition att öka tillgängligheten för sina kunder. Ett exempel på denna produktutveckling är Nordnets nyligen lanserade tjänst där företagets kunder via sin mobiltelefon kan få tillgång till aktielistor i realtid⁶⁶.

Även inom områdena fond- och pensionssparande har nischbankerna en tydlig målsättning att kunna erbjuda kunderna ett stort och väldiversifierat utbud. Till exempel har Nordnet idag, vid sidan av sin starka fokusering på pensionssparande, ett fondtorg med över 800 stycken olika fonder.⁶⁷

Även Avanza använder sig av denna kundstrategi och har för närvarande närmare 720 stycken fonder i sitt utbud. I utbudet återfinns även Avanzas egna fond Avanza Zero som år 2006 av tidningen Privata Affärer belönades med utmärkelsen "årets prispressare".⁶⁸

⁶⁴ <http://www.seb.se/pow/default.asp>.

⁶⁵ Se även Avsnitt: 3.2.1.3 Kontor.

⁶⁶ www.nordnet.se.

⁶⁷ <http://org.nordnet.se/undersidor/tjanster-marknader/tjanster.html>.

⁶⁸ <http://www.privataaffarer.se/newstext.asp?s=pa&a=17950>.

Genom att använda sig av egna fonder särskiljer sig dock Avanza från Nordnet som enbart erbjuder fonder från utomstående förvaltare.⁶⁹

3.2.2.3 Prissättning av bankernas produkter och tjänster

Generellt kan noteras att SEB ligger på en högre prisnivå än nischbankerna Avanza och Nordnet. Detta kan, som redan nämnts, förklaras av högre fasta kostnader hos SEB än hos bankens nischade konkurrenter.

SEB motiverar sin höga prisnivå med det mervärde som banken erbjuder sina kunder då de nyttjar de olika produkterna och tjänsterna. Vi kommer inte här att redogöra för SEB:s, Avanzas och Nordnets prissättning ytterligare, utan hänvisar till Bilaga 6-8 för mer detaljerad information. De produkter och tjänster vi har valt att inkludera i prislistorna för SEB, Avanza respektive Nordnet har gjorts utefter vad vi anser vara relevant i vårt resonemang, prislistorna är således ej fullständiga.

⁶⁹ <http://www.avanza.se/aza/fonder/fondguiden.jsp?orderbookId=41567>.

4 En övergripande marknadsbild

För att möjliggöra ett insiktsfullt och relevant resonemang i den senare analysdelen avser vi i detta kapitel att dels redogöra för den rådande konkurrenssituationen, dels för hur olika konsumenter resonerar vid sina respektive val av aktör. I vår beskrivning av den rådande marknadskonkurrensen har vår ambition varit att se till flertalet av de faktorer som vi tror har bidragit och inverkat på förändringen. Avslutningsvis behandlar och redogör kapitlet även för konsumentbeteendet på marknaden. Vi kommer i denna redogörelse främst se till de allmänna faktorer som enligt teorin definierar kundens beteende och de specifika faktorerna som har störst påverkan på konsumentrörligheten på den finansiella marknaden.

Kapitlet syftar till att besvara delfrågorna:

- Vilka preferenser styr kunden och hur stor rörlighet finns det på den finansiella marknaden?
 - Hur ser konkurrensen ut på den finansiella marknaden?
-

4.1 Konkurrenssituationen idag

Bankmarknaden har genomgått en omvälvande utveckling och skiljer sig idag oerhört från hur den såg ut för 30 år sedan. Idag råder t.ex. en helt annan konkurrenssituation med en uppsjö av nya aktörer på marknaden. Orsaken till denna utveckling är att förutsättningarna för att bedriva bankverksamhet avsevärt har förändrats till följd av bl.a. den avreglering som inleddes i slutet på 70-talet, den ökade globalisering och Sveriges inträde i EU. Utöver dessa faktorer har även flera teknologiska framsteg inom IT kommit att bidra till denna utveckling.

För att läsaren skall få en bättre förståelse till denna utveckling kommer vi inledningsvis att redogöra för de mest betydelsefulla förändringarna som bidragit till att skapa den marknad vi kan se idag. För att ytterligare underlätta för läsaren att få förståelse för händelseutvecklingen har vi delat in kapitlet i två delar. I den första delen kommer vi att redogöra för de förändringar som har lett fram till dagens marknads- och konkurrenssituation. Därefter kommer vi mer ingående och detaljerat beskriva hur dessa förändringar kommit att påverka dagens marknadsförhållanden och konkurrensbild.

4.1.1 Den statliga avregleringen av bankmarknaden

Staten har sedan lång tid tillbaka givits en stor makt för att borga för trygghet och säkerhet och utöva inflytande över bankmarknaden. Den makt som ankommer staten kommer bl.a. i uttryck genom att Riksdagen givits rätt att stifta lagar på området och att det inrättats myndigheter med särskilt ansvar för tillsyn och övervakning. Till exempel har Finansinspektionen, även om avregleringen inneburit ett minskat inflytande, en fortsatt starkt påverkan på utvecklingen inom bankmarknaden.⁷⁰

Den stora avregleringen inom bankmarknaden inleddes på 1970- och 80-talen med en avreglering av den tidigare så hårt styrda kreditregleringen, främst genom en förändrad syn på räntereglering, valutareglerng, utlåningstak och likviditetskvoter. Drivkrafterna

⁷⁰ Konkurrensverkets rapportservice 1999:2, Konkurrensen på bankmarknaden, s. 27.

bakom avvecklingen berodde till stor del på statens ökade lånebehov, att näringslivet genomgick en ökad internationalisering, att det förekom en påtaglig internationell väg av avregleringar samt att den dåvarande regleringen ansågs ge upphov till en rad andra problem.⁷¹

Förutom ovan nämnda avreglering kom det år 1986 en högst betydelsefull lagändring, vilket innebar att utländska banker fick en möjlighet att av regeringen få tillstånd att bedriva bankverksamhet i Sverige, s.k. oktroj⁷². Förändringen var dock inte att betrakta som total, utan tvingade fortfarande nyetablerade bankerna att genomgå en s.k. behovsprövning: Vid denna prövning gavs staten fortfarande en möjlighet att stoppa nyetableringen om det kunde anses föreligga en risk för överetablering. Denna begränsande restriktion i bankernas etableringsmöjligheter kom dock senare under 1990-talet att avvecklas.

Avregleringarna medförde, förutom att bankerna gavs ett delvis ökat handlingsutrymme, även en stark utveckling och efterfrågan av nya produkter till följd av att bankernas roll blev mer betydelsefull och att det uppkom nya krav på marknaden. Det blev allt viktigare med synergieffekter och skalfördelar i syfte att slå ut de fasta kostnaderna på en större kundvolym.⁷³ Ett sätt som användes för att åstadkomma detta var att använda sig av fusioner mellan olika banker. Ett exempel från denna tid är bl.a. sammanslagningen mellan Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank till dagens SEB.

Under 1980- och 90-talen kom bankmarknaden även att präglas av alltmer ökande kundkrav och mer affärsmässiga kunder. Detta medförde att kundens val av bank i allt mindre utsträckning kom att avgöras av lojala, traditionella skäl utan istället av mer rationella och prisberoende skäl.⁷⁴

4.1.2 Ökad globalisering och revolutionerande IT-utveckling.

Världens banker såg under 1980- och 90-talet en kraftig nedgång av lönsamheten. Denna försämrade lönsamhet beroende på ett flertal olika faktorer, t.ex. att bankerna haft en allmän nedgång av traditionella bankaktiviteter som uttag och insättningar och att de haft undermåliga lånevillkor i samband med en hög utlåning. Dessa omständigheter uppfattades som dramatiska men kom i det längre perspektivet att få en relativt kortsiktig inverkan på bankernas lönsamhet och resultat. De faktorer som istället kom att drastiskt förändra bankbranschen som helhet, bortsett från de avregleringar som tidigare genomförts, var den explosionsartade globaliseringen och de teknologiska framsteg som man lyckades åstadkomma. Framstegen inom IT och det faktum att Europa fick en gemensam marknad skapade och möjliggjorde i sin tur nya tekniska lösningar, innovationer och nyetablering på den svenska bankmarknaden. Olika lösningar inom IT gav allt fler aktörer på marknaden möjligheten att erbjuda olika finansiella tjänster till kunder över hela världen till minimal kostnad. Den ökade globaliseringen tillsammans med en genomgripande avreglering medförde även att utländska banker erbjöds en möjlighet att verka på den svenska marknaden inom sådana områden där lönsamheten var som högst.

⁷¹ Konkurrensverkets rapportservice 1999:2, Konkurrensen på bankmarknaden, s. 27.

⁷² Med oktroj avses det erforderliga tillstånd som krävs för att bedriva bankverksamhet.

⁷³ Konkurrensverkets rapportservice 1999:2, Konkurrensen på bankmarknaden, s. 112.

⁷⁴ Ibid.

4.1.3 Den nuvarande konkurrenssituationen

Bankmarknaden idag ser, som tidigare nämnts, ut på ett helt annat sätt än för trettio år sedan. Ett utmärkande drag inom den svenska finanssektorn är den branschglidning som uppstått mellan bank- och försäkringsverksamhet.⁷⁵ Det finns t.ex. idag flera försäkringsbolag som direkt konkurrerar med storbankerna genom att ha etablerat sina egna verksamheter. Ett av flera exempel på detta är bl.a. Skandia AB:s etablering av Skandiabanken och Länsförsäkringar med Länsförsäkringar Bank. Dock har utvecklingen även gått åt motsatt håll, dvs. att storbankerna under samma tid har etablerat egna livförsäkringsverksamheter. Till exempel har SEB valt att samla all sin livförsäkringsverksamhet under en och samma avdelning.

Den nya konkurrenssituationen har, förutom ovan nämnda försäkringsbolag, även inneburit en ökad konkurrens från andra aktörer, t.ex. detaljhandelskedjorna. Exempelvis har IKEA med Ikano-banken och ICA varit högst framgångsrika i att erbjuda olika finansiella tjänster riktat mot privatpersoner och små- och medelstora företag.

Samtidigt som utvecklingen givit storbankerna en ökad konkurrens inom de traditionella områdena, erbjuds de samtidigt utökade möjligheter och verksamhetsområden att verka inom.

Trots att flera nya aktörer slagit sig in på marknaden har de fem svenska storbankerna, Handelsbanken, Nordea, SEB, Swedbank och Danske Bank fortfarande närmare en 80 % marknadsandel och uppstår närmare 80 % av samtliga bankers totala balansomsättning. Intressant att notera i sammanhanget är dock att storbankerna samlade andel sedan år 2000 minskat med knappt 8 % på inlåning respektive 10 % på utlåning.⁷⁶

4.1.4 Avslutande kommentar

Den svenska bankmarknaden har genomgått en process av strukturella förändringar som har vuxit fram ur avreglering, globalisering och teknisk utveckling. Detta har lett till att antalet aktörer och utbudet av tjänster på marknaden ökat dramatiskt. De redan etablerade företagen har ofta valt att skifta fokus och till att bredda sin verksamhet för att kunna erbjuda olika helhetslösningar, samtidigt som nya aktörer etablerat sig inom vissa specifika segment. Konkurrensen inom vissa delmarknader har fått en kraftig ökning, framförallt inom t.ex. in- och utlåning till hushåll.⁷⁷ Inom detta specifika område har nischbankerna på ett effektivt sätt inriktat sig på de attraktiva bolånen. För att vinna marknadsandelar har ofta en högre belåningsgrad och lägre krav på amorteringar används som metod att hävda sig i konkurrensen. Ett antal olika kreditgivare har t.o.m. sträckt sig så långt att de börjat använda sig av s.k. blacolån, d.v.s. lån utan krav på säkerhet som betingar en särskilt hög låneränta.

De senare årens utveckling har lett fram till att de fyra storbankernas ställning kommit att försvagas, men som redan nämnts, är denna minskning endast marginell och bankerna kan därmed sägas behålla sin i det närmaste oligopoliska marknadsställning.

⁷⁵ Konkurrensverket, Konkurrensen i Sverige 2005, s. 135ff.

⁷⁶ Konkurrensverket, Konkurrensen i Sverige 2006, s. 160.

⁷⁷ Konkurrensverket, Konkurrensen i Sverige 2005, s. 137.

Tabell 4.1. De fyra största bankernas marknadsandelar avseende inlåning till svensk allmänhet vid utgången av år 2005 samt förändring av marknadsandelarna mellan åren 2000-2005.⁷⁸

Bank	Marknadsandel (%)	Förändring 2000-2005 (%)
Swedbank	20,2	-2,3
Nordea Bank	19,6	-3,5
SEB	17,7	-1,7
Handelsbanken*	17,7	-0,7
Summa de fyra största bankerna	75,2	-8,1

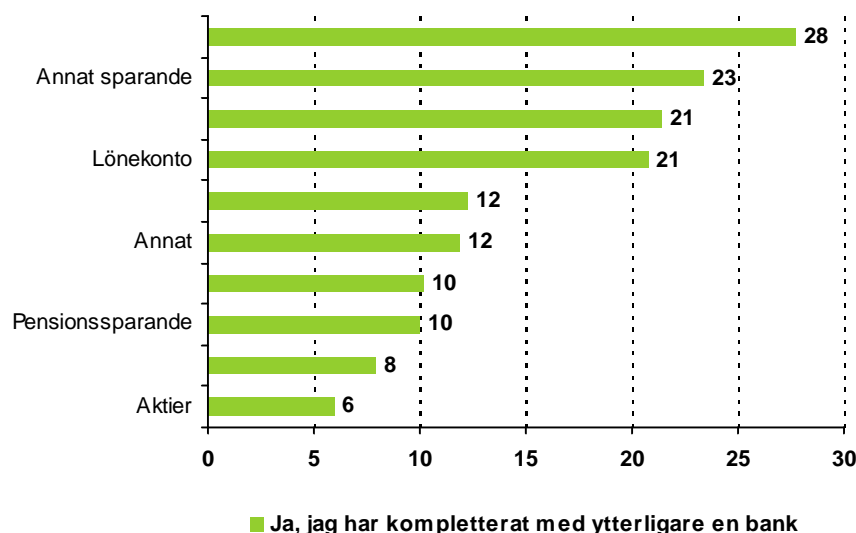
*Inklusive Stadshypotek bank som införlivades i Handelsbanken under 1997

4.2 Konkurrenssituationen i siffror

Vi kommer nedan att presentera och beskriva rådande marknadssituation utifrån information hämtad från Statistiska Centralbyrån (SCB).⁷⁹ Underlaget som presenteras i den s.k. Sparbarometern har främst till syfte att snabbt ge en preliminär kalkyl över hur hushållens finansiella sparande och förmögenhet förändrats under föregående kvartal.

Enligt uppgifter från Sparbarometern har den s.k. näthandeln ökat med drygt 30 % under ett års tid. Vidare anger Sparbanksbarometern att c:a 20 % av svenskarna planerar att byta bank det närmsta året och att närmare 14 % de facto bytt eller kompletterat med ytterligare bank under det senaste året.

Tabell 4.2 Grafen visar vilken tjänst de som kompletterat bank har kompletterat till. Cirka 8-9 % av svenskarna har kompletterat bank senaste året.⁸⁰



Av de personer som deltagit i undersökningen svarar c:a 10 % av svenskarna att de har SEB som huvudsaklig bank, vilket ur ett längre tidsperspektiv förhållit sig relativt konstant. Även övriga banker i undersökningen redovisar i stort sett siffror som är jämförbara med tidigare år, vilket lett till slutsatsen att storbankernas huvudbanksandelar i stort sett varit stabila under perioden 1998-2005. Av undersökningen framkom det att c:a 7 % av

⁷⁸ Konkurrensverket, Konkurrensen i Sverige 2006, s. 159.

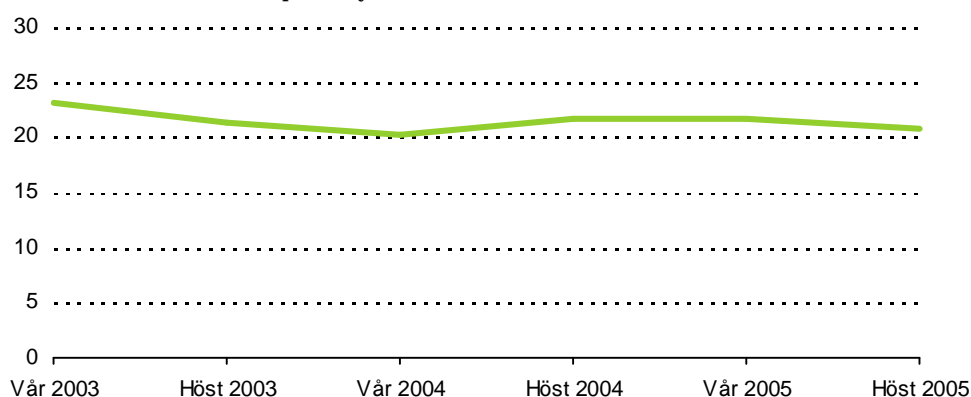
⁷⁹ http://www.scb.se/templates/Standard___24786.asp.

⁸⁰ Ibid.

svenskarna hade SEB som bibank. Vidare uppgav c:a 30 % av svenskarna att de under år 2005 var kund hos någon nischaktör men att endast 6,9 % har en nischaktör som huvudbank.

Av de personer som deltog i undersökningen uppgav c:a 59 % av svenska befolkningen att de endast hade en bank. Motsvarande siffra för de personer som endast hade SEB som bank var drygt 53 %. Av de tillfrågade uppgav 1 av 5 att de funderade på att byta och/ eller komplettera bank under de närmaste 12 månaderna. Av SEB:s huvudbankkunder var benägenheten något högre och uppgick till drygt 26 %, vilket motsvarar drygt 80 000 kunder. Av dem som har bytt eller kompletterat bank det senaste året har 11 % valt SEB som huvudbank.

Tabell 4.3 Andel som funderar på att byta bank de senaste 12 månaderna.⁸¹



4.3 Konsumentbeteende på den finansiella marknaden

Grundläggande för att ett företag ska kunna välja rätt strategi och erbjuda sina kunder ett så konkurrenskraftigt erbjudande som möjligt, är att de förstår sina kunders behov och önskemål. Denna förmåga, dvs. att kunna förstå vad kunden efterfrågar, är att betrakta som en högst betydelsefull konkurrensfördel. Genom att erhålla en förståelse för de faktorer som ligger till grund för behoven och önskemålen kan företagen i större utsträckning anpassa sitt produktutbud utefter vad kunden efterfrågar och på så sätt nå framgång inom sin bransch. Förståelsen spelar även en avgörande roll när ett företag beslutar om hur och vilken del av sin verksamhet som ska lyftas fram till kunden.

4.3.1 Kundens karaktäristik

Vi kommer nedan att beskriva de faktorer som påverkar kundens beteende, dock har vi valt att avgränsa oss till att endast belysa de faktorer som är relevanta för kundens beteende på den finansiella marknaden. Således kommer sådana faktorer som faller utanför denna fokus att lämnas utanför.

En kund kännetecknas i grunden av olika karaktäristiska egenskaper som i huvudsak kan indelas i fyra grupper; kulturella, personliga, sociala och psykologiska.

⁸¹ <http://www.scb.se/templates/Standard24786.asp>.

Informationen om dessa har hämtats från boken "Marketing: An Introduction" skriven av professorerna Gary Armstrong och Philip Kotler.⁸² När kompletterande information infogas notas denna till härrörande källa.

4.3.1.1 Kulturella faktorer

De kulturella faktorerna som kunden erhåller genom sin kultur, subkultur och/eller sociala klass har en stor inverkan på kunden och bestämmer i hög grad dennes beteende.

Kulturens betydelse kan sägas vara den mest grundläggande orsaken till kundens behov och beteende. Eftersom människors beteende till stor del styrs av inläring utgör uppväxtmiljö och personer i den direkt relaterade omgivningen en stor influens på kundens beteende. Kulturen erbjuder även vägledning i olika köpbeslut som fattas av kunden.⁸³ Kultur är ett omfattande begrepp och skiljer sig avsevärt mellan olika platser. Det är därför av yttersta vikt att ett företag förstår och kan anpassa sig efter dessa skillnader. Om inte denna lyhördhet finns hos företagen föreligger annars en risk för att företaget erbjuder felaktiga produkter eller håller sig med en felaktig marknadsföring.

Varje kultur kan delas in i subkulturer. Dessa utgörs av en grupp människor som delar samma värderingar baserade på likartade bakgrunder och erfarenheter. Dessa subkulturer utgör viktiga segment på marknaden och är attraktiva ur produktutvecklings- och marknadsföringssynpunkt.⁸⁴

Den sociala klassen är ytterligare en kulturell faktor som påverkar kundens beteende. Denna utgörs av ett samhälle vars medlemmar har likartade värderingar, intressen och beteenden. Dessa grupper kan bestämmas genom att se till faktorer som yrke, inkomst, utbildning och välstånd.

4.3.1.2 Personliga faktorer

Kundens beteende influeras även utav personliga faktorer som dennes ålder och stadium i livscykel, yrke, ekonomiska situation och livsstil. Dessa kan användas för att bilda kundsegment som sedan kan erbjudas specialanpassade produkter.⁸⁵

Kundens efterfrågan påverkas beroende på ålder och var i livet denne befinner sig. Beroende på om kunden är ung eller gammal, är i ett förhållande eller har familj efterfrågas olika produkter.

Kundens yrke och karriär har ofta en stor påverkan på efterfrågan och valet av produkt. En högt uppsatt tjänsteman med en hög inkomst efterfrågar t.ex. ofta andra produkter än en låginkomsttagare. Detta resonemang gäller även för kundens ekonomiska situation, en kapitalstark kund har ett större behov av placerings- och förvaltningstjänster än en låginkomsttagare.⁸⁶

⁸² Kotler, P. & Armstrong, G., Marketing An Introduction, s. 141-160.

⁸³ Schiffman, G.L. & Kanuk, L.L., Consumer Behaviour, s. 105.

⁸⁴ Kotler, P & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong V., Principles of marketing s. 156.

⁸⁵ Assael, H., Consumer behaviour and marketing action, s. 60.

⁸⁶ Kotler, P & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong V., Principles of marketing s. 160.

Kundens livsstil bestäms utifrån tre faktorer; kundens aktiviteter, intressen och åsikter om sig själv och sin omvärld. Kunden kan delas in i åtta grupper baserat på två faktorer; primär motivation och resurser. Den primära motivationen innefattar ideal, framgång och självuttryck. Beroende på vad som motiverar en specifik kund kan företaget avgöra vilken typ av produkt som efterfrågas, till exempel efterfrågar personer som motiveras av framgång generellt produkter som imponerar på omgivningen. Kundens resurser kan delas in i en låg och en hög kategori beroende på inkomst, yrke, välstånd, utbildning m.m.⁸⁷

4.3.1.3 Sociala faktorer

Kundens beteende influeras av många små gruppers påverkan. Om kunden tillhör en grupp som har en direkt påverkan på kunden är han en medlem i gruppen. Det finns även grupper som kunden inte är medlem i men som ändå i stor utsträckning påverkar köpbeteendet, dessa kallas referensgrupper.

Även familjer har en stor påverkan på kundens beteende vid val och köp av produkt. Som medlem i familjen utsätts kunden redan i tidig ålder för familjens beteende och behovsmönster, normer och åsikter vilket medför att familjen utgör en viktig faktor vid produkt- och marknadsföringsstrategier.

4.3.1.4 Psykologiska faktorer

Den sista faktorn som omnämns i teorin är den psykologiska faktorn. Denna utgörs i huvudsak av motivation och uppfattning.

Motivation är det som driver kunden till att agera utifrån ett behov och få det tillfredställt. Uppfattning är den process i vilken kunden väljer ut och tolkar information för att skapa sig en bild av hur företagens erbjudande ser ut.

4.3.2 Typiska konsumentbeteenden på den finansiella marknaden

I detta avsnitt avser vi att beskriva några av de typiska kundkaraktäristika på den finansiella marknaden. Till en början kommer vi kortfattat att redogöra för relationen mellan kund och marknad, för att därefter flytta fokus till att närmare studera de olika hinder som finns för kundtrörlighet på marknaden. Avslutningsvis kommer vi att redogöra för den sparpotential som finns vid ett rörligare kundbeteende på marknaden. Med sparpotential avser vi här främst de fördelar och besparingar som en kund eventuellt kan erhålla genom att aktivt byta bank.⁸⁸

4.3.2.1 Relationen mellan kund och marknad

Konsumenten på den finansiella marknaden skiljer sig inte i egentligen mening från andra konsumenter på en annan marknad. De har en, i likhet med andra, strävan efter de bästa alternativen baserat på faktorerna kvalitet och pris. Faktorer som i förlängningen verkar för att främja konkurrensen och sänker kostnaderna för konsumenten. Utifrån detta betraktelsesätt kan således aktiva konsumenter på den finansiella marknaden spara pengar genom att jämföra de olika bankernas alternativ med varandra. För privatpersoner kan t.ex.

⁸⁷ Kotler, P & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong V., Principles of marketing, s. 162.

⁸⁸ Konkurrensverket, Konsumenttrörlighet på de finansiella marknaderna, s. 50.

stora besparingarna göras i samband med att man tagit stora lån. Det är dock viktigt i sammanhanget att poängtera att det även finns andra typer av tjänster som bankerna tillhandahåller där det kan finnas ett stort mervärde för konsumenten att vara flexibel. Förekomsten av flexibilitet och ökad rörlighet skapar i sig förutsättningar till ökad konkurrens, effektivare erbjudanden och lägre kostnader för konsumenten.⁸⁹

4.3.2.2 Hinder mot kundrörlighet på den finansiella marknaden

Det finns flera olika faktorer som verkar hindrande mot rörligheten på den finansiella marknaden. Vi kommer nu att belysa ett antal av dessa faktorer som är direkt relaterade till vår senare analys och resonemang. Vi är dock medvetna om att det finns ytterligare faktorer som påverkar kundens rörlighet på den finansiella marknaden, men har medvetet valt att avgränsa oss till faktorer redovisade nedan.

Tjänstens natur

Finansiella tjänster är inte av den karaktären att de gynnar en större rörlighet på marknaden. Erbjudandena är ofta av en komplex sammansättning vilken konsumenten ofta kan ha svårigheter att förstå. Den försämrade insikten kring tjänsten och vad den erbjuder försvårar därför en jämförelse mellan olika leverantörers produkter och minskar därför sannolikheten för ett leverantörsbyte.⁹⁰

Bankprodukter är, till skillnad från förbrukningsprodukter, att betrakta som mer långsiktiga varor. Konsumenten ställs i regel inte inför återkommande valsituationer mellan olika leverantörer, utan ofta gör konsumenten ett eller flera val som därefter följer honom tills ett aktivt val att anlita en annan leverantör görs.

Det faktum att merparten av bankernas produkter inte är homogena, utan ofta består av komplexa sammansättningar med specifika villkor, bidrar ytterligare till att försämra förståelse och rörlighet på marknaden. Vidare är bankens prissättning många gånger individuell, vilket innebär att kostnaden dels kan skilja sig inom en och samma bank, dels mellan en bank och en annan.⁹¹

”Att en hundralapp kan kosta olika mycket beroende på en rad omständigheter och att affärsrisken kan vara helt avgörande för tjänstens pris kan vara nog så svårt att förstå. När även den mer insatte konsumenten kan förmodas ha svårt att beskriva de tjänster han faktiskt använder och hur mycket de kostar var för sig blir situationen än mer komplex.”⁹²

Transparens

Ofta utgör olika typer av omställningskostnader ett hinder vid byte från en leverantör till en annan, vilket är ett tydligt hinder mot rörligheten på marknaden. Med begreppet omställningskostnader menas generellt de kostnader som fungerar som en motvikt till potentiella vinster som skulle uppstå vid byte av leverantör. Till exempel kan höga inträdesavgifter och utebliven bonus förekomma vid leverantörsbyten. Utöver dessa direkta kostnader kan det även förekomma flera indirekta kostnader, t.ex. kostnader för att samla in information avseende de olika leverantörernas priser och kvalitet.

⁸⁹ Konkurrensverket, Konsumentrörlighet på de finansiella marknaderna, s. 7.

⁹⁰ Goldkuhl, P., Personlig intervju, Datum 061212.

⁹¹ Ibid.

⁹² Konkurrensverket, Konsumentrörlighet på de finansiella marknaderna, s. 37.

”Om det är förenat med betydande svårigheter att jämföra olika företags priser och villkor minskar kundens benägenhet att utnyttja fördelaktiga villkor hos andra företag”⁹³

Prissättningen på bankmarknaden är oerhört komplicerad då det, som nämnts ovan, ofta finns ett stort förhandlingsutrymme kring priset för konsumenten. Detta förhandlingsutrymme uppkommer eftersom banktjänsterna ofta kombineras med andra erbjudanden med olika former av rabatter. Vissa tjänster får finansiera andra och vice versa vilket kan leda till att prissättningen blir relativt individuell och oklar för konsumenten.⁹⁴ Även om det finns en generell prissättning som är lättillgänglig för kunden blir slutpriset på tjänsten svåröverskådlig. De olika rabatterna kan även i vissa fall användas för att belöna lojala kunder vilket ytterligare bidrar till att minska incitamenten för ett bankbyte.⁹⁵

Samarbeten om infrastruktur

Det kan diskuteras huruvida denna faktor utgör en direkt påverkan på rörligheten på den finansiella marknaden. Vi bedömer dock att samarbetet och tillträde till infrastrukturen i vissa fall kan ha, om inte direkt så i vart fall indirekt, påverkan på rörligheten på marknaden.

Bankmarknaden karaktäriseras av ett mindre antal jämnstora aktörer i en oligopolisk ställning. Så länge detta förhållande råder finns det incitament till att samarbeta om tillträdet till infrastrukturen vilket tar sig uttryck i att de större bankerna samarbetar om bland annat betalnings- och clearingsystem. Problemet vid en sådan här situation är att det finns incitament till att höja priset för systemen i syfte att minska konkurrensen på de relaterade marknaderna.

Utan möjligheten att använda sig av denna infrastruktur är det i det närmaste omöjligt för en bank att bli framgångsrik på marknaden. Betydelsen av tillgången till systemen understryks ytterligare då man beaktar det faktum att Sverige är det land i Europa som har flest kontantuttag per automat. Samtidigt är Sverige det land i Europa som har minst antal uttagsautomater per invånare.⁹⁶

Ett annat problem är den negativa påverkan på nyetableringar som dessa system ger upphov till. Då kostnaden för att etablera alternativa system är väldigt hög blir det av avgörande betydelse för nytillkomna aktörer på marknaden att tillgång ges till de befintliga systemen. Problematiken blir än mer omfattande då man ser till att systemens ägare, det vill säga bankerna, har ytterligare incitament till att prissätta tillgången till systemen på ett sätt som utestänger mindre och nytillkomna aktörerna.⁹⁷

Intressant att nämnda i sammanhanget är att flera nischbanker vänt sig till Konkurrensverket med klagomål över att det befintliga systemet otillbörligen gynnat de större aktörerna på bankmarknaden.

Internet

⁹³ Konkurrensverket, Konsumentrörlighet på de finansiella marknaderna, s. 38.

⁹⁴ Ibid, s. 39.

⁹⁵ Goldkuhl, P., Personlig intervju, Datum 061212.

⁹⁶ http://www.konkurrensverket.se/press/pressmeddelanden/2006/utskrift/text_prm_1-2006.shtm.

⁹⁷ Ibid.

Internet har haft en stor inverkan på den svenska bankmarknaden, för såväl bank som konsument. För konsumenten har en av de mest betydande fördelarna utgjorts av den ökade tillgängligheten att information angående olika leverantörer och deras tjänster lättare åskådliggörs. Internet har för banken också medfört betydliga effektiviserings- och rationaliseringsvinster samt även möjliggjort för nya aktörer att etablera sig på marknaden. De kostnadsbesparingar som Internet medför, bl.a. möjligheten för bankerna att minska sina kontorskostnader, har lett till att även storbankerna med ett rikstäckande kontorsnät har infört avancerade nätbanker.⁹⁸

Internet har under de senare åren även fått sitt genomslag hos kunden. Generellt har näthandeln ökat avsevärt, under det första halvåret 2006 ökade handeln med nästan en tredjedel jämfört med samma period år 2005.⁹⁹ Under år 2005 stod näthandeln dessutom för 2.1 % av den totala detaljhandeln, samtidigt som andelen svenskar som har handlat på Internet och betalat med kontokort ökat från 9 till 35 % sedan år 2001.¹⁰⁰

En av de klart största konsumentfördelarna med att uträtta sina bankärenden på Internet är att konsumenten enkelt får en god överblick över hela sin tjänsteportfölj. Efter en enklare säkerhetsinloggning finns alla de tjänster som konsumenten nyttjar lättillgängligt och överskådligt med kompletterande individuell information. Om konsumenten nyttjar de finansiella tjänster som erbjuds av aktie- eller fondmäklare får denne enkelt en överblick över hela sin portfölj av investeringar. Fondmäklare representerade över Internet erbjuder dessutom ofta översikt av hela konsumentens portföljinnehav, oavsett förvaltare. Det finns dock ännu ingen webbplats där konsumenten kan överblicka olika åtaganden och tjänster i fler än en bank. Anledningen till detta är att bankerna inte tillåts lämna ut den personliga information som en sammanställning av en kunds åtaganden i banken skulle innebära.¹⁰¹ Detta innebär även i sin tur att då konsumenten flyttar vissa tjänster från en bank till en annan bank går han miste om den överskådlighet som han skulle ha haft om alla banktjänster nyttjades inom samma bank. Om konsumenten till fullo vill utnyttja de olika leverantörernas erbjudanden är han tvungen att logga in på flera bankers hemsidor. Detta i sig kan verka avskräckande för många kunder och kan samtidigt vara förenat med direkta omställningskostnader om konsumenten måste lära sig en ny struktur och nya säkerhetsrutinerna för flera olika nätbanker. En ökning av kostnaderna kan tillkomma då varje bank i regel tar betalt för sin Internettjänst.¹⁰²

4.3.2.3 Sparpotential till följd av rörlighet

För att kunna föra ett resonemang kring hur och varför konsumenten ska föredra specifika erbjudanden från bankerna måste även kostnadsbesparingen av ett byte beaktas. Denna besparing måste belysas samt göras tydlig och lättillgänglig för kunden, i syfte att öka bankens kundbas.

Då banker försöker konkurrera med "helhetserbjudanden" är det vanligt med paketpriser och rabatter i samband med dessa. Nackdelen för konsumenten är i detta fall att kostnaden för varje tjänst inte framgår vilket leder till en försämrad pristransparens.

⁹⁸ http://www.konkurrensverket.se/press/pressmeddelanden/2006/utskrift/text_prm_1-2006.shtm.

⁹⁹ Sparbarometern, Första kvartalet, 2006.

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Goldkuhl, P., Personlig intervju, Datum 061212.

¹⁰² Ibid.

Bankkontorens geografiska läge inverkar även på rabatternas omfattning. Småstadskontor erbjuder i mycket större utsträckning sina kunder rabatterade tjänster än de kontor som ligger i storstäderna. Den främsta förklaringen till detta fenomen återfinns i de relationer som uppstår mellan personal och kund på småstadskontoren. Småstadskontoret har en kundrelation på ett mer personligt plan än vad som är fallet i en storstad, vilket påverkar personalens benägenhet att lämna rabatter till sina kunder.¹⁰³

Vi kommer nedan att presentera resultatet från en jämförelse av kostnaden mellan olika bankalternativ, ursprungligen genomförd av Konkurrensverket.¹⁰⁴

Kostnadsjämförelse mellan olika bankalternativ

Denna jämförelse ska ses som ett verktyg för att åskådliggöra huruvida marknadens ineffektiviteter kan resultera i besparingar för kunden.¹⁰⁵

Jämförelsen åskådliggör på ett tydligt sätt hur mycket olika hushåll kan spara på ökad rörlighet. Uppgifterna i jämförelsen är fem år gamla varför resultatens exakta värde inte är av väsentlighet, dessa bör istället användas som riktlinjer och stöd för om det finns en sparpotential vid rörlighet eller ej. Det väsentliga är således svaret på frågan huruvida kunden kan sänka sina kostnader till följd av rörlighet på bankmarknaden, eller ej.

”Jämförelsen är utformad så att den dyraste respektive billigaste paketlösningen redovisas jämfört med en kombination av de billigaste tjänsterna utvalda individuellt i olika banker, nedan bankmix. Beräkningarna redovisas före skatt.”¹⁰⁶

Nedan presenteras resultatet av jämförelserna som har gjorts mellan de olika paketlösningarna och bankmixen, för hushåll A-D.

De olika jämförelserna säger oss framförallt tre saker:

- Oavsett hushållssituation och privatekonomi är bankmixen, det vill säga en kombination av olika bankers erbjudanden, alltid lika billig eller billigare än den billigaste paketlösningen
- Alla hushåll reducerar sina kostnader vid användande av Internetbank.
- De största besparingarna gör hushållen på bolåneräntan vid val av bankmixen vilket säger oss att alla hushåll kan göra stora besparingar på en effektiv allokering av sina bolån.

Tabell 4.4 Skillnaden mellan den billigaste paketlösningen och bankmixen för Hushåll A-D.¹⁰⁷

	Kostnad billigaste paketlösningen (SEK/år)	Kostnad bankmixen (SEK/år)	Skillnad mellan billigaste paketlösningen och bankmixen (SEK/år)
Hushåll A	45 714	45 644	70
Hushåll B	1 060	1 060	0
Hushåll C	45 514	45 074	440
Hushåll D	51	45	6

¹⁰³ Goldkuhl, P., Personlig intervju, Datum 061212.

¹⁰⁴ Konkurrensverket, Konsumentrörligheten på de finansiella marknaderna, s. 50 ff.

¹⁰⁵ För närmare granskning av de uppgifter som ligger till grund för jämförelsens resultat, hänvisas Konkurrensverket, Konsumentrörligheten på de finansiella marknaderna s. 50 ff.

¹⁰⁶ Konkurrensverket, Konsumentrörligheten på de finansiella marknaderna, s. 54.

¹⁰⁷ Uppgifterna är hämtade ifrån Konkurrensverket, Konsumentrörligheten på de finansiella marknaderna, s. 54 – 58.

5 En teoretisk ansats

I detta avsnitt ämnar vi att presentera och redogöra för tre olika teorier som understödjer vårt och uppsatsens syfte. De teorier som vi valt att använda oss av är Porters teori om de fem konkurrenskrafterna, Porters teori om de generiska konkurrensstrategierna samt Parasuraman m.fl.:s gapanalys. Kapitlet inleds med en motivering till valda teorier och deras relevans för uppsatsämnet. Därefter kommer respektive teori att behandlas enskilt i syfte att förankra och inrymma vår problemformulering i en teoretisk referensram.

5.1 Inledning och motivering till valda teorier

Vi har i detta avsnitt valt att förankra problemformulering i en teoretisk referensram genom att närmare beskriva och studera tre grundläggande teorier. Vi har valt att använda oss av Porters teori om de fem konkurrenskrafterna, Porters teori om de generiska konkurrensstrategierna samt gapanalysen.

Inledningsvis valde vi Porters femkraftsmodell eftersom den enligt oss på ett tydligt sätt åskådliggör de olika krafter som kan påverka ett företags konkurrensstrategi. Till en början kommer vi att utgå ifrån och analysera den nya, komplexare marknadssituation som SEB nu verkar i. Genom att vi använder oss av femkraftsmodellen får vi ett verktyg som möjliggör detta.

När vi har specificerat och analyserat de krafter som kan komma att inverka på valet av konkurrensstrategi vill vi därefter använda oss av en modell som kan bistå oss i valet av lämplig strategi för SEB. Vi har för ändamålet valt att använda oss av den s.k. generiska konkurrensstrategin som är en teori vilken på ett värdefullt sätt kan hjälpa oss att identifiera och senare analysera de grundläggande strategier som SEB kan använda sig av i konkurrensen med nischbankerna.

Vi har utöver ovan nämnda teorier även valt att använda oss av gapanalysen, som har till syfte att beskriva och öka förståelsen till varför en tillhandahållen tjänst inte alltid är överensstämmer med kundens förväntade kvalitet. Vi valde denna modell eftersom det är av betydelse för att kunna utreda om SEB:s produkter och tjänster är prisvärda och håller den kvalitet som krävs utav deras kunder.

5.2 Porters femkraftsmodell

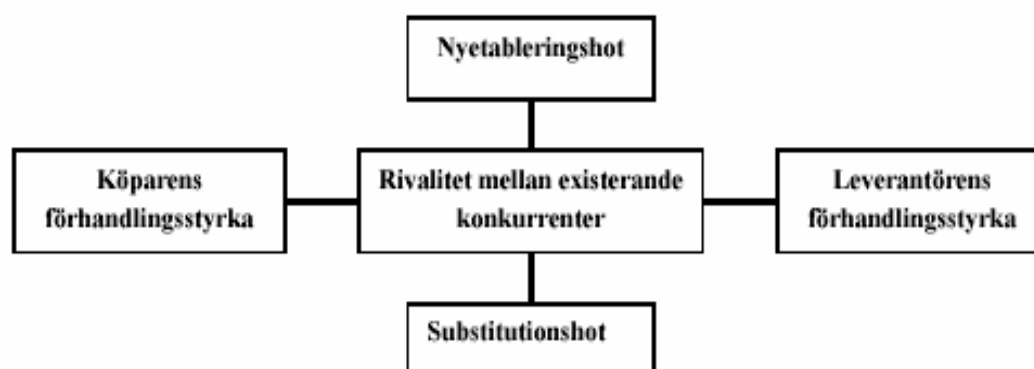
All information i avsnitt 5.2 rörande Porters femkraftsmodell är hämtad från boken "Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance" skriven av Michael Porter.¹⁰⁸

Konkurrensstrategi syftar till den process då företaget positionerar sin verksamhet på ett sådant sätt att organisationens värde och utmärkande egenskaper maximeras. Företaget kan välja olika strategier för att uppnå konkurrensfördelar, dock bör företaget på ett tidigt

¹⁰⁸ Porter, M., Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance, s. 3-33.

stadium, innan beslut om strategi, genomföra en analys av sin konkurrerande omgivning. Graden av denna konkurrens bestäms enligt Porter utifrån fem stycken konkurrerande krafter. Det sammanlagda inflytandet som utgörs av dessa fem krafter avgör branschens förtjänstpotential. De påverkar även strukturen på marknaden och således även företagets affärsidé, mål och strategi.

Figur 5.1 Porters fem konkurrerande krafter.¹⁰⁹



5.2.1 Rivalitet mellan existerande konkurrenter

Rivalitet mellan etablerade företag uppstår till följd av att en eller flera aktörer känner sig hotade eller ser möjligheter att flytta fram marknadspositionen. På de flesta marknader är företagen ömsesidigt beroende av varandra, vilket innebär att det ena företagets rörelser avsevärt påverkar dess konkurrenter. Detta förhållande motiverar ett beteende där företag agerar med en direkt reaktion från sina konkurrenter. Om företagens aktioner och motaktioner når en viss punkt kan följden bli att hela branschen tar skada. Vid t.ex. priskonkurrens är denna risk särskilt stor då ett företags nedgång i pris snabbt matchas av konkurrenternas med konsekvensen att hela branschens marginaler försämras.

Rivaliteten mellan existerande företag är stor då följande förhållanden råder:

- Marknaden består av jämnstora och jämnstarka aktörer.
- Låg branschtillväxt.
- Höga fasta kostnader.
- Låg produktdifferentiering och höga kostnader i samband med leverantörsbyte.
- Strategiska motiv vilket får som följd att företaget är villigt att acceptera lägre marginaler för den strategiska betydelsen som en etablering på marknaden innebär.
- Höga utträdeskostnader.

5.2.2 Nyetableringshot

Nyetableringar är ett hot mot existerande företag och sker då en ny aktör antingen organiskt eller via förvärv etablerar sig på marknaden. Anledningen till nyetableringen är att den nya aktören ser potential på marknaden och en möjlighet att utnyttja den. Hur mycket den nya aktören kan hota de existerande marknadsaktörerna beror på omfattningen av marknadens inträdesbarriärer samt den motreaktion som är att vänta av redan etablerade företag. Det finns ett antal faktorer som inverkar på omfattningen av nyetableringshotet.

¹⁰⁹ Porter, M., *Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance*, s. 4.

5.2.2.1 Skalfördelar

Med detta avses de besparingar per såld enhet av en produkt som företaget uppnår via sin storlek och omfattning av produktion. Skalfördelar minskar hotet från nyetableringar då det tvingar den nya aktören att etablera en verksamhet av stor omfattning och därmed riskera en kraftig motreaktion från etablerade konkurrenter, alternativt att etablera en mindre verksamhet och acceptera en högre kostnad per producerad enhet.

5.2.2.2 Produktdifferentiering

Produktdifferentiering avser den fördel etablerade företag har via väletablerade varumärken och existerande kundrelationer. Dessa fördelar kommer från tidigare marknadsföringskampanjer, kundservice eller det faktum att företaget eller dess produkt var först på marknaden. Produktdifferentiering minskar hotet från nya aktörer då det innebär att nyetablerade företag måste lägga stora summor på att få kundens förtroende och ett accepterat varumärke.

5.2.2.3 Etableringskostnad/Kapitalkrav

Om en etablering på en ny marknad är förenat med stora initiala investeringar och kostnader, minskar hotet från nya aktörer. Utgörs dessutom merparten av oåterkalleliga kostnader, som till exempel forsknings- och utvecklingskostnader, minskar hotet ytterligare.

5.2.2.4 Tillgång till distribueringskanaler

Ett nyetablerat företag måste ha en säker och pålitlig kanal för distribution av dess produkter. Om etablerade företag redan utnyttjar befintliga distributionskanaler i stor omfattning måste det nya företaget lägga stora resurser på att få tillgång till dessa.

5.2.2.5 Kompetens, Lärande, Förtroende och Relationer

De etablerade företagen kan ha kostnadsfördelar som ej är tillgängliga för den nya aktören, oavsett dess storlek eller skalfördelar. Dessa kan utgöras av kunskap kring produkt erbjudandet, fördelaktig geografisk utbredning eller en lärandekurva som resulterar i en mer kostnadseffektiv process.

5.2.2.6 Motreaktioner från etablerade företag

En avgörande faktor för nyetableringshotet är den motreaktion nya aktörer kan vänta från de redan existerande företagen på marknaden. Ju starkare motreaktionen är desto mer minskar risken för nyetablering.

Förhållanden som talar för ett starkt motstånd är följande:

- Historiskt starka motreaktioner av de etablerade företagen på den aktuella marknaden.
- Etablerade företag innehar stora resurser som kan användas för att möta och slå ut ny konkurrens.
- Svag branschtillväxt vilket medför att marknadsandelar endast kan uppnås via en reduktion i etablerade företags andelar. Nya företag har initialt oftast dålig lönsamhet vilket försvårar nyetablering vid svag branschtillväxt.

5.2.3 Substitutionshot

I princip alla företag inom alla branscher är utsatta för konkurrens från substitutprodukter. Substitut utgör en branschs totala priselasticitet i avseendet att de sätter ett tak på de priser som företagen kan ha på sina produkter.

5.2.4 Köparens förhandlingsstyrka

Köparen är stark om den kan pressa företagen till lägre prissättning, högre kvalitet på tjänsten, fler tjänster samt genom att spela ut konkurrenter mot varandra. Förhandlingsstyrkan hos kunden är stor om följande gäller:

- En stor försäljningsvolym härrör till en eller ett fåtal kunder.
- Kundens inköp utgör en stor del av dess totala kostnad. Kunden är då mer angelägen om att handla till bästa pris.
- Produkterna på marknaden är standardiserade och kunden kan enkelt hitta alternativa leverantörer.
- Då kunden har full information kring marketens erbjudanden kan denna säkerställa att handel sker till lägsta pris.
-

5.2.5 Leverantörers förhandlingsstyrka

Leverantören kan utöva makt över sina köpare genom hot om försämrad kvalitet eller högre priser på levererade varor. Leverantörens förhandlingsstyrka kan ses som en spegelbild av köparens och är stor om följande gäller:

- Leverantörgruppen är mer koncentrerad än de företag som den handlar med.
- Få substitut existerar på marknaden.
- Kunden eller branschen utgör ej en stor del av leverantörens intäkter.
- Leverantörens produkt är av stor betydelse för kundens verksamhet.

Som SEB:s, Avanzas och Nordnets leverantörer kan nämnas t.ex. fondbolag som låter bankerna marknadsföra och sälja deras fonder, externa fondförvaltare, systemleverantörer, fastighetsägare m.m. Vi anser dock att dessa utgör en mindre och svårdefinierad påverkan på bankernas verksamhet och kommer därför att bortse från leverantörernas förhandlingsstyrka i vår analys.

5.3 Generiska konkurrensstrategier

All information i avsnitt 5.3 rörande Porters teori om generiska strategier är hämtad från boken "Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance" skriven av Michael Porter.¹¹⁰

Grunden för långsiktig överavkastning¹¹¹ är att företaget innehar en varaktig komparativ fördel. Ett företag kan skilja sig från sina konkurrenter på många olika sätt avseende dess strategi, men för att kunna hantera de fem konkurrenskrafterna så identifierar Porter tre

¹¹⁰ Porter, M., Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance, s. 34-46.

¹¹¹ Med "långsiktig överavkastning" avses avkastning över branschgenomsnittet.

grundläggande strategier som ett företag kan använda sig av; kostnadsledarskap, differentiering och fokusering.

5.3.1 Kostnadsledarskap

Denna strategi innebär att företaget är marknadsledande avseende lägsta produktpris. Kostnadsledarskap fordrar effektiv skalproduktion, ihärdigt kostnadsreduktionsarbete, strikt kontroll uppifrån och kostnadsminimering inom områden som forskning och utveckling, service, marknadsföring, personal och lokal. En kostnadsinriktad ledning med erfarenhet av att konkurrera med lägsta pris är dessutom nödvändigt då denna filosofi måste genomsyra alla företagets verksamheter och avdelningar.

Då ett företag positionerar sig som ett lågkostnadsalternativ minskar inflytandet från köparen samt leverantören. De faktorer som möjliggör en lågkostnadsstrategi bidrar ofta även till att förstärka inträdesbarriärerna på marknaden, särskilt eftersom skal- eller kostnadsfördelar tillämpas. Företaget upplever även vid en framgångsrik lågkostnadsstrategi ett skydd mot substitut från övriga konkurrenter. Detta förutsätter dock att företaget är det ledande lågkostnadsalternativet och inte ett av flera.

En varaktig lågkostnadsfördel kommer att generera överavkastning åt företaget pönerat att de priser som debiteras ligger under eller nära branschgenomsnittets. Dock kan inte en kostnadsledare bortse från differentiering som en faktor.¹¹² Om företagets produkter ej accepteras av köparen tvingas kostnadsledaren till att sälja sina produkter till ett pris avsevärt lägre än konkurrenternas. Detta kan helt eller delvis eliminera den kostnadsfördel som företaget innehaft.

5.3.2 Differentiering

Att skapa konkurrensfördelar genom differentiering innebär att företaget producerar något som av kunden uppfattas som unikt. Differentiering gentemot konkurrenter kan ske på olika sätt; design, image, teknologi, tillbehör, kundservice eller lokal närvaro. Viktigt i sammanhanget är att understryka att företag ej kan bortse från sina kostnader då det antar en differentieringsstrategi. Kostnaderna ska minimeras överallt i organisationen där de inte går ut över differentieringen.

Om företaget lyckas tillämpa en framgångsrik differentieringsstrategi skyddas det från konkurrens från andra aktörer på marknaden, till följd av en lojalitet mot varumärket och en mindre priskänslighet som resultat. Det bidrar även till ökade marginaler vilket gör att företaget ej behöver konkurrera med låga priser. Lojaliteten från kunden skapar även en svåröverkomlig inträdesbarriär som gynnar företaget och även minskar hotet från substitut.

Förutsättningen för en differentieringsstrategi är de högre kostnader i form av forskning, produktutformning, kvalitet och kundservice som den motiverar. Även om kunden inser företagets överlägsenhet är det inte nödvändigtvis så att denne är villig att betala det högre priset.

¹¹² Denna konkurrensfördel redogörs för mer ingående senare i kapitlet.

Differentiering som strategi bör dock inte tillämpas om målet är att maximera företagets marknadsandel. Detta eftersom känslan av exklusivitet och att vara unik ej är förenlig med en stor marknadsandel.

5.3.3 Fokusering

Denna konkurrensstrategi skiljer sig en del från de två tidigare strategierna eftersom den inriktar sig på ett smalt segment inom en specifik bransch. Genom fokusering väljer företaget ut ett specifikt segment eller en grupp av segment och skräddarsyr sin strategi utifrån det utvalda segmentet och dess behov. Genom denna fokusering försöker företaget uppnå en konkurrensfördel.

Det finns två typer av fokuseringsstrategier; kostnadsfokusering och differentieringsfokusering. Vid kostnadsfokusering försöker företaget hitta och utnyttja en kostnadsfördel inom målsegmentet medan differentieringsfokusering innebär att företaget istället koncentrerar sig på att söka upp en differentieringsfördel. Förutsättningen för båda strategierna är att det finns en skillnad mellan målsegmentets och andra segments preferenser. Kostnadsfokusering utnyttjar skillnader i kostnadspreferenser och differentieringsfokusering utnyttjar skillnader i de speciella behov som kan finnas inom målsegmentet.

Skillnaden mellan en allmän differentieringsstrategi och en strategi som utgörs av differentieringsfokusering är att den allmänna strategin baserar sitt erbjudande på en mer generell värdering av produkten och dess attribut, medan den fokuserade strategin möter ett visst segments speciella behov.

5.3.4 Ytterligare skillnader mellan de generiska konkurrensstrategierna

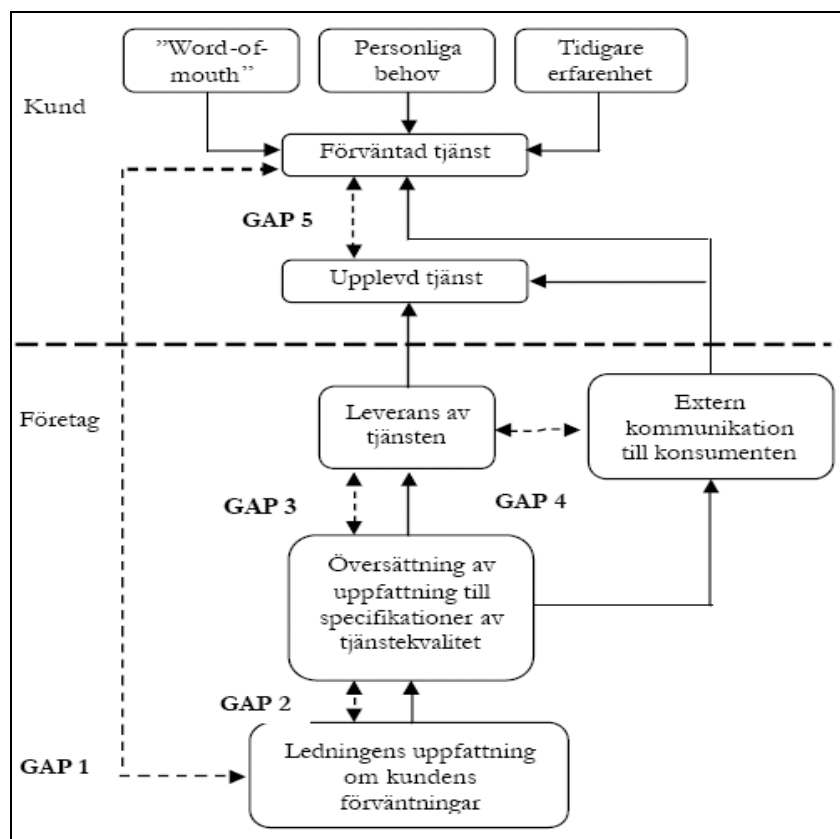
De tre generiska strategierna skiljer sig på fler sätt än de funktionella som nämns ovan. En framgångsrik implementering av strategierna ställer olika krav på organisationernas resurser och kompetenser. Strategierna ställer även olika organisatoriska krav avseende kontroll och uppföljning samt innovation. Nedan redovisas i tabellform en sammanställning av de olika krav som ställs på ett företaget vid tillämpning av respektive strategi.

5.4 Gapmodellen som ett analysverktyg

Modellen för gapanalysen utvecklades av professorerna Zeithaml, Parasuraman och Berry och presenterades år 1985 och 1988 i Journal of Marketing. Modellen används till att beskriva och öka förståelsen till det faktum att tillhandahållna tjänster inte alltid uppnår eller är av önskad kvalitet. En styrka med modellen är att den, utöver att visa hur tjänstekvalité uppkommer, kan användas för att analysera olika källors upphov till kvalitetsproblem. Genom att ha modellen i åtanke när man planerar och analyserar tjänstekvalité kan man, förutom att erhålla en bättre allmän förståelse, få kunskap om hur kvalitén av levererade tjänster inom företag kan förbättras.¹¹³

¹¹³ Grönroos, C., Service management och marknadsföring en CRM ansats, s. 115.

Tabell 5.2 GAP- Modell för tjänstekvalité.¹¹⁴



Gapmodellen resulterar i en förklaring till hur det kan uppstå olika s.k. gap mellan förväntad och upplevd tjänstekvalité, dvs. gap 5. Med begreppet förväntad tjänst avses en funktion av kundens tidigare upplevelser och personliga behov. Med begreppet upplevd tjänst avses å andra sidan resultatet av en rad företagsinterna beslut, t.ex. ledningens uppfattning om kundernas förväntningar. Modellen visar i den övre delen sådant som påverkar kunden medan den undre delen visar på saker som handlar om tjänstleverantören, dvs. företaget självt.¹¹⁵ Gapmodellen redogör för följande kvalitetsgap:

5.4.1 Gap 1: Ledningens uppfattning

Det här gapet uppkommer med anledning av att företagsledningen har en felaktig uppfattning om vilka kvalitetsförväntningar kunderna har. Detta kan bl.a. bero på att ledningen erhållit felaktig information från marknadsundersökningar eller feltolkat resultat av dessa. En annan förklaring till att ledningen skapat sig en felaktig uppfattning kan vara att företaget har en dålig eller obefintlig uppåtgående informationskanal som leder till att betydelsefull information förvrängs. Att information mistyds kan t.ex. förekomma i organisationer som innehåller alltför många led mellan kundkontakt och ledning.¹¹⁶

¹¹⁴ Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. & Parasuraman, A., Communication and control processes in the delivery of service quality, s. 36.

¹¹⁵ Grönroos, C., Service management och marknadsföring en CRM ansats, s. 116.

¹¹⁶ Grönroos, C., Service management och marknadsföring en CRM ansats, s. 116.

5.4.2 Gap 2: Kvalitetsspecifikationer

Det andra gapet i modellen uppstår till följd av att ledningens uppfattning om kundernas förväntningar inte överensstämmer med företagets specifikation av tjänsten. Att ledningen skapat sig en missvisande bild över kundernas önskemål kan bero på såväl dålig planering och styrning som rena planeringsmisstag. En gemensam nämnare är det tillsammans skapar en brist på tydliga mål för organisationen att arbeta efter.¹¹⁷

5.4.3 Gap 3: Problem med tjänsteleverans

Denna typ av gap har sin grund i att företagets anställda inte vill eller är förhindrade att genomföra leveransen av tjänsten i enlighet med ledningens direktiv. Den omständigheten att de anställda skulle vara oförmögna att genomföra tjänsten enligt ledningens direktiv kan bero på att dessa är alltför komplicerade. Att anställda självständigt väljer att inte följa ledningens anvisningar kan ha sin grund i att de anställda anser att anvisningarna går emot den egna företagskulturen. Denna situation kan t.ex. uppkomma vid bristande styrning från ledningen eller vid försumlig intern marknadsföring av tjänsten.

5.4.4 Gap 4: Problem med marknadskommunikation

Det fjärde gapet visar på den skillnad som kan finnas mellan den tillhandahållna tjänstens kvalitet och den kvalitet som företaget förmedlat i sin marknadskommunikation. Ett sådant gap kan t.ex. uppstå om företaget inte samordnar sin tjänsteproduktion med sin marknadskommunikation, vilket kan leda till att företaget överdrivs och således "lovar mer än vad de kan hålla".

5.4.5 Gap 5: Problem med den upplevda tjänstekvaliteten

Det femte gapet är det mest betydelsefulla med anledning av att det utgör summan av de fyra tidigare gapen. Gapet innebär att den totala upplevda tjänsten inte överensstämmer med den förväntade tjänsten. Om företagsledningen inte kan minimera inverkan av detta gap kan det leda till att företaget får dåligt rykte och i förlängningen förlorade kunder och uteblivna affärer.

¹¹⁷ Ibid, s. 117.

6 Insamlad empiri

Vi avser i detta avsnitt att sammanställa och redovisa de svar som vi har erhållit från den insamlade empirin. Resultatet från dessa undersökningar kommer i analysdelen att användas för att pröva valda teorier. Kapitlet syftar till att besvara delfrågorna:

- Hur ser representanter från de oberoende instituten Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen på konkurrens och konkurrensstrategier på bankmarknaden?
 - Vad säger Avanza och Nordnet om deras konkurrensstrategi, kunder och produkter?
 - Värdesätter kunden det helhetskoncept som storbankerna erbjuder?
-

Vi har som beskrivits under metodkapitlet valt att använda oss av ett flertal olika insamlingsförfaranden.¹¹⁸ Detta har huvudsakligen skett i syfte att skapa en helhetsbild över den aktuella problematiken. Vi har även sett det som en klar fördel att använda sig av olika insamlingsmetoder då dessa på skilda sätt kan belysa och återspegla problemformuleringen ur olika perspektiv.

För att förenkla resultatredovisningen och överskådligheten har vi i detta kapitel valt att redovisa resultaten åtskilda från varandra, vilket innebär att svaren sammanförs först i analysdelen.

De frågeformulär som legat till grund för insamlandet vid respektive undersökning finns återgivna i bilaga 1-4.

6.1 Intervjuer med Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen

6.1.1 Intervjuobjekt

För att erhålla objektiva åsikter om den svenska bankmarknaden har vi som nämnt valt att även per telefon intervjua representanter från de oberoende instituten Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen. Företrädaren från Konkurrensverket heter Ann-Charlotte Dorange och arbetar som ekonom inom avdelningen för Ekonomisk Analys. Hon är även associerad forskare vid Näringslivets Forskningsinstitut.

Svenska Bankföreningen representerades av ekonomen Christian Nilsson som arbetar inom avdelningen för Ekonomi och Analys, och är specialiserad inom områdena statistik, marknadsstruktur, tillsyn och insättningsgaranti.

Frågeformuläret som ligger till grund och användes under dessa intervjuer återfinns i Bilaga 1.

¹¹⁸ Se vidare kapitel 2 Vald metod.

6.1.2 Sammanställning av intervjuerna

Följande sammanställning baseras direkt på intervjuerna med Konkurrensverket¹¹⁹ och Svenska Bankföreningen¹²⁰.

Både Ann-Charlotte Dorange och Christian Nilsson anser att konkurrensen på marknaden är avsevärt större än vad den var för 5-10 år sedan. Detta anser båda vara en konsekvens av att förutsättningarna för nyetablering på marknaden har förbättrats samtidigt som ny teknologi har blivit allt mer mottaglighet för kunden.

Båda två ser idag en bild av en marknad där de stora bankerna fortfarande dominerar men där allt fler nya aktörer får fäste. Marknaden kännetecknas fortfarande bäst av en oligopolisk konkurrens men det finns alltför alternativ för kunden att välja emellan. Båda ser en tuffare och jämnare konkurrens över hela branschen och alla de tjänster som tidigare endast ett fåtal aktörer kunde erbjuda.

Konkurrensen på privatmarknaden har ökat till en följd av att förutsättningarna för konkurrens idag är bättre, anser både Ann-Charlotte Dorange och Christian Nilsson. Christian Nilsson påpekar också att han ser en uppdelning av de nyetablerade aktörerna på bankmarknaden mellan banker som riktar sig mot företag och banker som riktar sig mot privatkunder.

Nischbankerna har enligt de båda fått en mer framträdande roll som prispressare på marknaden. Dock är intrycket att nischbankerna specialiserar sig och förfinar ett visst grunderbudande som storbankerna har, till exempel fondsparande, och sedan utvecklar kompletterande tjänster till detta erbjudande. Storbankerna tycks fortfarande i viss mån leda utvecklingen och anpassningen till nya produkter, även om de i relativt stor utsträckning reagerar på den priskonkurrens som de utsätts av från nischbankerna.

Ann-Charlotte Dorange vill helst inte spekulera i bankmarknadens framtid, det är inte hennes eller Konkurrensverkets egentliga uppgift. Christian Nilsson tror dock att utvecklingen kommer att fortsätta både vad gäller nyetablerandet på företags- och privatmarknaden. Han välkomnar även den nya konkurrensen och dess inverkan på storbankernas beteende och ser fram emot den fortsatta utvecklingen, med nya produkter och erbjudanden till lägre priser. Vidare kan vi få se en utveckling på företagsidan där allt fler och specialiserade aktörer etablerar sig men utvecklingen på privatsidan går snarare emot ett utökat erbjudande av befintliga nischaktörer. Genom att nischbankerna får en utökad kundbas och ett mer etablerat varumärke kan dessa gå mot att bli mer av helhetsbanker liknande dagens storbanker. Christian Nilsson tror att vi kan få se helt nya produkter på marknaden inom några år då konkurrensen om privatkunderna hårdnar, och ger som exempel produkten "Equity Release". Denna produkt är redan till viss del etablerad inom USA och Storbritannien och innebär möjligheten för kunden att frigöra kapital i form av kontanter som uppgår till en viss andel av sin fastighets värde. Räntan och amorteringarna som detta lån betingar behöver ej betalas utan förläggs till den institution eller bank som erbjuder tjänsten. Vid dödsfall eller försäljning av fastigheten betalas summan till institutionen eller banken från försäljningsvärdet, resten tillfaller dödsboet eller

¹¹⁹ Dorange, A., Telefonintervju, Datum: 061221.

¹²⁰ Nilsson, C., Telefonintervju, Datum: 061221.

försäljaren. Detta är ett exempel på en av de produkter som vi kan få se nischbankerna utveckla sitt erbjudande till, Christer Nilsson tror att vi kan få se ytterligare flera.

Då vi frågar om storbankerna kan tänkas bli smalare i sin verksamhet är svaret inte lika självklart. Storbankerna har en uttalad önskan om att konkurrera med helhetserbjudanden och har med sin erfarenhet och konkurrens förutsättningar att göra det. Diskussionen kring denna fråga kom till stor del att handla om att en viktig faktor för att storbankernas helhetsstrategi ska bli framgångsrik är deras förmåga att kunna avläsa kundens behov.

Att det finns ett stort antal privatkunder som väljer att inhandla sina banktjänster ifrån en och samma aktör beror enligt Ann-Charlotte Dorange och Christian Nilsson på olika faktorer. En stor orsak till detta är beteendet hos privatkunderna. Kunderna på bankmarknaden är trögrörliga och är i stor utsträckning av uppfattningen att det finns betydande omställningskostnader förknippade med att byta bank. Enligt Ann-Charlotte Dorange är det i princip så enkelt som att fylla i en blankett så länge kunden har sina autogironummer tillgängliga. Detta beteende är en följd av en bristfällig transparens inom branschen som har lett till okunskap hos kunden.

En orsak till att bankerna idag och i framtiden inte kommer att bli smalare och helt specialiserade är de stordriftsfördelar som finns att vinna från en större organisation. Dessa är av stor vikt vid delar av verksamheten som betingar stora kostnader och investeringar, som exempel kan nämnas utveckling och implementering av kostsamma datasystem. De nya Basel II-reglerna kommer att reglera bankernas lagstadgade kapitaltäckningsnivå och möjliggöra en individuell kapitaltäckning och således utlåningsränta, beroende på kundens kreditvärdighet. Detta innebär stora möjligheter för bankerna att friställa kapital då kapitaltäckningsgraden blir mindre då en kund har stor kreditvärdighet. För att kunna utnyttja de förutsättningar som möjliggjorts genom Basel II krävs avancerade datasystem och kompetens inom systemen. Beroende på hur tekniskt avancerat bankens system är kommer de fördelar som Basel II medför att tillgodogöras olika mycket. Detta är ett exempel då stordriftsfördelar ger ett övertag åt de större bankerna, dessa kan bättre bära den kostnad som implementeringen av de nödvändiga datasystemen medför.

En av de främsta orsakerna till varför storbankerna har en så pass stor konkurrensfördel i och med sina helhetserbjudanden är enligt Ann-Charlotte Dorange och Christian Nilsson kundens efterfrågan av "allt i ett", dvs. möjligheten att ha sina banktjänster samlade.

Enligt Ann-Charlotte Dorange på Konkurrensverket finns det inte någon faktor som hindrar ytterligare konkurrens på bankmarknaden. Hon hänvisar återigen till de avregleringar som har gjorts under de senaste tre decennierna och pekar på att det idag finns utmärkta möjligheter att etablera sig som ny aktör. Hon ser ej heller något behov av statliga subventioner för att utöka konkurrensen.

6.2 Intervjuer med Avanza och Nordnet

6.2.1 Intervjuobjekt

De företrädare för Avanza och Nordnet som vi har intervjuat är Claes Hemberg och Jessica Gertun. Båda är informationschefer i respektive företag och intervjuades per telefon.

Claes Hemberg har varit informationschef på Avanza sedan år 2000 och är en ofta recenserad och intervjuad person i svensk affärspress.

Jessica Gertun har tidigare innehaft posten som marknadschef för Nordnet men är idag informationschef och sitter som en av åtta i ledningsgruppen för företaget. Hon har arbetat på Nordnet sen år 1998. Liksom Claes Hemberg är Jessica Gertun väl insatt i bankbranschen och svarar dagligen på frågor rörande Nordnets verksamhet.

6.2.2 Sammanställning av intervjuerna

Eftersom vi i denna uppsats hanterar nischbankerna som en grupp och inte som separata banker har vi valt att använda samma frågeformulär vid intervjuerna med Avanza och Nordnet. Vi har med anledning av detta även valt att redogöra för svaren från intervjuerna i en sammanställd form. Frågeformuläret som ligger till grund och användes under dessa intervjuer återfinns i Bilaga 3.

Som framgår av frågeformuläret är det uppbyggt av frågor som behandlar tre stycken olika ämnesområden; konkurrens och strategi, produkter, kunder. Tyngdpunkten ligger inom ämnet konkurrens och strategi eftersom det är av störst intresse för oss och uppsatsens syfte. I sammanställningen nedan redogöra vi även för intervjusvaren ämnesvis. Följande sammanställning baseras direkt ifrån intervjuerna med Avanza¹²¹ och Nordnet¹²².

Konkurrens och strategi

Angående vilka affärsområden som nischbankerna idag anser sig konkurrera med storbankerna svarade både Claes Hemberg och Jessica Gertun att det enbart är inom affärsområdet sparande. De menar att det endast är inom detta område som nischbankerna på allvar kan erbjuda kunden konkurrenskraftiga och välutvecklade tjänster av olika slag, såsom aktier, fonder och pensioner.

Både Avanza och Nordnet avser i framtiden att koncentrerar sig på att konkurrera inom sparandeområdet. Både Claes Hemberg och Jessica Gertun hävdar att respektive bank har varit verksamma så pass länge i denna nisch att de i nuläget kan erbjuda kunderna en smartare och enklare sparandelösning till bäst villkor. Vidare hävdar båda att de har det mest prisvärda produktutbudandet på marknaden och den bästa och mest kundanpassade informationen. Strategin är därför att kontinuerligt fortsätta produktutveckla sina tjänster för att kunna erbjuda kunderna de mest prisvärda produkterna. Om en produkt är prisvärd eller ej beror på kombinationen av pris och upplevd kvalitet. Claes Hemberg menar att det även i fortsättningen finns en vinst i att vara billigast på marknaden och att synen på Avanza som lågkostnadsalternativ är positiv. Dock är det även av allt större vikt att kunna

¹²¹ Hemberg, C., Telefonintervju, Datum: 061219.

¹²² Gertun, J., Telefonintervju, Datum: 070108.

erbjuda kunden bra service och så tillgänglig information som möjligt. Är informationen lättåtkomlig kan nämligen nischbankerna attrahera allt fler kunder oavsett kunskapsnivå. Jessica Gertun sa att det även finns ett större intresse hos privatpersoner att placera i oberoende fonder. Storbankerna förvaltar och marknadsför främst sina egna fonder, och allt fler kunderna har börjat förstå att de själva kan förvalta sitt kapital utan att betala höga avgifter. Dock måste kunden då ha tillgång till lättförståelig, lättåtkomlig och rätt information.

Varken Avanza eller Nordnet arbetar proaktivt, dvs. söker aktivt upp sina kunder för att bistå dem med tips och erbjudanden. Det är upp till båda företagens kunder att själva ta till sig information på respektive hemsida. Claes Hemberg menar däremot att Avanza bevakar sparandet i stort och går via sin hemsida och sin nättidning placera.nu¹²³ ut med tips till grupper som sparar på ett visst sätt. Ingen bank gör heller någon uppföljning och utvärdering av sina kunder.

Angående frågan om Avanza eller Nordnet har ambitionen att på sikt konkurrera som en helhetsbank svarade båda företrädarna att detta absolut inte var något mål. Strategin är att fortsätta inom området sparande, som nischbankerna är bäst på. De menar att de redan erbjuder ett stort antal olika tjänster inom aktier, fonder och pensioner och kommer givetvis att göra detta även i framtiden. Dessutom offererar bankerna i dagsläget andra tjänster såsom kort och försäkringar. Dessa produkter fungerar eftersom de är komplement och en tillgång till kundens sparande.

”Storbankerna har många järn i elden, vi har bara ett och det är glödhet.”¹²⁴

Både Claes Hemberg och Jessica Gertun vidmakthåller att nischbankerna har stora konkurrensfördelar jämfört med storbankerna inom det område som de verkar. De kan fokusera sig och på så sätt erbjuda kunden de prisvärdigaste sparlösningarna genom att delvis konkurrera med lågpris. Företrädarna argumenterar dock att det inte bara är genom lågpris man konkurrerar utan åsyftar att nischbankerna, via deras hemsidor, samtidigt ger kunderna ett värdefullt verktyg för att kunna placera sitt kapital så bra som möjligt. Claes Hemberg och Jessica Gertun trycker dock på det viktiga att därmed ha uppdaterade och relevanta informationsunderlag och träffsäkra analyser. Enligt Claes Hemberg använder Avanza, för detta ändamål, främst sin nättidning placera.nu där kunderna själva kan läsa olika råd och tips. Hemberg poängterade även att denna nättidning har fått många priser, bl.a. som Sveriges bästa i sin genre. Jessica Gertun sa däremot att Nordnet använder sig av en lite annorlunda rådgivningstjänst när man vänder sig till den svenska marknaden. Tjänsten går ut på att ett antal experter har fått en miljon vardera att förvalta. Denna förvaltning åskådliggörs sedan på deras hemsida för att kunna beskådas och följas av Nordnets kunder. På så sätt får kunderna kontinuerligt tips om hur man kan placera sina pengar och vad man för tillfället bör satsa på.

Trots bristen av proaktivitet påpekar både Claes Hemberg och Jessica Gertun att det är viktigt kunden inte känner sig anonym. Nischbankerna menar att de försöker hålla så personlig kontakt som möjligt med kunden inom ramen av tillgängliga kanaler. Avanza kan t.ex. kostnadsfritt möta kunden öga mot öga på externa, lämpliga lokaler om behovet finns och att det passar med medarbetarnas rörelsemönster. Mötena fokuseras däremot inte utifrån kundens privatekonomi utan med utgångspunkt i generella termer och

¹²³ Webbadress: www.placera.nu.

¹²⁴ Claes Hemberg, Informationschef, Avanza.

placeringsmöjligheter i stort. Grundtanken är dock att kunden hör av sig vid behov. Även Nordnet kan vid behov erbjuda kunden ett möte. Kunden är mer än välkommen att träffa en medarbetare på Nordnets kontor. Även inom Privat Banking arrangeras kontinuerligt olika träffar där relevanta placeringsmöjligheter och heta tjänster diskuteras.

Idag ser nischbankerna inget hot från helhetsbankerna. För tio år sedan gjorde Claes Hemberg det tydligt eftersom pristrycket då var påtagligare. Idag är emellertid både Avanza och Nordnet kända för att vara bra alternativ. Nischbankerna har nu funnits på marknaden en längre tid och har byggt upp en image som billigare och bättre och därmed erhållit ett gott renommé. Att storbankerna nu sänker sitt courtage tycker både Claes Hemberg och Jessica Gertun är positivt eftersom det tyder på att det Avanza och Nordnet gör är bra och effektivt och att nischbankerna har blivit ett allvarligt hot mot storbankerna. Vidare tror Claes Hemberg på en prispress eftersom det gynnar spararna och innebär en större kundrörlighet mellan bankerna. Den som tjänar mest på detta är nischbankerna. Han menar att helhetsbankerna nu har dragit upp en ridå och visar Avanza bakom. Claes Hemberg fortsatte sin argumentation enligt följande:

”Det är storbankerna som nu säger att pris är viktigt. Det är diskussionen som nu försiggår som lyfter fram oss som nischbanker.”¹²⁵

Han anser att denna prispress kommer att få sparare att tänka en extra gång var de kan placera sina pengar och fundera kring olika alternativ. Detta tjänar nischbankerna på eftersom detta är de område som de kan bäst.

Jessica Gertun svarade i stort sett samma sak men var inte sen att även understryka att Nordnet har sänkt sina courtageavgifter tre gånger det senaste året. Detta för att erbjuda kunden ett ännu prisvärdare erbjudande.

Avanzas mål inom en treårsperiod är enligt Claes Hemberg att öka marknadsandelen med 2 %. Idag har Avanza SEK 40 miljarder av den totala svenska sparmarknaden om c:a SEK 1000 miljarder. Avanza vill ha någonstans mellan SEK 65-70 miljarder. Nordnet har även ambitionen att öka sin marknadsandel, genom att erbjuda kunderna valfrihet, tillgänglighet och marknadsens bästa möjliga villkor.

Kunder

Angående frågan om Avanza och Nordnet arbetar utifrån några typkunder svarade både Claes Hemberg och Jessica Gertun att respektive bank använder sig av ett flertal olika kundtyper. Emellertid är detta från fall till fall. Båda bankerna erbjuder nämligen olika priser beroende på hur mycket och ofta kunden vill placera sina pengar. Dock är samtliga kunder aktiva placerare, alltifrån pensionärer som har två tre tusen kronor till trettioåringar som är väldigt insatta i sin ekonomi. Medelspararen sparar mellan SEK 200 000 till 300 000 hos Avanza. Nordnets typkund är enligt Jessica Gertun en man i fyrtiofemårsåldern som bor i en storstad och har ett genomsnittligt sparkapital på mellan SEK 300 000 till 400 000.

Avanzas ambition är att deras hemsida och placera.nu skall vara såpass lättfattlig och innehålla sådan typ av information att en kund inte skall behöva någon förkunskap alls om värdepapper och placering för att kunna utnyttja deras tjänster på ett bra sätt. Jessica Gertun instämmer i detta och menar att kunderna inte behöver ha höga kunskapsnivåer

¹²⁵ Claes Hemberg, Informationschef, Avanza.

utan kan hitta tillräckligt med relevant information på deras hemsida. Dessutom lanserade Nordnet nyligen den s.k. Nordnetskolan, där kunderna fysiskt via seminarier och kurser utbildas i värdepapper och aktie-, fond- och pensions sparande. Skola syftar till att ge kunderna en högre kunskapsnivå inom sparandeområdet och ska passa alla typer av privatpersoner oavsett kunskapsnivå.

Idag har Avanza ca. 130 000 kunder och har det senaste året fått cirka 25 000 kunder från helhetsbankerna. Enligt Claes Hemberg är detta resultatet av kombinationen för dyrt och för dålig service hos storbankerna. I början av året hade Nordnet i Sverige ca 80 000 kunder. I slutet av kvartal tre år 2006 hade dem dock ca. 95 000 kunder. Det innebär att ca 15 000 kunder har kommit från storbankerna eftersom ca 95 % av alla nya kunder kommer därifrån. Dock är det ingen kund som enbart använder sig av dessa nischbanker. De är utpräglade sparbanker och absolut inga betalbanker. Enligt Claes Hemberg är det främst meningen är att nischbankerna ska fungera som ett komplement till storbankerna inom sparande.

”Att använda våra betaltjänster är som att köpa en Ferrari och bilda till Mauritius. Det kostar mer än vad det smakar.”¹²⁶

Alla kunder ses enligt Jessica Gertun som framtida potentiella kunder. Framförallt är det helhetsbankernas kunder som kompletterar med en till bank vid sidan om deras ordinarie. I princip så sker det inget större byta av kunder nischbankerna emellan. Claes Hemberg säger att nischbankerna vinner mycket på ryktet. Är det en granne som har bytt till Avanza och är nöjd då passar även andra på att testa. Både Nordnet och Avanza menar att de brinner för det de gör och att kunden förmodligen vill ha en bank som ger kunden allt. Annars vet de inte hur de kan locka kunder än på vanligt traditionellt sätt. Ökad kundnöjdhet gynnar som sagt även nischbankerna. Det tar kunden en minut att bli kund hos Avanza och Nordnet och man kan bli det hemifrån.

Produkter

Nästa stora produkt på marknaden är enligt både Claes Hemberg och Jessica Gertun pensioner och fokuseringen på att placera dessa enligt eget tycke. Samma utveckling som har skett inom sparande i värdepapper är att vänta även inom pensioner. Kunden blir allt mer intresserad av vad hon eller han betalar för och blir allt aktivare i sin placering av sin pension. Kunden har börjat förstå att det finns stora pengar att hämta inom detta gebit. Avanza har t.ex. en tjänst inom PPM där kunden själv kan gå in och bevaka pensionen på deras hemsida även fast det inte är Avanza som förvaltar den. Där finns det mycket pengar att tjäna för kunden. Att erbjuda kunden en samlad plattform för olika pensionsplaceringar är värt mycket både för kunden och för bankerna. I båda bankerna ligger det totala förvaltade kapitalet av ca. två tredjedelar i aktier och resten inom fonder och pensioner.

¹²⁶ Claes Hemberg, Informationschef, Avanza.

6.3 Enkätundersökning

Vi har i denna uppsats valt att komplettera kundbeteende- analysen med tre olika enkätundersökningar¹²⁷. Syftet med denna åtgärd är att vi eftersträvat att dels skapa en större relevans och tillförlitlighet åt vår uppsats, dels få tillgång till och erhålla så aktuell information som möjligt om storbankerna och deras kunder. För att kunna besvara problemformuleringen utifrån det beskrivna syftet har därför enkäterna utformats för att bl.a. ge en ingående undersökning av rådande marknadsförhållanden och de olika krav som kunderna har på sin bank.

Som mer ingående har beskrivits i metodkapitlet har vi vid genomförandet av enkätundersökningen valt att använda oss av tre vitt skilda undersökningsgrupper. Den första gruppen innehåller frivilliga kunder till de tre storbankerna SEB, Nordea och Handelsbanken. Den andra gruppen består av frivilliga studenter som kontaktats vid olika studieplatser i Lund. Den tredje och sista undersökningsgruppen utgörs av anställda inom SEB.

Vid genomförandet av enkätundersökningen har ett identiskt enkätformulär tillhandahållits båda förstnämnda undersökningsgrupperna, storbankskunder och studenter. Den tredje undersökningsgruppen, anställda inom SEB, har däremot tilldelats en egen. Enkäternas utformning och frågor framgår av bilaga 2 och 4.

6.3.1 Frågeställningar och svar i enkätundersökningen

Nedan kommer vi att redogöra för dels de frågor som vi ställt i enkäten till respondentgrupperna storbankskunder och studenter. I direkt anslutning till dessa kommer vi att redogöra för de svar vi erhållit genom enkäten riktad till de anställda inom SEB. Frågorna och enkäten i sin helhet finns återgivna i bilaga 2.

Fråga 1: Vem besöker ett bankkontor?

Frågan kan vid första anblick ses som trivial, men är av avgörande betydelse för att avgöra huruvida framtida strategiutveckling även skall innefatta t.ex. behovet av tillgängligheten av fysiska kontor. Vad avser SEB bör det i sammanhanget nämnas att SEB sedan tidigare innehar c:a 200 kontor i Sverige och att SEB traditionellt betraktat sin kontorsverksamhet som tillgänglighetskanal.¹²⁸

1.1 Resultat från undersökningsgrupp: Anställda inom SEB

De anställda vid SEB uppger i enkäten att de tror att den typiska kontorskunden är av en ålder av 66 eller äldre (47,06 %). Ingen av deltagarna i enkätundersökningen trodde att den dominerande kunden skulle vara i åldersgruppen 18 – 25 år. Överlag gav enkätundersökningen vid handen att det fanns en klar uppfattning att det främst var äldre som besökte kontoren. Drygt 71 % trodde att typiska kunden är över 50 år eller äldre.

¹²⁷ För en komplett redogörelse av enkätundersökningens samtliga observationer, se bilaga 5.

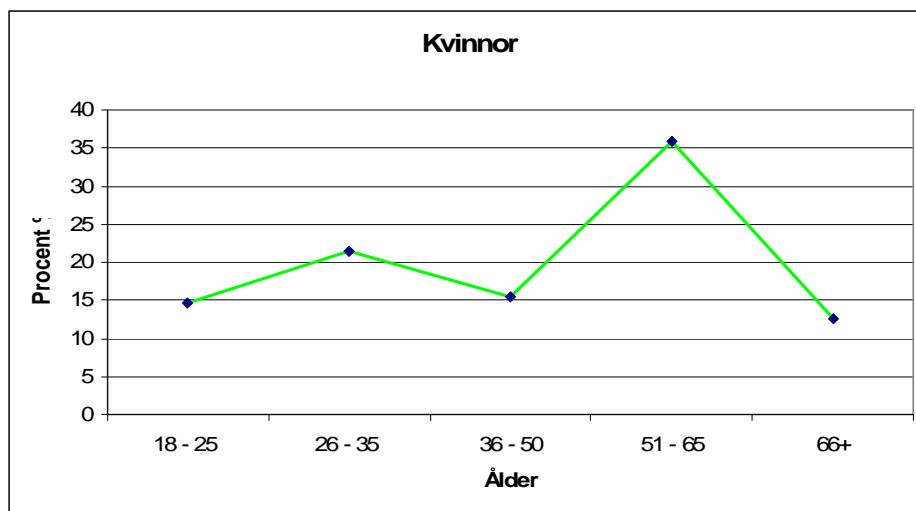
¹²⁸ <http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB4&lang=se>.

1.2 Faktiskt utfall: Storbankskunder och studenter

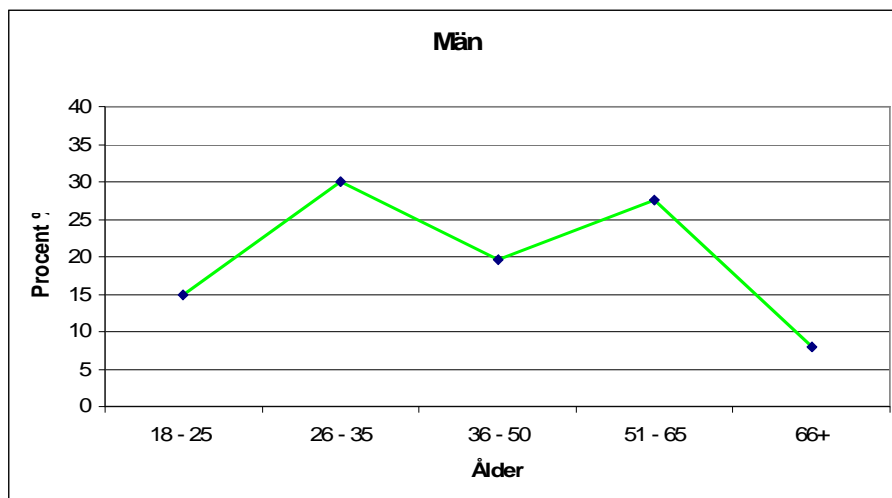
Figur 6.1 Resultat över kön- och åldersfördelning

Undersökt parameter	Majoritet	Fördelning/Utfall
Kön som var i majoritet	Män (54,94 %)	Män 54,94 % Kvinnor 45,06 %
Åldersgrupp som var i majoritet	51 – 65år (31,30 %)	18 – 25 år 14,78 % 26 – 35 år 26,09 % 36 – 50 år 17,83 %
Åldersgrupp med minsta deltagande	18 – 25år: (14,78 %)	51 – 65 år 31,30 % 66 + år 10,00 %

Figur 6.2 Åldersfördelning kvinnor.



Figur 6.3 Åldersfördelning män.



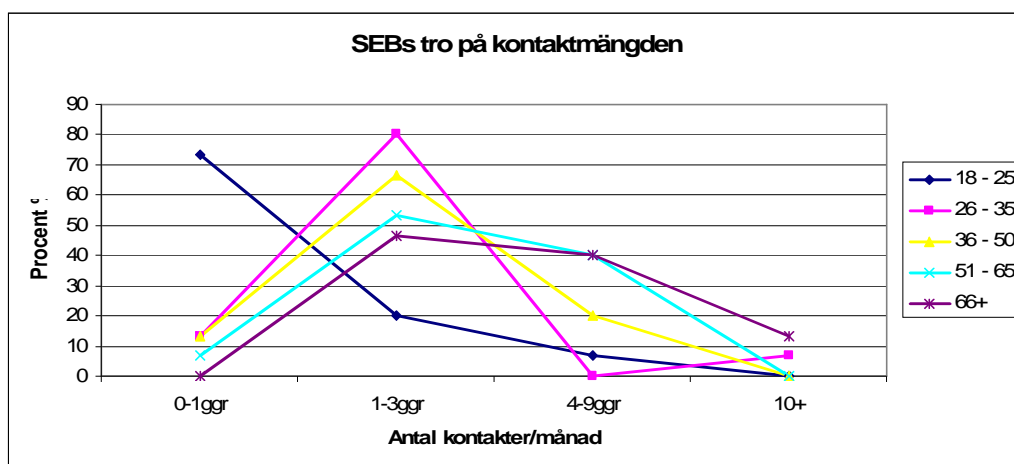
Fråga 2: Vilken åldersgrupp kontaktar banken mest?

Denna fråga har ställts i syfte att vidare utreda tillgänglighetskriteriet och behovet av fysiska kontor. Ett skäl till detta är att olika åldersgrupper har skiftande tekniska färdigheter, vilket t.ex. innebär att det finns behov av olika kontaktkanaler.

Vi är naturligtvis medvetna om att kontakten med banken beror på en rad olika faktorer, t.ex. en säkerhetsaspekt där kunden känner på sig att banken tar väl vara på dennes pengar.

2.1 Resultat från undersökningsgrupp: Anställda inom SEB

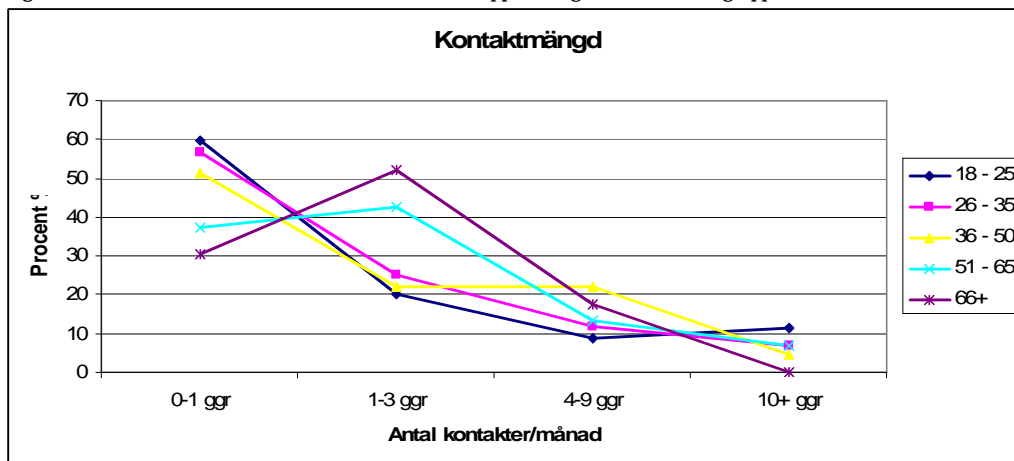
Figur 6.4 Utfall över SEB-anställdas uppfattning om vilka åldersgrupper som kontaktar banken.



Av figuren 6.4 framgår det en uppfattning att unga i åldersgruppen 18- 25 är sällan är i kontakt med banken. Övriga åldersgrupper i undersökningen följer varandra relativt väl och den generella uppfattning tros vara att kunder som är 26 år eller äldre är i kontakt med banken mellan 1 till 3 gånger per månad. Drygt 13 % av de anställda tror att kunder 66 år och äldre är i kontakt med banken 10 gånger eller mer per månad.

2.2 Faktiskt utfall: Storbankskunder och studenter

Figur 6.5 Utfall över storbankskunder och studenter uppfattning om vilka åldersgrupper som kontaktar banken mest.

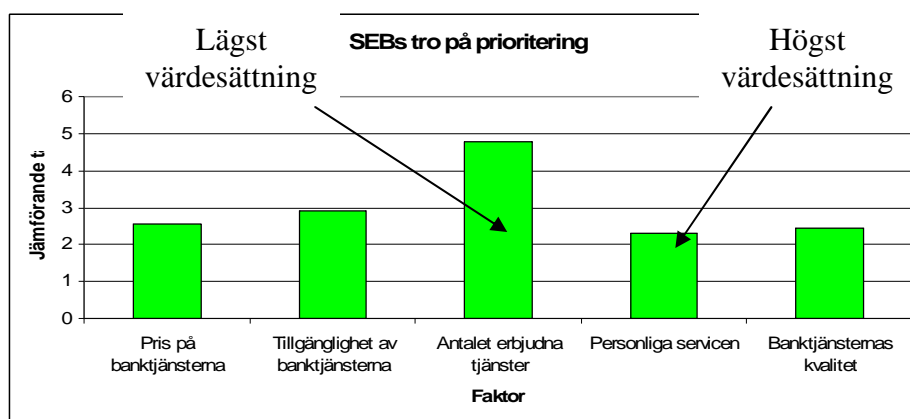


Fråga 3: Vad värdesätts högst på banken?

Denna fråga syftar främst till att undersöka vilka faktorer som värdesätts och därmed styr kunden i dess val av bank. Frågan har utöver angivna syfte även att fungera som en direkt jämförelse mellan hur kunden resonerar i förhållandet mellan storbank och nischbank.

3.1 Resultat från undersökningsgrupp: Anställda inom SEB

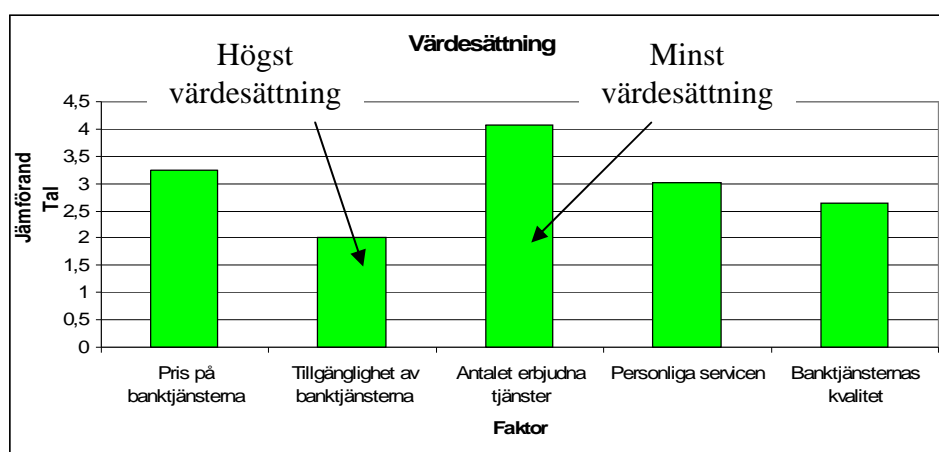
Figur 6.6 Vad anställda inom SEB tror att deras kunder prioriterar hos banken.¹²⁹



Som framgår av figuren 6.6 finns det en uppfattning hos anställda i SEB att deras kunder inte lägger någon större vikt vid antalet erbjudna tjänster som banken har. Istället är man av uppfattningen att kundernas fokusering och prioriterade områdena ligger på den personliga servicen, banktjänsternas kvalitet och priset på banktjänsterna.

3.2 Faktiskt utfall: Storbankskunder

Figur 6.7 Utfall av storbankskunders prioriteringar.¹³⁰

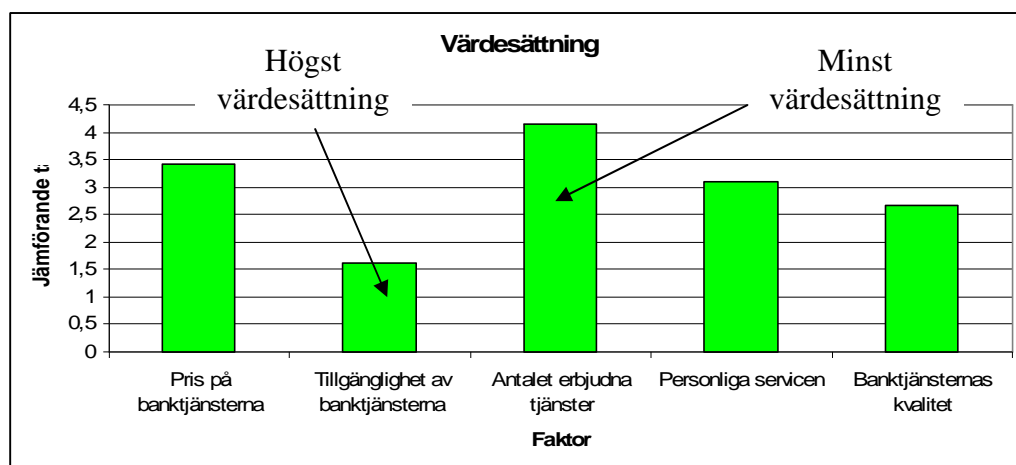


¹²⁹ För att på ett enkelt sätt illustrera och kunna jämföra de olika alternativen har vi skapat ett jämförande tal för var och ett alternativ. Vid enkäten fick personen i fråga rangordna mellan 1 – 5 där 1 = högsta prioriteringen, 2 = näst högsta o.s.v. För varje alternativ har vi räknat ut antalet observationer och sedan multiplicerat denna summa med dess prioriteringsnivå. Totalsumman av alla dessa delsummer räknas sedan ut och divideras med antalet observationer. Kvoten som fås är det jämförande talet.

¹³⁰ Se not ovan.

3.3 Faktiskt utfall: Studenter

Figur 6.8 Utfall av studenters prioriteringar om vad som värdesätts högst.

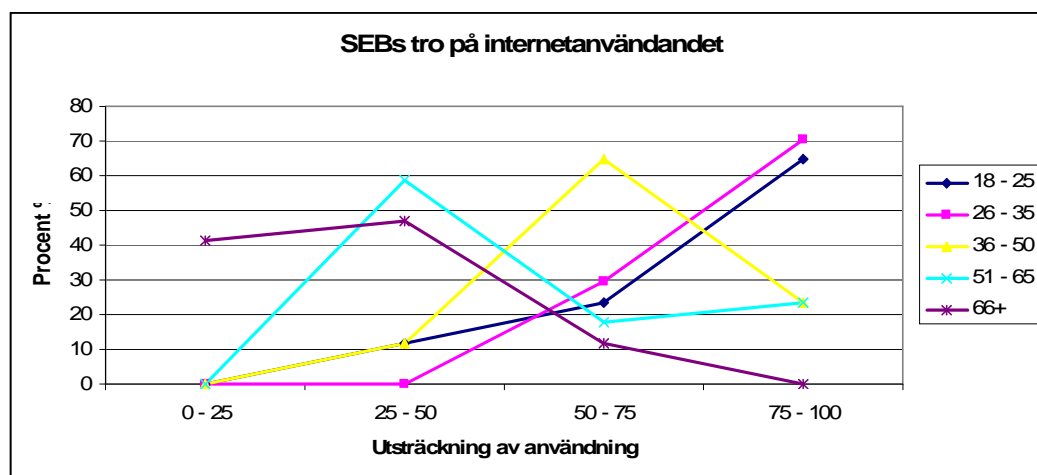


Fråga 4: Vem är den typiska Internetanvändaren?

Denna fråga syftar till att undersöka vilka kundtyper, utifrån en åldersfördelning, som är de typiska Internetanvändarna. Vi anser att frågan är intressant ur flera aspekter, bl.a. för att se vilka och i vilken utsträckning de olika ålderskategorierna använder Internet. Enligt statistik hämtad från SCB är det främst personer i åldern 26 – 35 som använder Internet vid genomförandet av banktjänster.¹³¹

4.1 Resultat från undersökningsgrupp: Anställda inom SEB

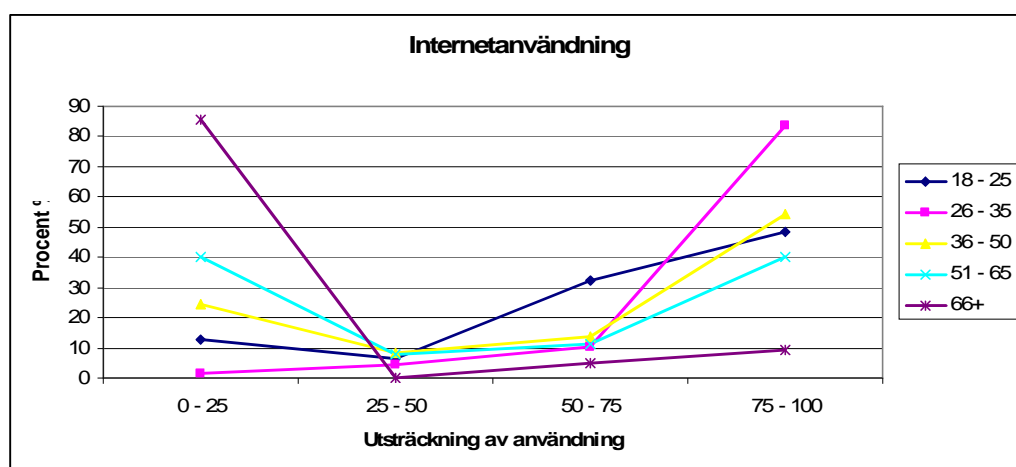
Figur 6.9 Vad anställda inom SEB tror om åldersfördelningen hos den typiske Internetanvändaren.



4.2 Faktiskt utfall: Storbankskunder

¹³¹ http://www.scb.se/templates/tableOrChart___154540.asp.

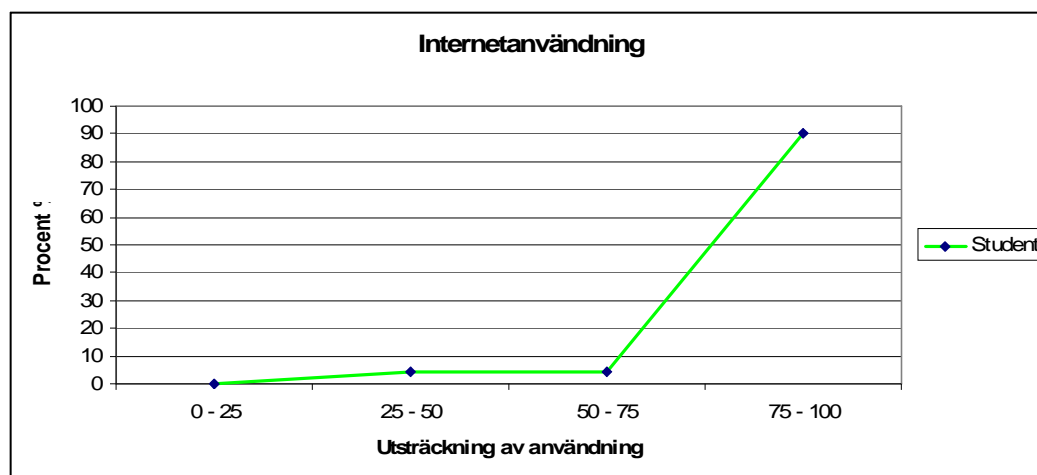
Figur 6.10 Utfall över storbankskundernas Internet användning



Ur figuren 6.10 kan man utläsa att gruppen 66 år och äldre har en liten andel användare som nyttjar Internet i hög utsträckning. Samtidigt är det en hög andel av gruppen som använder Internet vid endast få eller inga tillfällen. Figuren visar även, vilket även framgår av statistiken hämtad från SCB, att personer i åldersgruppen 26 – 35 år använder Internet i stor utsträckning.

4.3 Faktiskt utfall: Studenter

Figur 6.11 Utfall över studenters Internetanvändning



Fråga 5: Vilken åldersgrupp är mest engagerad i sin förvaltning av pengar?

Frågan används för att utröna i vilken utsträckning respektive ålderskategori är engagerad i sin förvaltning av kapital. I enkäten gavs kunden tre olika alternativ att välja mellan; att sköta hela förvaltningen själv, förvalta hälften av sitt kapital själv eller ha en rådgivare/förvaltare som helt ombesörjer förvaltningen. Vi vill dock understryka att frågan

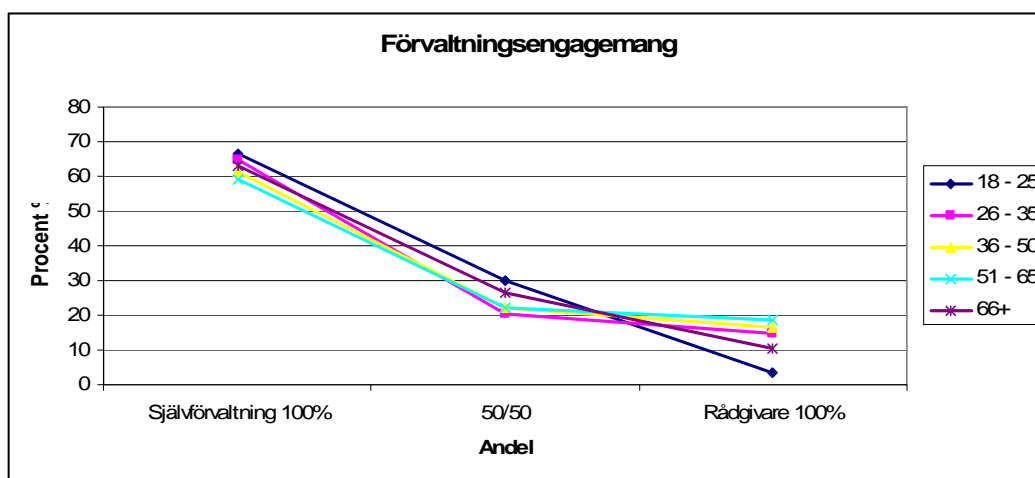
tar en utgångspunkt i att personen i fråga innehar medel att förvalta och att förutsättningarna för detta kan variera kraftigt mellan de olika ålderskategorierna.

5.1 Resultat från undersökningsgrupp: Anställda inom SEB

Enkäten som skickades till SEB:s anställda innehöll ej denna fråga då vi ansåg att denna inte var av relevans för de anställda att svara på. Vi väljer alltså istället att endast visa det faktiska resultatet.

5.2 Faktiskt utfall: Storbankskunder

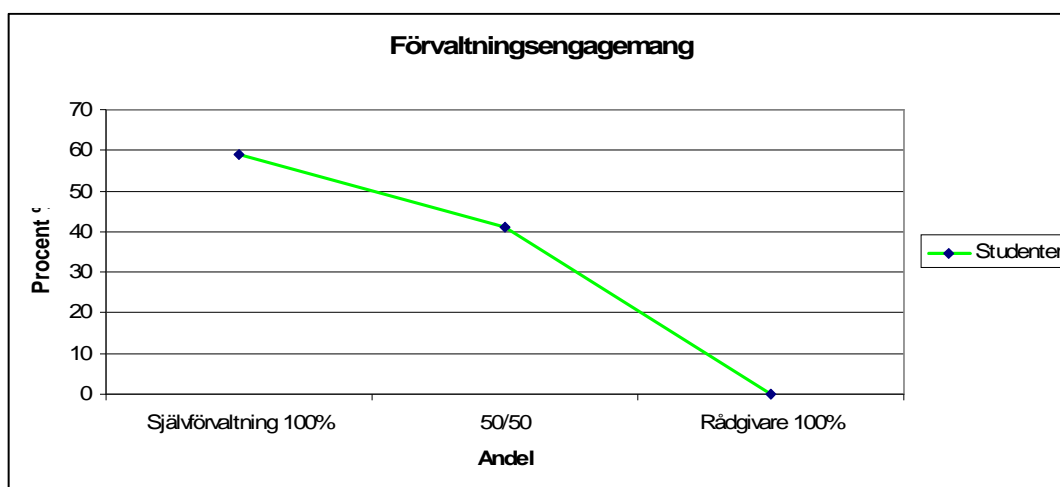
Figur 6.12 Utvisar utfallet av storbankskundernas förvaltningsengagemang



Figuren 6.13 utvisar fördelningen av de olika åldersgruppernas svar på frågeställningen hur väl de är engagerade i sin privatekonomi. Man kan utläsa ur figuren att majoriteten i alla åldersgrupper självmant sköter sina affärer. Andelen som väljer att sköta den egna ekonomin återfinns i intervallet 59 – 67 %.

5.3 Faktiskt utfall: Studenter

Figur 6.13 Visar utfallet av studenters engagemang i den egna ekonomin.



Det bör uppmärksammas att ingen av de tillfrågade hade en rådgivare eller förvaltare som bistod dem helt i skötseln av deras ekonomi. Ur erhållna svar kan man även utläsa att majoriteten av studenterna (59,1 %) valde att sköta sin ekonomi på egen hand.

Fråga 6: Vilka tjänster används i högst utsträckning av de som storbankerna erbjuder?

Syftet med denna fråga var att undersöka om storbankerna har produkter som används i en högre utsträckning än andra. Sekundärt vill vi eftersträva att finna den eller de produkter som har ett sådant värde. Till analysen av denna fråga kommer vi senare att diskutera svårigheten i att ange och jämföra olika produkter och tjänster sett utifrån t.ex. prisperspektiv och möjligheten att erhålla rabatter och andra erbjudande.¹³² Analysarbetet syftar vidare till att identifiera produkter som utnyttjas i hög utsträckning.

Vi är medvetna om att storbankskunderna i regel använder sig av många olika tjänster, vilket innebär att flera tjänster bör få höga värden. Om det förekommer stora skillnader mellan antalet kryss och enkätens observationer på vissa tjänster tyder detta på att inte så många kunder använder sig av tjänsten.

6.1 Resultat från undersökningsgrupp: Anställda inom SEB

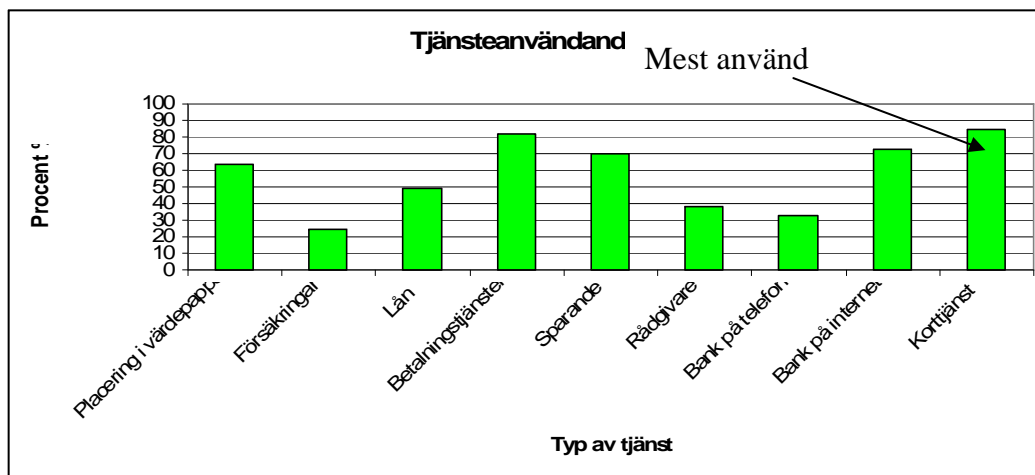
Tabell 6.14 Vad de anställda inom SEB tror är de mest använda tjänsterna som storbankerna tillhandahåller.

Högst användning	Typ av tjänst
1	Kort
2	Sparande
3	Bank på Internet
4	Lån
5	Placeringar i värdepapper
6	Betalningstjänster
7	Kontakt med rådgivare
8	Bank på telefon
9	Försäkringar

¹³² Goldkuhl, P., Personlig intervju, Datum: 061212.

6.2 Faktiskt utfall: Storbankskunder

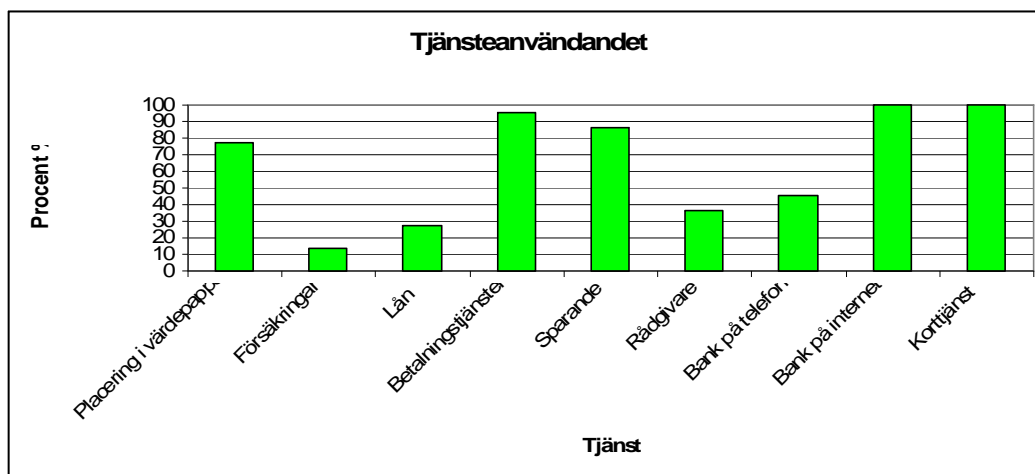
Figur 6.15 Utfallet av studenters engagemang i den egna ekonomin.



Av figur 6.16 framgår det att kort- och betalningstjänsten innehar en klart dominant ställning vad avser de produkter och tjänster som storbankerna tillhandahåller (80 %). På liknande vis visar enkäten att områdena försäkringar och banktjänster per telefon var de används i minst använda hos de utfrågade.

6.3 Faktiskt utfall: Studenter

Figur 6.16 Utfallet av vad studenter använder sig av för tjänster.



Av svaren i enkäten framgår det att samtliga studenter använder sig av Internet och har någon form av kort. Utifrån enkäten framgår även att endast en liten del av studenterna använder sig av rådgivare och försäkringar. Därutöver framgår det att en stor del av studenterna använder banken till av någon form av sparande (86 %).

Fråga 7: Vilken andel och vilken åldersgrupp använder sig av en kompletterande bank?

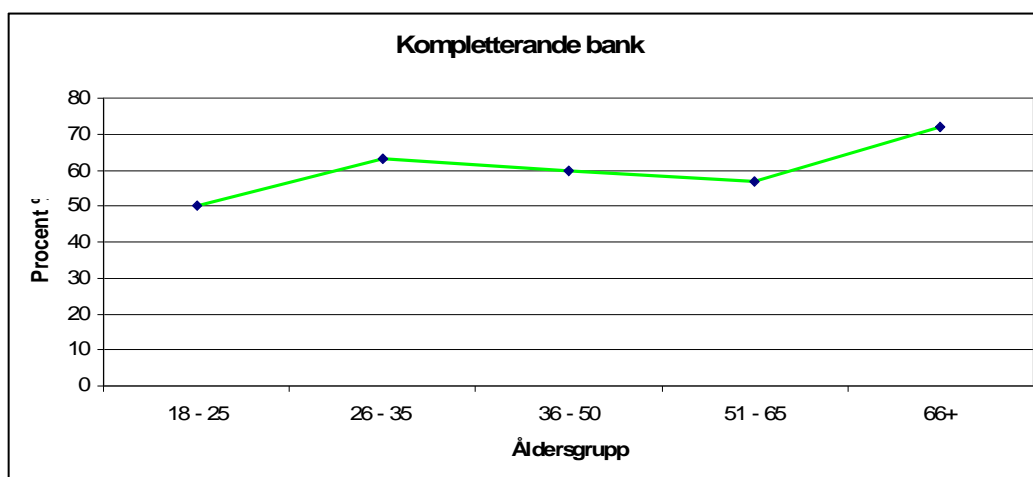
Denna fråga är av särskild stor vikt att undersöka med hänsyn till att den dels kommer att visa på hur stor andel av kunderna som har kompletterande bank, dels vilken åldersgrupp som är mest benägen till att skaffa en sådan.

7.1 Resultat från undersökningsgrupp: Anställda inom SEB

Bortsett från en enkät, var den generella uppfattningen den att andelen som använder sig av kompletterande bank(er) är runt 50 %. Majoriteten av de svarande trodde att andelen som använde kompletterande bank(er) uppgick till mellan 25 – 50 %.

7.2 Faktiskt utfall: Storbankskunder

Figur 6.18 Utfallet av studenters engagemang i den egna ekonomin.



Erhållna svar enligt figur 6.18 visar att en stor andel av de tillfrågade har en eller flera kompletterande banker. Detta förhållande gör i enkätsvaren endast en mindre skillnad avseende de olika åldersgrupperna. Den grupp som i högst utsträckning har kompletterande bank är personer som är 66 år gamla eller äldre (72 %).

7.3 Faktiskt utfall: Studenter

Av erhållna enkätsvar från studenter framkommer det att fördelningen är mycket jämn mellan att ha kompletterande bank och att inte ha det. Vid genomförandet av enkäten svarade 40 stycken att de valt att ha en kompletterande bank, medan 44 uppgav att de endast hade en bank.

7 Analys av primär- och sekundärdata

I detta kapitel avser vi att sammanställa och sammanföra resultaten från den primär och sekundär data vi tidigare redovisat för. För att underlätta läsarens förståelse av analysen kommer detta avsnitt att inledas med en kortare sammanställning av tidigare kapitelns kärnpunkter. Vi går därefter vidare med en analys och diskussion kring våra ursprungliga frågeställningar, och försöker besvara dessa utifrån det material vi har samlat in och redogjort för i vår deskriptiva samt empiriska del av uppsatsen.

7.1 Sammanställning av primär och sekundärdata

För underlätta den vidare framställningen kommer vi inledningsvis att förse läsaren med en kortare summering av den primär och sekundärdata som vi tidigare redogjort för. Genom att tillhandahålla denna redogörelse för läsaren är det vår förhoppning att denne på ett bättre sätt och med en större behållning skall kunna ta del av den senare analysen.

7.1.1 Inledning och problemformulering (Kapitel 1 och 3)

Vi har under arbetet med denna uppsats arbetat utifrån en problemställning som berör den förändrade konkurrenssituationen på främst privatsidan av bankmarknaden, sett ifrån SEB:s perspektiv som storbank. De förändrade förhållandena på marknaden har i sig inneburit och skapat nya kunder, en ny kundefterfrågan och nya distributionsmöjligheter. Dessa har i sin tur skapat ett behov av förändrade konkurrensstrategier.

7.1.2 Konkurrensbilden på bankmarknaden (Kapitel 3 och 4)

Dagens bankmarknad präglas av framförallt tre faktorer; avregleringen, globaliseringen och den teknologiska utvecklingen i form av Internet. Marknaden karaktäriseras av en närmast oligopolisk konkurrens men ett större utrymme har under de senaste åren uppstått för nischbanker. Utifrån information hämtad från Sparbarometern, som är en sammanställning av information rörande de finansiella marknaderna och kunders beteende på dessa, kan man bl.a. utläsa att nätanvändandet och näthandeln ökat avsevärt de senaste åren. Undersökningar i Sparbarometern visar även att på att det finns en viss kundrörlighet mellan stor- och nischbankerna. Den trögrörlighet som finns på marknaden kan delvis förklaras av att banktjänsterna dels är komplexa i sin natur, dels i vissa avseenden har en bristfällig transparens. Internet har revolutionerat bankmarknaden och möjliggjort för nya produkter och aktörer. Det finns även belegg för påståendet att kunden kan minska sina sparkostnader till följd av rörlighet på marknaden.

7.1.3 Teorier (Kapitel 5)

Vi har i uppsatsen använt oss av tre teorier; Porters femkraftsmodell då vi ser till konkurrensen på marknaden, Porters tre generiska konkurrensstrategier då vi undersöker vilken strategi SEB bör utveckla och implementera samt slutligen Gapanalysen som berör förhållandet mellan förväntad och upplevd tjänstekvalitet.

Porters femkraftsmodell används för att kunna göra en analys av situationen på marknaden och de förhållanden som ett företag möter. De aspekter som studeras närmare i denna modell är rivalitet mellan existerande aktörer, nyetableringshot, substitutionshot, köparens förhandlingsstyrka och leverantörens förhandlingsstyrka. De tre generiska konkurrensstrategierna beskriver i stort de tre huvudsätten som ett företag kan konkurrera på. Dessa utgörs av kostnadsledarskap, differentiering och fokusering. Gapanalysen behandlar förhållandet mellan förväntad och upplevd tjänstekvalitet. Modellen inför ett externt perspektiv i form av kundens uppfattning och förväntan, och kompletterar således de två övriga teorierna som vi har inkluderat.

7.1.4 Insamling av primär och sekundär data

Intervjuer har skett med företrädare vid Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen. Under intervjuerna med dessa framgick det att båda företrädarna har en gemensam syn och tycker att konkurrensen på bankmarknaden har hårdnat de senaste 5-10 åren. De traditionella storbankerna ansågs fortfarande dominera marknaden, men de båda ansåg det vara tydligt att alltfler aktörer nu börjat få fäste på marknaden. Det påpekades även att etableringen och utvecklingen av nischbanker skiljer sig åt mellan privat- och företagsidan. De nischbanker som fokuserar på privatmarknaden tenderar i större utsträckning att gå emot ett helhetserbjudande, medan man på företagsmarknaden ser nischbanker som erbjuder allt mer specialiserade tjänster. Att kundernas val av bank fortfarande är så pass koncentrerat till ett mindre antal aktörer beror på en trögrörlighet hos kunden, till följd av bristfällig transparens, en obefogad tro på höga omställningskostnader och det faktiska värdet av att samla sina bankärenden på ett och samma ställe.

Vid intervjuerna med Claes Hemberg och Jessica Gertun framgick det att Avanza och Nordnet vill konkurrera genom att erbjuda den billigaste och bästa informationen till sina kunder. Man syftar inte enbart till att fokusera på lågpris utan vill även erbjuda service i den meningen att kunden ska kunna ta del av så pass adekvat och träffsäker information för att själva kunna analysera och fatta beslut. Vidare visade det sig att nischbankerna valt att inte arbeta proaktivt i den bemärkelsen att de söker upp varje kund var för sig, utan har istället valt att bevaka sparandet i stort och tipsar sina kunder via hemsidan. Dock har de olika sätt som de erbjuder sin information. Avanza gör den tillgänglig genom nåttidningen placera.nu medan Nordnet använder sig av experter som förvaltar en förutbestämd summa pengar och visar tillvägagångssättet och resultatet på hemsidan. Angående kundens kunskapsnivå säger informationscheferna att den ej måste vara hög för att kunna ta till sig deras lösningar på bästa sätt, utan att informationen skall vara lättfattlig och användbar. Nordnet arrangerar även seminarier och kurser i värdepapper och sparande. Båda säger att möten kan träffas vid behov men ej för att diskutera kundens personliga ekonomi utan då mer i generella spartermer. Bankernas typkund har ett genomsnittligt sparande på mellan SEK 200 000 till 400 000. Ingen nischbank har den uttalade ambitionen att bli en storbank med ett helhetserbjudande. De anser däremot att storbankernas prissänkningar gynnar dem, eftersom diskussionens fokus flyttas mot prissättningen av tjänsterna där nischbankerna för närvarande är ledande. Nästa stora produkt på marknaden kommer att vara olika sorters pensionslösningar där kunden mer aktivt kan välja placering av sin pension.

Vi har genomfört två enkätundersökningar som har riktats mot kunder på SEB:s, Nordeas och Handelsbankens kundtjänstkontor i Lund och Stockholm, samt mot SEB:s anställda

inom banken. Syftet har varit att undersöka kundens inställning till det helhetskoncept som storbanker erbjuder, samt om det inom SEB finns en felaktig uppfattning om vad storbankskunden efterfrågar. Detta har utformats så att SEB:s anställda fått en omskrivning av kundenkäten där deltagarna har försökt förutsäga de svar som kundenkäten har gett.

Enkäten har som helhet givit en hel del intressanta svar. Inte minst tack vare de svar vi fått från SEB:s anställda, som på vissa områden uppvisat en tro som inte alls stämmer överens med verkligheten. För att nämna en intressant skillnad mellan de anställdas tro och det faktiska svaret kan man se till frågan om vem som använder Internet i störst utsträckning. De anställda trodde här, precis som vi, att de unga skulle vara mer aktiva på Internettjänsten än vad de äldre åldersgrupperna var. Svaret skulle istället vara att de olika åldersgrupperna i stora drag nyttjar Internet i samma utsträckning. Detta kan naturligtvis ses som en punkt som talar för att man måste lägga en stor vikt vid att se till att alla, oavsett ålder, utan svårigheter kan använda Internettjänsten.

Det intressantaste rörande vår uppsats är nog diskussionen runt storbankens styrka gentemot nischaktörens. Det önskade svaret på frågan om vad som högst värdesätts hos kunden skulle naturligtvis för storbanken vara antalet erbjudna tjänster, i och med att det faktiskt är det som man skall konkurrera med, att ha alla tjänster på en och samma bank. Svaret som överlägset, både hos de anställda och hos kunderna, påvisade en klar minsta prioritering på just denna faktor tyder på att det finns svårigheter att konkurrera med denna egenskap då kunden istället verkar fokusera på tillgängligheten av tjänsterna, något som de anställda satte som förväntad 4:e prioritet. Idag stänger man ner kontor runt om i Sverige för att sänka kostnaderna men samtidigt begränsar man tillgängligheten. Dessutom är kanske tillgängligheten SEB:s starkaste egenskap. Har man prioriterat fel? Detta skall diskuteras djupare i den kommande delen.

7.2 Analys och diskussion

Vi kommer i detta avsnitt att genomföra den analys och diskussion som ämnar sammankoppla vår deskriptiva del av uppsatsen med den empiriska delen. Det centrala i detta kapitel och denna uppsats är diskussionen kring SEB:s nuvarande och framförallt framtida konkurrensstrategier. Vi kommer med stöd i vår teori och empiri resonera kring de möjligheter och risker som olika strategier kan medföra samt vilken strategi som vi anser vara lämpligast för SEB.

SEB:s konkurrensstrategi bestäms av ett antal faktorer varför vi även i detta kapitel diskuterar bankmarknadens konkurrensbild och förekomsten av en eventuell diskrepans mellan SEB:s och kundens uppfattning av den levererade produkten.

7.2.1 Bankmarknadens konkurrenssituation

Denna del tar sin utgångspunkt i Porters teori om de fem konkurrenskrafterna. Vi kommer att diskutera denna teori utifrån de primära och sekundära data vi har samlat in.

7.2.1.1 Nyetableringshot

Bankmarknaden är en lukrativ marknad som präglas av en hög avkastning och lönsamhet. De avregleringar som har skett under de senaste decennierna har på ett effektivt sätt öppnat upp marknaden, vilket har resulterat i ett rörligare konsumentbeteende. Detta är faktorer som gör bankmarknaden till en attraktiv plats för nya etablerare. Denna utveckling understryks ytterligare i de intervjuer som vi har genomfört med Avanza och Nordnet, samt i de kundenkäter som vi har delat ut.

Även om rörligheten på marknaden har ökat är den fortfarande låg, ett faktum som styrks i Konkurrensverkets senaste rapport över konkurrensen i Sverige år 2006. Detta kan få en negativ effekt på antalet nyetableringar då vi anser det vara en oönskad osäkerhetsfaktor för nya aktörer. Det är viktigt att de etablerade bankerna noggrant analyserar den effekt på kundens behov som en ny aktör kan utgöra. Om en sådan analys negligeras eller utförs på ett mindre noggrant sätt finns det en risk att de nya aktörerna i framtiden kan utgöra ett större hot en vad som inledningsvis förutspåddes.

På bankmarknaden finns det skalfördelar som framförallt kan nyttjas vid utveckling och implementering av avancerade tekniska system. Som exempel kan nämnas det system som kommer att behövas vid etablering och utnyttjande av de nya Basel II-reglerna¹³³. I just detta fall är skaleffekternas fördelar två, systemet som krävs är dyrt att införa samtidigt som ett kostsammare och mer avancerat system möjliggör för banken att friställa mer kapital. Denna princip kan appliceras på andra delar av bankernas system- och produktutveckling vilket gynnar stora och resurstarka banker. SEB har ett stort antal inkomstbringande produkter och tjänster vilket möjliggör skal- och synergieffekter. Vidare innebär verksamhetsutveckling stora tids- och kapitalkostnader för bankerna där skaleffekter med fördel nyttjas.

7.2.1.2 Förtroendets betydelse som konkurrensfördel

Produktdifferentiering avser de fördelar som etablerade företag har via varumärke och existerande kundrelationer. Detta skapar ett förtroende som är av stor vikt inom bankbranschen då privatekonomin är en central del i en människas liv.

Avanza och Nordnet kan ses som relativt nya aktörer på bankmarknaden, de har bedrivit verksamhet i ca tio år. Trots detta åtnjuter dessa ett stort förtroende hos kunden. Detta tror vi kan bero på ett antal orsaker vilka vi nedan ämnar redogöra för närmare.

Vem som helst kan inte starta och bedriva bankverksamhet. För detta krävs statligt tillstånd där banken genomgår en hård prövning och vid godkännande beviljas oktroj. En etablering är även förenat med stora behov av kapital och kompetens. Genomgår banken denna omfattande process skapas ett förtroende underlag som en följd av godkännandet. Den svåra etableringsprocessen bidrar också till att skapa en marknad med kvalitativa aktörer och produkter. Detta har bidragit till att skapa en god grund för det förtroende som idag finns för Avanza och Nordnet.

Både Avanza och Nordnet har prövats och beviljats oktroj. Detta gav de båda nischbankerna ett initialt förtroende och således en möjlighet att nå ut med sina produkter. Vi anser dock att det faktum att både Avanza och Nordnet från att de etablerades har

¹³³ För en utförligare redogörelse av Basel II, se vidare kap. 6.2.2 Sammanställning av intervjuerna.

bedrivit en nischad verksamhet, belönar dem med ett visst förtroende och attraktionskraft. De uppfattas inte som generalister utan som specialister. Genom att nischbankerna fokuserar sin verksamhet till ett så pass begränsat område kan uppfattningen att produkten måste hålla en hög kvalitet, skapas. Detta ger bankerna möjligheten att leverera högkvalitativa produkter, en nödvändighet för att befästa det givna förtroendet. Både Avanza och Nordnet är specialiserade inom sparandeprodukter och kompletterande tjänster som härrör till dessa, vilket kan kompensera för den ringa erfarenhet som de besitter. Detta illustreras av den framgångsrika etablering och kontinuerliga tillväxt på sparandemarknaden som bankerna har upplevt.

Viktigt att tillägga är att varken Avanza eller Nordnet skulle ha kunnat bli framgångsrika utan ett högkvalitativt erbjudande och en bra affärsstrategi. Dock anser vi att det förtroende som inledningsvis byggs upp genom en tillståndsbeviljad verksamhet samt en uppfattning om kvalificerad specialistkompetens, har gett bankerna möjlighet att nå ut med sitt erbjudande till kunden.

Det faktum att både Avanza och Nordnet för tio år sedan började erbjuda sparandeprodukter av ett helt nytt slag kan ha varit en starkt bidragande orsak till det förtroende som föreligger. Detta har sin förklaring i att de som är först ut på marknaden anses som ledande på området vilket mynnar ut i en stark tilltro. Bankerna erbjöd även en ny version av den traditionella sparandeprodukten och en unik produktförpackning via sitt utnyttjande av Internet som distributionskanal.

Kompetens, lärande, förtroende och relationer uppstår och befästs då en bank har varit etablerad på marknaden en viss tid. Avanza och Nordnet är relativt nya på marknaden men har upplevt en framgångsrik etablering, trots detta kan de inte dra samma fördel av ovanstående faktorer som SEB har möjlighet att göra. SEB har en lång historia inom branschen och besitter en gedigen och bred kompetens. Detta ska ställas i relation till Avanza och Nordnets relativt korta historia och erfarenhet av en del av bankmarknaden som fortfarande är ung med stor tillväxtpotential. De har inte haft samma tid och möjlighet att bygga upp de kundrelationer som finns hos SEB.

Uppbyggandet av relationer är en vital del av bankens verksamhet. Den påverkan som befintliga kunder har på nära stående och anhöriga är ett viktigt verktyg för att säkerställa framtida bankkunder. SEB har generationer av kunder i sin kundbas och har i detta en stark fördel. Denna påverkan bidrar också till att attrahera framtida medarbetare som via anhöriga sedan tidig ålder haft en kontakt med banken.

7.2.1.3 Hot mot den befintliga verksamheten då nyetablering förekommer

Bankmarknaden har fram tills relativt nyligen varit en skyddad marknad som har dominerats av ett fåtal aktörer. Problematiken i samband med nyetableringar på marknaden är därför inte helt bekant. Däremot finns en historia av starka motreaktioner på de förändringar avseende produkt erbjudande som har genomförts av de etablerade storbankerna. Detta tyder på att ett starkt motstånd mot nya aktörer är rimligt att anta, trots att denna företeelse utgör en tämligen ny situation för storbankerna.

Tidigare dominerades marknaden av de fyra storbankerna som var jämbördiga och hade liknande förutsättningar för att konkurrera. Skillnaden idag är att många olika aktörer har fått fäste på marknaden och det finns en rad erbjudanden som syftar till att tillfredställa helt

skilda behov. Risken för SEB och övriga storbanker på en sådan marknad är att denna nya konkurrens kan leda till en omformning av deras verksamhet i grunden. Denna risk uppstår eftersom de nya nischbankerna erbjuder helt andra lösningar än vad storbankerna traditionellt har gjort. En framgångsrik etablering och utbredning av dessa nischbanker kan därför leda till att kundens behov förändras vilket leder till att SEB och övriga storbanker tvingas omdefiniera sin verksamhet. Risken är därmed större än att enbart förlora marknadsandelar till en konkurrent, storbankerna kan i värsta fall ställas inför en situation där ett omfattande reformarbete av konkurrensstrategi och övrig verksamhet blir nödvändig. Det finns därför starka incitament för att motverka denna nya konkurrens.

Det kan spekuleras i olika motreaktioner som kan tillämpas. En strategi som kan te sig lockande för SEB och övriga storbanker att använda sig av är en sänkning av marginalerna på de tjänster som är utsatta för konkurrens. Vi anser dock att detta inte är en långsiktigt hållbar strategi om det inte finns en villighet att acceptera permanent sänkta marginaler. En framtida återgång till tidigare marginaler blir väldigt svår då kunden sannolikt kommer att uppleva detta som negativt. SEB och övriga storbanker har resurser och möjlighet att utnyttja denna strategi, men vi tror att ovanstående är en förklaring till varför så inte skett.

I princip alla företag inom alla branscher är utsatta för konkurrens från substitutprodukter. Dock är det av stor vikt att vi på bankmarknaden fastställer huruvida nischbankernas produkter utgör substitut till storbankernas produkter eller ej.

SEB, Avanza och Nordnet erbjuder alla produkter som härrör till privatpersoners sparande. Vid första anblick kan dessa produkter ses som substitut till varandra, men faktum är att SEB:s sparandeprodukter och erbjudande skiljer sig i både karaktär och omfattning från Avanzas och Nordnets. Prissättningen kan vara annorlunda, likaså förvaltnings- och andra kompletteringstjänster. Därför är det av yttersta vikt att tydligt klargöra när och hur Avanzas och Nordnets sparandebjudande utgör ett fullgott substitut till SEB:s motsvarande erbjudande.

Kunden placerar sitt sparande i någon av bankerna beroende på de preferenser och förutsättningar som denna har. SEB erbjuder ett mer omfattande erbjudande med ett större inslag av förvaltning och personlig service än Avanza och Nordnet. Detta resulterar dock i en högre kostnad för kunden. Placerar sparat istället i Avanza eller Nordnet görs detta till en lägre kostnad än motsvarande hos SEB. Skillnaden blir istället att kunden själv är tvingad att vara mer delaktig i förvaltningen av sitt kapital och inte mottar samma personliga service. Intressant att notera i sammanhanget är att våra enkäter påvisade att endast c:a 20 % av kunderna använder sig av en ekonomisk rådgivare.

SEB har introducerat ett erbjudande som benämns enkla sparkontot och enkla depån.¹³⁴ Erbjudandet möjliggör ett sparande med samma förutsättningar som återfinns hos Avanza och Nordnet. Detta har gjorts i syfte att ge kunden ytterligare valmöjligheter och kontot kan ses som ett fullgott substitut till Avanzas och Nordnets erbjudande. Förhoppningen har varit att attrahera kunder som vill förlägga sitt sparande till aktörer som Avanza och Nordnet. Vi tror även att erbjudandet syftar till att behålla en del av den befintliga kundskaran som efterfrågar ett sparalternativ i enlighet med nischbankernas erbjudanden. Här anser vi att det föreligger en viss risk. Vi tror att SEB genom att erbjuda enkla sparkontot och enkla depån till befintliga kunder, i syfte att behålla dem inom banken,

¹³⁴ Se begreppslista "Enkla konceptet" eller www.seb.se för vidare information om detta erbjudande.

skapar en inkörsport till nischbanksalternativen. Genom detta agerande befäster SEB uppfattningen om att detta lågkostnadsalternativ är fördelaktigt, något som inte gynnar banken. Betydelsen av att vara först ut på marknaden, som nämns ovan, kan nämligen leda till att kunden förflyttar sitt sparande till Avanza eller Nordnet och förkastar det enkla sparkontot. SEB måste därför inse vikten av att erbjuda ett differentierat sparalternativ eftersom det är inom detta område som de innehar konkurrensfördelar.

En ytterligare anledning till varför kunden kan förflytta sitt sparande från SEB till Avanza eller Nordnet kan vara en förändring i dennes preferenser och förutsättningar. Dessa kan utgöras av faktorer som SEB inte kan råda över, som t.ex. en förändrad livssituation till följd av familj, ålder, inkomst eller annan yttre påverkan.

7.2.1.4 Kundens inflytande på bankmarknaden

Kunden är stark om den kan pressa företagen till lägre prissättning, högre kvalitet på tjänsten, fler tjänster samt genom att spela ut konkurrenter mot varandra. Det faktum att vi ser en prispress på bankmarknaden, till stor del driven av nischbankerna, vittnar om att kunden har en viss förhandlingsstyrka. Storbankerna kan dessutom ses följa denna prispressartrend, som exempel kan nämnas att SEB nyligen har utvidgat sitt enkla koncept till att även inkludera enkla depån¹³⁵. Vi anser dock att bankbranschen fortfarande upplever en hög avkastning, främst till förmån för bankernas ägare, med fortsatt höga marginaler. Detta indikerar att kundens inflytande ytterligare kan stärkas.

För en privatperson finns det fortfarande svårigheter förknippade med att på ett enkelt sätt överblicka de olika bankernas erbjudanden, vilket bidrar till försämrade konsumentrörlighet och ett minskat inflytande över bankernas prissättning och erbjudande.

Vi anser även att antalet möjliga bankanknytningar för normalkunden är begränsade, då denna ej utefter sin privatekonomiska situation kan nyttja tillräckligt många tjänster för att ensam kunna få ett inflytande över banken. Bankkunden kan således inte utöva inflytande på individuell basis, dock som en medlem i ett kollektiv.

7.2.2 Enkätanalys

Denna del tar sin utgångspunkt i det erhållna resultatet av de kundenkäter som vi har distribuerat. Vi kommer att analysera och diskutera detta resultat utifrån våra teorier samt våra primära och sekundära data.

7.2.2.1 Vem besöker bankkontoret?

Oavsett vilken konkurrensstrategi SEB väljer att tillämpa måste banken vara kostnadseffektiv. Lägre kostnader innebär mer frigjort kapital vilket kan läggas på att ytterligare stärka bankens produkt erbjudande. Ett omdebatterat inslag i debatten om kostnadseffektivitet är behovet av lokal närvaro via kontor. En stor del av SEB:s fasta kostnader utgörs av personal- och lokalkostnader, varför inga onödiga kostnader som härrör till överflödiga kontor är önskvärda.

¹³⁵ Se begreppslista "Enkla konceptet" eller www.seb.se för vidare information om detta erbjudande.

Vi har i vår enkätundersökning undersökt vem SEB tror besöker ett bankkontor och hur denna prediktion överrensstämmer med verkligheten. Vi fann att SEB förutspådde att majoriteten av besökarna skulle vara 65 år eller äldre. I själva verket representeras denna åldersgrupp av mindre än 10 procent av kontorsbesökarna, majoriteten utgörs av besökare mellan 51 och 65 år. En annan viktig aspekt är att just denna åldersgrupp har en relativt stor vana av Internet, vilket ger en ny syn på kontorens funktion avseende SEB:s tillgänglighet. Det finns en tro på att nedläggning av kontor drabbar den äldsta åldersgruppen, d.v.s. de kunder som är 65 år eller äldre, värst. En trolig anledning till detta är att en majoritet i denna åldersgrupp har liten eller ingen Internetvana. Våra resultat visar dock inget som tyder på detta. Vidare utför en stor del av de mest frekventa kontorsbesökarna sina bankärenden via Internet vilket ytterligare förbättrar förutsättningarna för nedläggning av kontor utan att kunden upplever en försämrad tillgänglighet.

7.2.2.2 Vilken åldersgrupp kontaktar banken i störst utsträckning?

I vår undersökning upptäckte vi att de tillfrågade på SEB gjort en grov felbedömning avseende vilken åldersgrupp som kontaktar banken mest. Det fanns från SEB:s sida en dominerande tro på att de yngre åldersgrupperna kontaktar banken i liten utsträckning, samt att det genomsnittliga antalet kontakter per månad ligger mellan en till tre gånger.

SEB trodde att en klar majoritet av kunderna i åldersgrupperna 26 till 35 år samt 36 till 50 år, kontaktade banken c:a tre gånger per månad. Denna tro visade sig felaktig då den sätts i relation till de resultat vi har erhållit från enkäterna. Andelen personer i ovanstående åldersgrupper kontaktar banken i betydligt mindre utsträckning än väntat. Detta ger upphov till en intressant problematik. Vi anser att det finns ett positivt samband mellan antalet kontakter som kunden har med sin bank, och hur väl insatt denna är i de individuella banktjänster som nyttjas samt vilka övriga kompletterande tjänster som erbjuds. Detta är ett logiskt antagande då en kund som kontaktar banken i stor utsträckning under en längre period troligtvis är väl insatt och engagerad i sin privatekonomi, vilket leder till en större informationsinhämtning rörande det aktuella området. Vi anser vidare att ett missförhållande enligt en omvänd tolkning av gapmodellens gap nummer fyra kan föreligga. En övertro på kundens kontakter med banken och således även dennas engagemang och kunskap rörande SEB:s erbjudna tjänster, kan leda till en brist i marknadskommunikationen av tjänsteerbjudandet. Dock är risken här inte att tjänstekvaliteten som kommuniceras överstiger den upplevda kvaliteten, utan det omvända. En trolig följd av att SEB antar en högre kunskapsnivå rörande bankens tjänster hos kunden än vad som faktiskt föreligger, blir att tillräckliga resurser ej läggs på att kommunicera kvaliteten. Kunden kan då uppfatta och förvänta sig en sämre tjänst vilket på sikt kan leda till att denna lämnar SEB eller kompletterar med en annan bank.

Problematiken i detta fall kompliceras ytterligare då vi anser båda åldersgrupper, 26 till 35 samt 36 till 50 år, vara viktiga kunder för banken. Den yngre åldersgruppen av de båda befinner sig i ett kritiskt skede av sitt privatekonomiska liv. I denna ålder är det sannolikt att bolån upptas, att en fast inkomst uppkommer och att sparande inleds i en större omfattning än tidigare. Det är inte heller ovanligt att familj bildas i detta skede. Alla dessa faktorer utgör stora möjligheter för SEB att binda upp kunden och skapa en livslång relation som även kan sträcka sig in i kommande generationer.

En ytterligare komplikation som kan tillkomma är att SEB genom dålig kommunikation av tjänstens innehåll och omfattning, inte förankrar sin främsta produkt- och tjänsteegenskap hos kunden. Man misslyckas därmed med att kommunicera det som gör SEB:s tjänster speciella och riskerar därför att nischbanker som Avanza och Nordnet upplevs som fullgoda substitut.

7.2.2.3 Vilken av bankens tjänster värdesätts högst?

SEB tror att kunden värdesätter den personliga servicen hos banken högst och antalet erbjudna tjänster lägst. Resultatet som erhöles i våra enkäter visade att kunden värdesätter tillgängligheten högst och antalet erbjudna tjänster lägst. Intressant att notera i sammanhanget är även att SEB trodde att kunden prioriterade tillgängligheten som den näst minst viktiga delen av bankens verksamhet.

Vi anser att det är troligt att SEB lägger störst vikt och resurser vid de delar av verksamheten som de anser vara prioriterade hos kunden. Vi tycker därför att det kan te sig ologiskt att en bank som SEB, med en uttalad strategi som baseras på ett helhetskoncept, inte anser antalet erbjudna tjänster vara en internt prioriterad fråga. Vi är medvetna om att ett helhetskoncept innefattar mer än antalet erbjudna tjänster, men vi anser ändå att denna faktor utgör en stor del i helhetserbudandet. SEB:s ledning sade i sitt nyårslofte för 2007 att banken ska bli ledande på alla marknader där de verkar. Med den konkurrensstrategi som SEB tillämpar bör detta innefatta ett mer komplett erbjudande där vi anser det troligt att antalet erbjudna tjänster utökas.

En möjlig förklaring till de resultat vi har fått kan vara att ledningen inte varit tillräckligt tydliga i sin kommunikering av strategi och budskap nedåt i leden. Det kan i sådant fall föreligga en konflikt enligt gapmodellens gap nummer två, d.v.s. säga att SEB har brustit i den interna kommunikationen. En bristfällig avläsning av kundens förväntan kan även ha resulterat i att den personliga servicen kommunicerats som den viktigaste faktorn.

Vidare anser vi att orsaken till att SEB har felbedömt kundens prioritering av tillgängligheten som en viktig del av bankens verksamhet, kan ha uppstått i hur SEB och kunden definierar begreppet. Det är fullt möjligt att SEB definierar tillgänglighet på ett sätt som helt skiljer sig från kundens uppfattning av begreppet. Tillgänglighet definierat i dess traditionella bemärkelse, främst som en stark lokal och fysisk närvaro, har förändrats. Nischbankerna attraherar kunder som med stor sannolikhet anser att banktillgängligheten är ett prioriterat område. Detta indikerar att kundens krav på vad som uppfattas som tillgänglighet har förändrats. Tillgängligheten har blivit viktigare för kunden vilket innebär att det har blivit en viktig konkurrensfördel för SEB och övriga banker. Samtidigt har begreppet fått en ny innebörd och vår undersökning visar tydligt behovet av att SEB anpassar sig efter dessa ändrade förutsättningar. Nischbankerna är duktiga på att tydligt framhäva relevant information gentemot kunden, de har lättförståeliga och lättåtkomliga erbjudanden vilket kan bidra till att de upplevs ha en god tillgänglighet. Kunden har dessutom inga eller få tidigare erfarenheter av tillgänglighet gentemot nischbanker eftersom dessa är ett relativt nytt fenomen på marknaden. Det är därför sannolikt att nischbankerna kan leverera tillgänglighet som överensstämmer med kundens förväntan. Detta kan indikera att kunden har en annorlunda förväntan då den vänder sig till SEB respektive nischbanker som Avanza och Nordnet.

7.2.3 SEB som prispressare

Claes Hemberg från Avanza kommenterar betydelsen av att SEB och de andra storbankerna med lågkostnadserbudanden idag aktivt deltar på den lågprismarknad som har uppstått. Då den prispress som till stor del drivs av Avanza och Nordnet efterföljs av SEB och övriga storbanker befästs uppfattningen om att pris är viktigt. Detta är en situation som enbart gynnar nischbanker då det är inom detta område som de är specialiserade.

Resultatet från vår enkätundersökning visar att genomsnittskunden blir alltmer engagerad i sin privatekonomi, varför SEB gör rätt i att erbjuda produkter som kräver ett mer aktivt deltagande ifrån kunden. Dock anser vi att SEB nogga bör se över sin strategi avseende lanseringen av lågkostnadsprodukter. Banken har i jämförelse med aktörer som Avanza och Nordnet annorlunda förutsättningar för lågpriskonkurrens. De skalfördelar som SEB nyttjar resulterar i att banken klarar låga marginaler på en del av sina tjänster, t.ex. sparandetjänster. Dock anser vi ändå att förutsättningarna för lågpriskonkurrens är sämre för SEB som en följd av de stora fasta kostnaderna och ringa erfarenhet av denna verksamhet som banken har. Nischaktörer opererar vanligtvis via Internet och utgörs av små organisationer med ett litet antal anställda, vilket resulterar i lägre kostnader. Vi anser att det verkar som att SEB är av uppfattningen att nischbankernas erbjudanden endast kan bemötas med lågkostnadserbudanden från SEB:s sida. Risken med detta tillvägagångssätt är att fokus kan hamna på fel faktorer. SEB kan istället för enkla depån t.ex. introducera "bästa depån", en tjänst där SEB:s kompetens och erfarenhet differentierar produkten. Fokus ska då ej enbart ligga på att erbjuda en placeringsmöjlighet till lägsta pris, utan istället på en kombination av ett rimligt pris och mervärdesskapande kompletterings- eller kringtjänster.

Ovanstående exempel med "bästa depån" anser vi bättre överensstämmer med SEB:s konkurrensstrategi. Risken i annat fall kan vara en otydlig strategi som kan misstolkas både internt såväl som externt. Vi tror att lågkostnadsalternativ som enkla depån leder till ett kortsiktigt tänkande där fokus till stor del ligger på att behålla kunder som banken riskerar att tappa till olika nischbanker, istället för att skapa erbjudanden som kommer att attrahera nya kunder. SEB reagerar på nischbankernas erbjudanden istället för att agera och skapa egna, vilket leder till att banken tappar initiativet på marknaden.

7.2.4 Förutsättningar för ett framtida helhetskoncept

SEB kan framgångsrikt erbjuda kunden ett helhetskoncept eftersom det finns en efterfrågan som kan härledas till detta. När SEB utformar sin långsiktiga konkurrensstrategi måste hänsyn tas till denna efterfrågan och faktorer som kan påverka och förändra den. Vi har under uppsatsens gång samlat in både primär och sekundär information vilket har gett oss en grund för att analysera huruvida SEB på sikt kan konkurrera med en strategi med utgångspunkt i helhetskonceptet.

Vi anser att det på lång sikt inte är praktiskt omöjligt för kunden att fördela sina banktjänster på ett stort antal nischbanker. Detta skulle ur kundens synvinkel vara ett mer kostnadseffektivt alternativ jämfört med dagens då genomsnittskunden sprider sina tjänster i en eller ett fåtal banker. Redan idag är det teoretiskt möjligt att sprida sina banktjänster

mellan ett stort antal banker, men det finns vissa förutsättningar som måste uppfyllas för att scenariot ska bli verkligt.

En fördel med att placera sina banktjänster i en storbank är det faktum att kunden då får dessa samlade på en och samma plats. Tjänsterna blir på så sätt lättöverskådliga och lättillgängliga. Använder sig kunden idag av ett stort antal banker tvingas denna att lära sig lika många olika banksystem samtidigt som tjänsterna blir både svåröverskådliga och svårtillgängliga. Det finns ett värde i att kunna samla alla bankåtaganden på en och samma plats, således är detta en förutsättning som måste uppfyllas om ovanstående scenario ska bli verkligt.

En samlingsplats för banktjänster som nyttjas i olika banker är inte otänkbar. Den kan utgöras av en plats som kan nås t.ex. via Internet, och som är strikt konfidentiell. Tillgång kan fås på samma sätt som kunden idag får tillgång till sin Internetbank. Tjänsten kommer att tillhandahållas av ett oberoende företag. På detta sätt är det möjligt för en kund att förlägga sitt sparande i en bank, t.ex. Avanza eller Nordnet, samtidigt som en rådgivare på en annan bank kan placera och investera sparkapitalet genom att tillgång ges till kontouppgifterna. Kunden kan således utnyttja varje banks specialistkompetens. Detta skulle bidra till en mer optimalt resursutnyttjande och således även höja kundens upplevda nytta.

Problemet med detta resonemang är den banksekretess som idag råder. Bankerna kan inte lämna ut de personliga uppgifter som kundernas olika bankåtaganden utgör. Vi avstår från att kommentera sannolikheten för att denna lagstiftning förändras på ett sätt som möjliggör en samlingsplats för banktjänster. Vi konstaterar enbart att sekretessen utgör en faktor som i ett långt perspektiv kan utsättas för en förändring som kan leda till en utveckling enligt den som nämns ovan.

Vidare finns det en rad olika faktorer som härrör ifrån kundens beteende som bidrar till att motverka utvecklingen av en mer nischad marknad. Om en marknad där kunden diversifierar sina åtaganden ska vara möjlig så måste kunden vara rörlig. Bankmarknaden präglas idag av en låg men stadigt ökande konsumentrörlighet, något som kan bero på flera olika faktorer sammantaget.

I och med diverse statliga avregleringar och den ökade konkurrensen, där nischbanker har spelat en stor roll, har öppenheten på marknaden förbättrats avsevärt. Detta har inneburit att bankernas erbjudanden har blivit lättare att jämföra sinsemellan. En ökad transparens på marknaden har fått som följd att kunden har blivit rörligare.

Kunden på bankmarknaden har traditionellt sett förknippat bankbyte med stora omställningskostnader. Faktum är att detta inte stämmer. Att byta bank är idag inte svårt och går väldigt snabbt och smidigt för kunden. Trots detta existerar fortfarande uppfattningen om stora omställningskostnader. Vi tror att detta är en uppfattning som håller på att raderas ut i takt med att de olika bankalternativen och deras erbjudanden blir allt mer lättillgängliga. Vidare anser vi det inte vara ekonomiskt logiskt att denna marknadsineffektivitet är långsiktigt hållbar, vilket innebär att rörligheten på marknaden troligen kommer att förbättras.

Storbankerna är väl etablerade banker som har en lång erfarenhet av marknaden. De relationer som har byggts med bankens kunder över åren är av stor betydelse för bankerna.

Som vi redan har nämnt bidrar goda relationer till en ökad sannolikhet för att nästkommande generationer av anhöriga blir kunder i banken. Vi anser att detta samband är på väg att försvagas då dagens yngre generation växer upp i ett samhälle där valmöjligheterna, oavsett preferenser, är i det närmaste obegränsade. Det finns hos dagens unga en större vana av att aktivt se över marknadens erbjudanden innan ett investeringsbeslut fattas. Detta kan anses vara en logisk följd av den ökade tillgängligheten som till stor del har möjliggjorts via Internet. Vi tror med bakgrund mot detta att generationseffekten via relationer till viss del kommer att fasas ut. Familj och nära stående kommer dock även i fortsättningen att ha ett visst inflytande på de val som görs av kunden, men vi anser att inflytandet kommer att minska.

Vi tror att det föreligger en sannolik möjlighet att de faktorer som redogjorts för ovan; banksekretessen, en samlingsplats för banktjänster, konsumentrörlighet, transparens, omställningskostnader samt relationer i generationer, i framtiden utvecklas på ett sådant sätt att marknaden går mot att bli mer nischad. Detta scenario är inte önskvärt ifrån SEB:s ståndpunkt. Innebörden blir nämligen att förutsättningarna för att konkurrera med en strategi som utgår ifrån ett helhetskoncept blir i det närmsta obefintliga. SEB blir då tvunget att helt omstrukturera sin verksamhet och utveckla en ny konkurrensstrategi som innefattar ett ökat inslag av antingen en lågkostnadsinriktad strategi alternativt en differentierad eller fokuserad strategi. SEB kan använda sig av någon av dessa tre generiska strategier, den stora skillnaden kommer att utgöras av att verksamheten troligtvis kommer att minska i omsättning.

8 Resultat från diskussion och förslag på vidare forskning

I detta kapitel kommer vi att presentera våra slutsatser. Dessa har konstruerats utifrån uppsatsens insamlade material och analys, samt ämnar besvara de frågor som presenterades inledningsvis. Slutsatserna presenteras i punktform och utgör vår tolkning av material och analys. Avslutningsvis i kapitlet kommer vi att presentera förslag på vidare forskning

8.1 Resultat från diskussion

Hur ser dagens marknadssituation ut och vilka befintliga förutsättningar inverkar på SEB:s konkurrensfördelar utifrån nuvarande konkurrensstrategi?

- Dagens bankmarknad karaktäriseras av en hög avkastning och lönsamhet. Dessa faktorer attraherar nya aktörer vilket bör resultera i en konkurrensutsatt marknad. Bankmarknaden präglas dock av höga inträdeshinder vilket begränsar antalet nyetableringar.
- Rörligheten hos konsumenten på den finansiella marknaden är fortsatt låg.
- Transparensen på bankmarknaden är fortsatt låg. Detta resulterar i en bristfällig överblick av marknadens tjänster och produkter.
- Det existerar skalfördelar på bankmarknaden. Detta innebär att det finns ett värde i att vara en storbank eftersom kostnaderna kan slås ut på flera verksamheter. SEB har här en fördel gentemot nischbankerna i och med sin stora intäktsbas.
- Sparande är en prioriterad tjänst av kunden vilket medför att potentialen på sparandemarknaden är stor. Detta är ett faktum som gynnar nischbanker som Avanza och Nordnet eftersom dessa är specialiserade inom sparandeområdet. Deras konkurrensfördelar ökar därmed som en följd av att ett prioriterat kundbehov tillfredsställs.
- Dagens nya lågpriskonkurrens ger upphov till en ny efterfrågan hos kunden. Den möjliggör för ett aktivt deltagande i hanteringen av kundens privatekonomi till en lägre kostnad.
- SEB:s förutsättningar för att konkurrera med lågt pris är sämre än de för nischbanker som Avanza och Nordnet. Detta beror till stor del på de stora fasta kostnader och den ringa erfarenhet som banken besitter i detta avseende.
- SEB möter den nya lågpriskonkurrensen med erbjudanden enligt bankens enkla koncept. För stor fokus läggs på att konkurrera med pris. SEB bör istället utnyttja sina

konkurrensfördelar och erbjuda ett mer differentierat erbjudande. SEB är inte ledande inom lågpriskonkurrensen och riskerar att begränsa sig till att enbart reagera på nischbankernas erbjudanden. Banken bör istället eftersträva att agera genom att använda sig av sin breda kompetens och erfarenhet, annars kan initiativet på marknaden gå förlorat.

- SEB agerar kortsiktigt genom att möta konkurrensen från nischbankerna med en alltför utpräglat prisfokus på deras produkter. Denna strategi överensstämmer ej med SEB:s etablerade och långsiktiga konkurrensstrategi.

Vilka faktorer inverkar på SEB:s konkurrensstrategis hållbarhet på lång sikt?

- Det går idag att urskilja ett beteende där kunden i allt större utsträckning använder sig av kompletterande banker utöver sin huvudbank. Innebörden av detta är att en successiv spridning av banktjänsterna vilket tyder på ett minskat kundintresse för helhetskonceptet.
- Det är svårt att avgöra hur tillgängligheten i framtiden kommer att inverka på SEB:s verksamhet. Den kommer att utgöra en avgörande faktor då kunden väljer bank, varför det är av yttersta vikt att SEB är klart medvetna om hur banken ska agera för att upplevas ha hög tillgänglighet.
- Antalet erbjudna tjänster vilket är starkt förknippat med ett helhetskoncept, är ej prioriterat hos vare sig kunden eller SEB. Detta indikerar att helhetskonceptet i framtiden kan få en minskad betydelse och således utgöra en mindre konkurrensfördel än i dagsläget.
- Det finns ett kundvärde i att så stor utsträckning som möjligt koncentrera banktjänsterna till en och samma plats. Detta ökar tjänsternas tillgänglighet samt överskådlighet.
- På marknaden råder fortfarande en bristfällig transparens. Dock går utvecklingen mot att denna förbättras vilket i framtiden förändrar förutsättningarna för konkurrens. Bättre transparens ger kunden tydligare valmöjligheter och bättre förståelse för valens innebörd.
- Omställningskostnaderna vid bankbyte är idag låga, ett faktum som dock inte upplevs av kunden. En öppnare framtida bankmarknad kommer att bidra till att tydligare åskådliggöra omställningskostnadernas omfattning och leda till ett rörligare konsumentbeteende.
- Banksekretessen i dess nuvarande utformning omöjliggör en extern samlingsplats för kundens banktjänster.

Vi drar slutsatsen att det finns en rad faktorer som på dagens bankmarknad inverkar på SEB:s konkurrensstrategi. Det finns klara skäl till varför bankmarknaden uppfattas som attraktiv och det har i och med den ökade öppenheten skapas en rad segment för nya aktörer att verka på. Det faktum att rörligheten på marknaden fortfarande är låg men stadigt ökande innebär stora möjligheter för nya aktörer. Detta ställer krav på SEB att

utvärdera sin verksamhet för att se hur de i framtiden kan konkurrera på effektivast möjliga sätt.

Dagens konkurrens har tillkommit som en följd av ett nytt behov hos kunden, men det som sker på marknaden idag bidrar även till att skapa nya framtida kundbehov. Därför är det viktigt för SEB att vara den som agerar på marknaden. Genom att ha initiativet och starkt bidra till produktutvecklingen på marknaden kan SEB på ett effektivare sätt framhäva sina konkurrensfördelar gentemot kunden.

Således anser vi ha kommit fram till två relevanta slutsatser avseende SEB:s konkurrensstrategi:

- SEB bör vara medvetna om att man genom att möta dagens konkurrens med lågprisalternativ, konkurrerar på ett område där banken inte innehar sin främsta konkurrensfördel. Istället bör man överväga huruvida ett differentierat erbjudande mer i linje med SEB:s traditionella strategi kan skapas.
- Givet vissa förutsättningar som har redogjorts för ovan, kan SEB:s nuvarande konkurrensstrategi utgående ifrån ett helhetskoncept behöva ses om. Risken finns att kunden på bankmarknaden i framtiden har möjlighet att diversifiera sin portfölj av banktjänster i betydligt större utsträckning. Vi anser att denna utveckling ej är alltför osannolik, dock krävs mer omfattande undersökningar för att klargöra detta ytterligare.

8.2 Förslag på vidare forskning

I vår uppsats behandlas frågan huruvida det på lång sikt finns förutsättningar för SEB att konkurrera utifrån ett helhetskoncept. Detta beror till stor del på två grundläggande faktorer, marknads framtida utveckling samt kundens behovsförändring.

Vi rekommenderar att SEB genomför tre undersökningar i följande ordning:

- Scenarioanalys
- Efterfrågeanalys i relation till konstaterade scenarion
- Intern attitydundersökning

Inledningsvis bör en utförlig och objektiv analys av möjliga framtida marknadsscenarion genomföras. Bland faktorer som därvid bör beaktas kan nämnas:

- Politik
- Ökad konkurrens till följd av globalisering
- Förändrade kundpreferenser
- Teknologisk utveckling
- Sannolika verksamhetsutvecklingar hos konkurrenter
- Huruvida faktorer som banksekretess, konsumentörslighet avseende främst transparens och uppfattning om omställningskostnader, generationspåverkan samt möjligheten till att samla sina bankåtaganden på en plats, kommer att förändras.

Scenarioanalysen bör återge möjliga framtida marknadsförhållanden och sannolikheten för att dessa ska inträffa.

Efterfrågeanalysen bör bestå av frågor som tydligt redogör för vilka tjänster som kunden efterfrågar och kräver av banken.

En efterfrågeanalys i relation till varje konstaterat marknadsscenario klagör vilket typ av produkt- och tjänsteerbjudande som kunden värdesätter högst, utifrån det rådande marknadsscenarioet.

Erhållet resultat kan därefter användas till att i ett preventivt syfte utforma lämpliga och anpassade strategier för att möta framtida förändringar avseende konkurrens på marknaden.

Vidare anser vi att kontinuerlig uppföljning av huruvida kundens och SEB:s interna uppfattning överensstämmer, bör genomföras. Vi bedömer det vara av fundamental betydelse att bankens ledning och övrig personal har en korrekt uppfattning om kundens efterfrågan.

Bilaga 1: Intervjufrågor till Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen

Vid intervju med Konkurrensverket och Svenska Bankföreningen har intervjun följt följande frågor.

1. Hur upplever Ni konkurrensen på bankmarknaden idag?
2. Har konkurrensen om privatkunderna ökat under de senast fem åren?
3. Hur ser Ni på nischbankernas roll på bankmarknaden i förhållande till storbankernas (SEB, Nordea, Swedbank, Handelsbanken och Danske Bank)?
4. Vad tror Ni om bankmarknadens framtid avseende privatmarknaden?
5. Tror Ni att vi får se fler etableringar av nischbanker inom 5 år?
6. Tror Ni att vi får se nischbanker utvecklas till helhetsbanker i framtiden?
7. Tror Ni att vi får se storbanker bli smalare i sitt erbjudande i framtiden?
8. Varför handlas inte banktjänster från olika nischaktörer istället för hos storbankerna, i större utsträckning?
9. Varför erbjuds inte enskilda banktjänster från specialiserade aktörer på marknaden idag?
10. Finns det statliga regleringar som hindrar ytterligare konkurrens på bankmarknaden?
11. Krävs det statliga subventioner för att öka konkurrensen på bankmarknaden?

MELLAN 1 TILL 3 GÅNGER I MÅNADEN

MELLAN 3 TILL 9 GÅNGER I MÅNADEN

ÖVER 10 GÅNGER I MÅNADEN

HAR DU EN ANNAN BANK UTÖVER DIN HUVUDBANK?

JA

NEJ

KRYSSA I HUR VÄL ENGAGERAD DU ÄR I FÖRVALTNINGEN AV DITT KAPITAL?

• JAG FÖRVALTAR MAJORITETEN AV MITT KAPITAL SJÄLV

• JAG FÖRVALTAR EN DEL SJÄLV OCH ÖVERLÅTER RESTEN TILL EN FÖRVALTAR PÅ BANKEN

• JAG ANVÄNDER MIG UTESLUTANDE TILL EN FÖRVALTARE PÅ BANKEN

KRYSSA I HUR STOR ANDEL (UNGEFÄR) AV DINA BANKTJÄNSTER DU UTFÖR VIA INTERNET?

0 – 25%

25 – 50%

50 – 75%

75 – 100%

RANGORDNA DET DU VÄRDESÄTTER MEST HOS DIN BANK AV FÖLJANDE FAKTORER? (RANGORDNA 1-5, DÄR 1 ÄR BÄST)

• PRIS PÅ BANKTJÄNSTERNA

• TILLGÄNGLIGHET AV BANKTJÄNSTERNA

• ANTAL ERBJUDNA BANKTJÄNSTER

• PERSONLIG SERVICE (PROAKTIVITET)

• BANKTJÄNSTERNAS KVALITET

STORT TACK för att Du tog dig tid att göra denna enkätundersökning. Vill Du ha resultatet av undersökningen var vänlig fyll i Din E-postadress nedan:

Bilaga 3: Intervjufrågor riktade till Nordnet och Avanza

Intervjuerna genomförs per telefon.

Konkurrens och strategi

1. Inom vilka affärsområden anser Du att Ni idag konkurrerar med helhetsbankerna?
2. På vilka områden vill Ni konkurrera och vilken strategi har Ni för att nå dit?
3. Har Ni som ambition att bli en helhetsbank och erbjuda ett stort antal tjänster? Vilka tjänster talar vi i så fall om?
4. Vilka konkurrensfördelar jämfört med helhetsbankerna har Ni?
5. Ni har framgångsrikt konkurrerat via lågprisalternativ. Finns det några andra framtida konkurrensstrategier som Ni kan använda sig av för att vinna större marknadsandelar?
6. Arbetar ni proaktivt, d.v.s. söker upp kunderna aktivt för att hjälpa dem?
7. Hur svarar ni mot att helhetsbankerna har börjat sänka ert courtage? Kan ni sänka ytterligare eller finns det andra prissänkningar att vänta? Hur ska ni positionera Er när/om detta inträffar?
8. Vilka är era mål inom en femårsperiod?

Kunder

9. Arbetar ni utifrån några kundtyper och i så fall vilka? Hur ser er typkund ut?
10. Vilken typ och omfattning av kunskap behöver kunden för att dra störst fördel av er som nischbank?
11. Hur många kunder har ni fått av storbankerna? Varför tror ni att de bytte till just Er?
12. Hur många procent av era kunder tror ni har Er som huvudbank respektive bibank?
13. Vilka kunder ser ni som potentiella kunder i framtiden?

Produkter

14. Vilken tror Ni blir nästa stora produkt på marknaden?
15. Vilka produkter har Ni under utveckling just nu som Ni tror kan vara konkurrenskraftiga i framtiden?

HUR OFTA OCH I VILKEN UTSTRÄCKNING TROR DU KUNDERNA KONTAKTAR SEB? (VIA TELEFON, E-MAIL, KONTOR)

	18 – 25	26 – 35	36 – 50	51 – 65	66+
0 GÅNGER/MÅNAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 TILL 3 GÅNGER/MÅNAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 TILL 9 GÅNGER/ MÅNAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 + GÅNGER/MÅNAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HUR MÅNGA PROCENT TROR DU HAR KOMPLETTERANDE BANK?

0 – 25 % 100%	25 – 50%	50 – 75%	75 – 100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HUR MÅNGA PROCENT INOM DE OLIKA ÅLDERSGRUPPERNA TROR DU UTFÖR SINA BANKTJÄNSTER PÅ INTERNET?

	18 – 25år	26 – 35år	36 – 50år	51 – 65år	66 +
0 – 25 %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 – 50%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 – 75%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75 – 100%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VAD TROR DU KUNDERNA PRIORITERAR MEST? RANGORDNA MELLAN 1 – 5 DÄR 1 = HÖGST RANGORDNING.

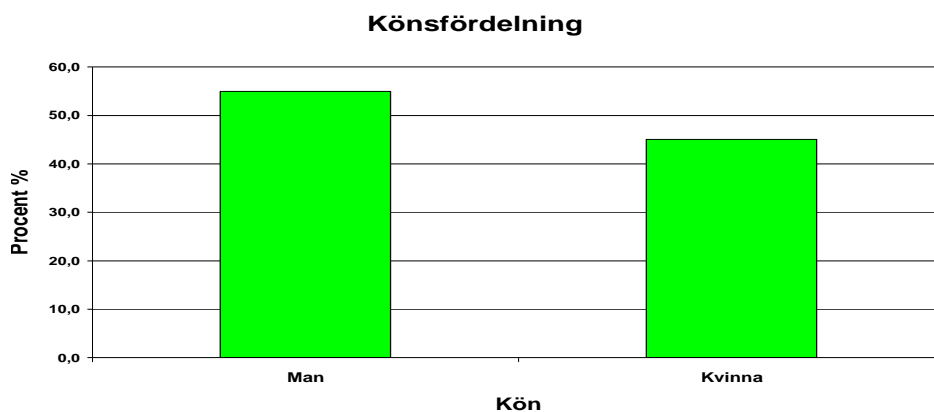
- PRIS PÅ BANKTJÄNSTERNA
- TILLGÄNGLIGHET AV BANKTJÄNSTERNA
- ANTAL ERBJUDNA BANKTJÄNSTER
- PERSONLIG SERVICE (PROAKTIVITET)
- BANKTJÄNSTERNAS KVALITET

STORT TACK för att Du tog dig tid att göra denna enkätundersökning. Vill Du ha resultatet av undersökningen var vänlig fyll i Din E-postadress nedan:

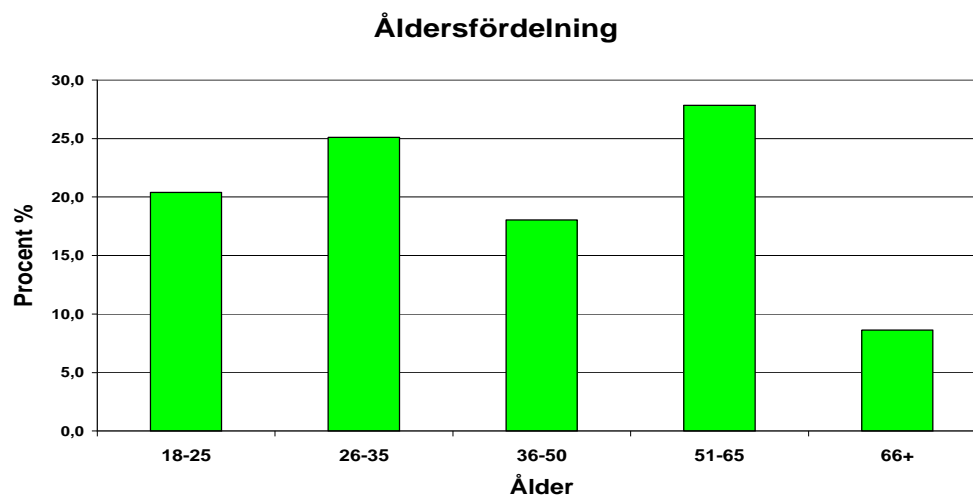
Bilaga 5: Fördelning av svar som har erhållits från enkätundersökningen

I diagrammen nedan redogörs för antalet observationer som vi har registrerat per ställd fråga i enkätundersökningen. Inga kopplingar mellan olika faktorer har skett.

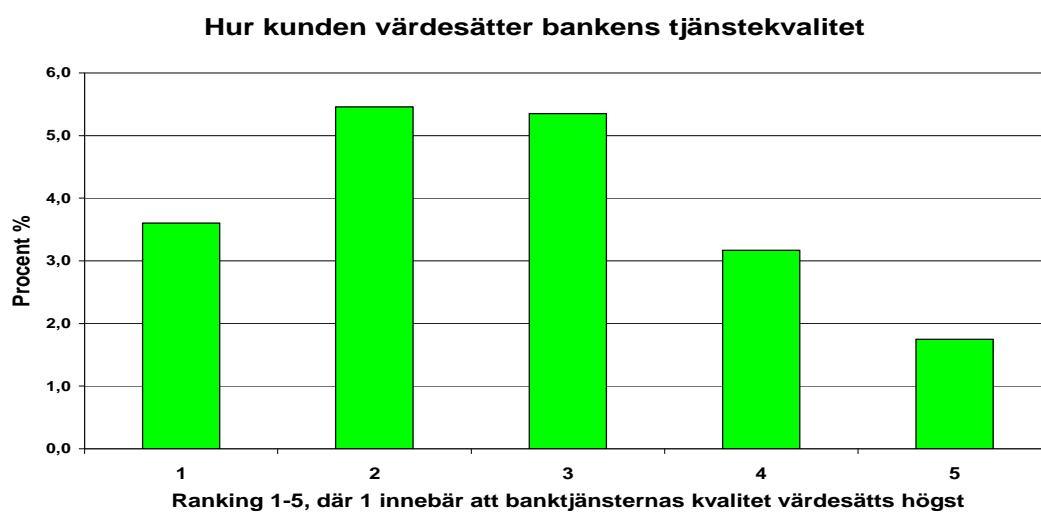
Figur 1 Könsfördelningen mellan män och kvinnor.



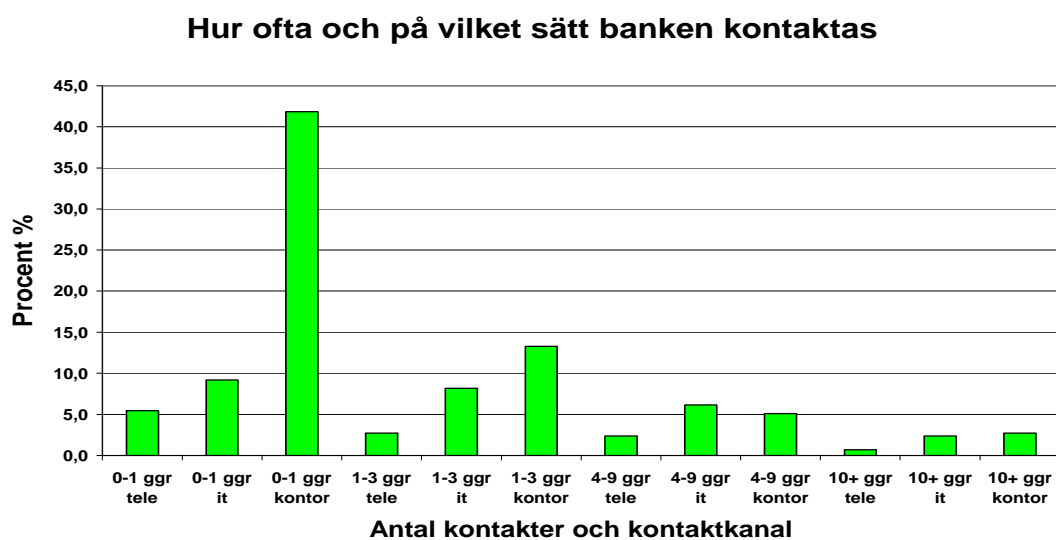
Figur 2 Åldersfördelning



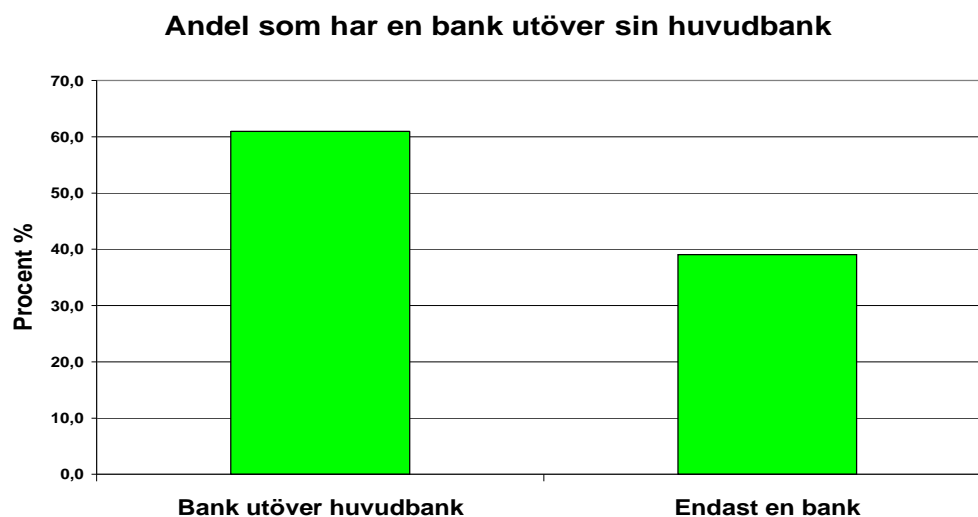
Figur 3 Hur kunden värdesätter bankens tjänstekvalité.



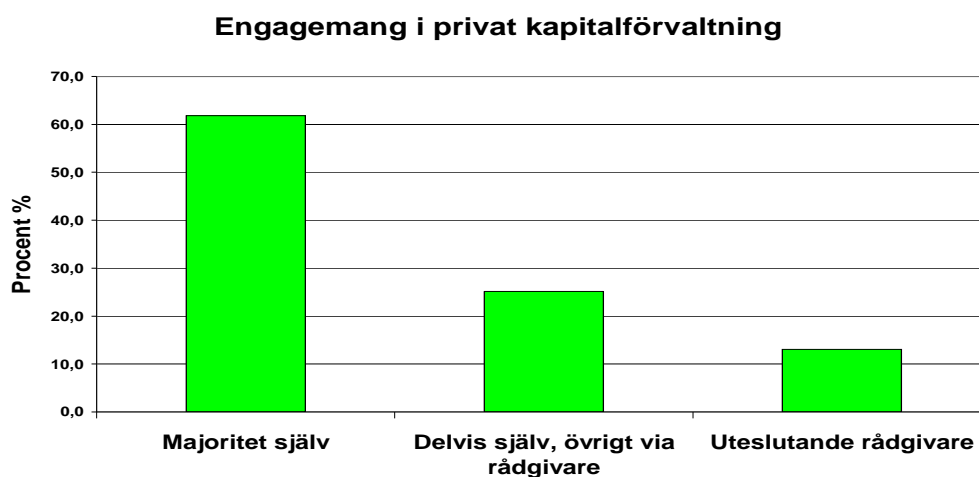
Figur 4 Hur ofta och på vilket sätt banken kontaktas.



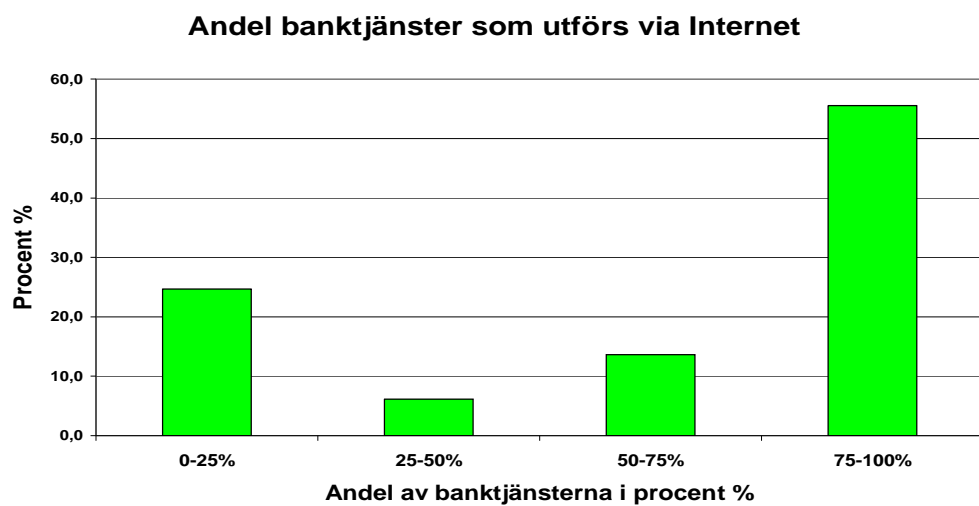
Figur 5 Andelen som har en bank utöver sin huvudbank.



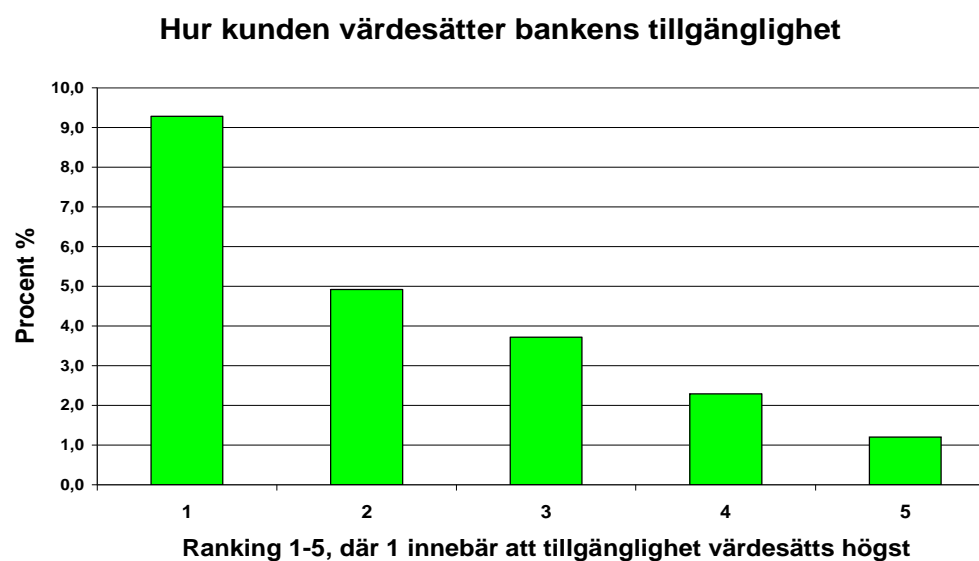
Figur 6 Engagemang i privat kapitalförvaltning



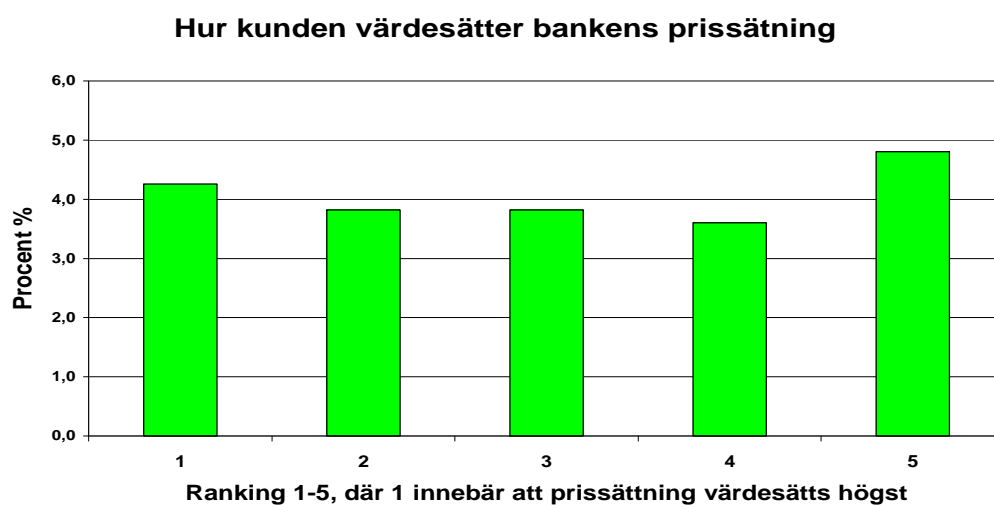
Figur 7 Andelen banktjänster som utförs via Internet.



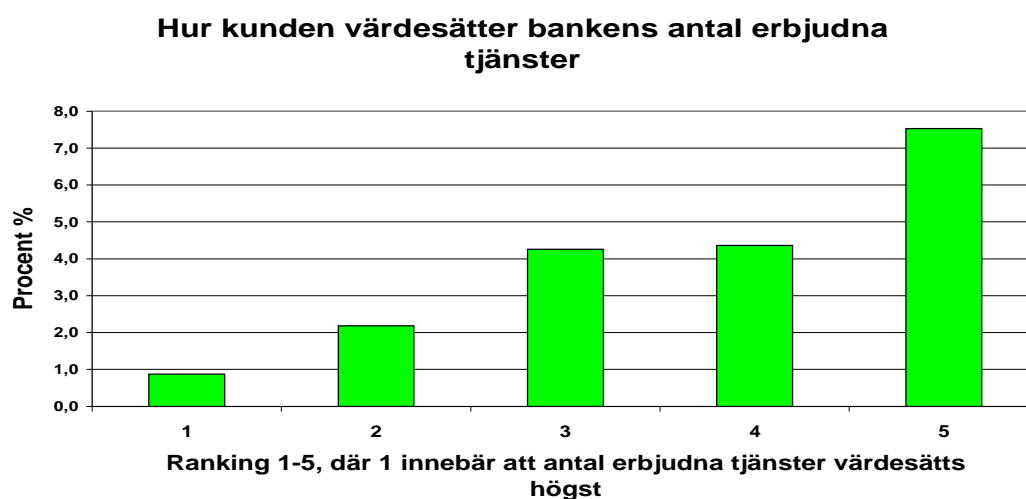
Figur 8 Hur kunden värdesätter bankens tillgänglighet.



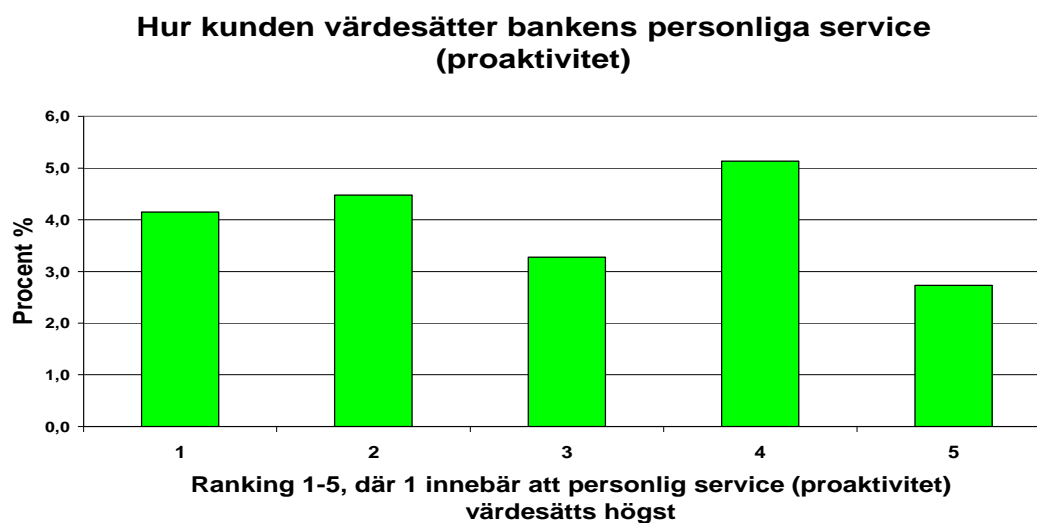
Figur 9 Hur kunde värdesätter bankens prissättning



Figur 10 Hur kunden värdesätter bankens antal erbjudna tjänster.



Figur 11 Hur kunden värdesätter bankens personliga service (proaktivitet).



Bilaga 6: Prislista SEB (urval)

TJÄNST		PRISSÄTTNING	AV
		TJÄNST	
Fonder			
Fondkonto		SEK 0	
Förvaltningsavgift	SEB Fonder	0.32 - 1.75 % av fondens värde/år	
Inträdesavgift	SEB Fonder	0 %	
	Externa Fonder	3.0 % av insättningssumman	
Depåavgift			
Enkla depån		SEK 0	
IPS-depå		0,5 % av värdet i depån, max SEK 400	
Depå		SEK 400	
VP-konto		SEK 0	
Courtageavgift, handel via depå/VP-konto			
Nordiska aktier och aktie-relaterade värdepapper	Enkla depån	Internet	Courtage: 0.09 %, min. SEK 69/nota
		Kontor/Telefon	Courtage: 0.30-0.45 %, min. SEK 150/nota
	Depå/IPS-depå	Internet	Courtage: 0.30 %, min. SEK 100/nota
		Kontor/Telefon	Courtage: 0.45 %, min. SEK 150/nota
	VP-konto svenska aktier)	(Bara Kontor/Telefon	Courtage: 0.30 - 0.45 %, min. SEK 200/nota (tillkommer SEK 10/affär)
	Övriga svenska värdepapper	Depå/IPS-depå	Internet
Kontor/Telefon			Courtage: 0.45 - 0.65 %, min. SEK 150/nota
VP-konto		Kontor/Telefon	Courtage: 0.45 - 0.60 %, min. SEK 200/nota (tillkommer SEK 10/affär)
Övriga utländska aktier	Depå/IPS-depå	Kontor/Telefon	Courtage: 0.65 %, min. SEK 650/nota
Svenska derivat	Depå/IPS-depå	Kontor/Telefon	Courtage: 1.30 - 1.80 %, min. SEK 200 - 350 beroende på typ av papper
Pensioner			
Enkla pensionen	Administration	SEK 100/år	
	Fondförvaltning	0.4 - 2.5 % av andelarnas värde/år beroende på fond	
IPS	Administration	SEK 150/år	
	Fondförvaltning	0.4 - 2.5 % av andelarnas värde/år beroende på fond	
Tjänste-/ avtalspension	Fondförsäkring, administration	0.65 % av andelarnas värde/år	
	Fondförsäkring, fondförvaltning	0.4 - 2.5 % av andelarnas värde/år beroende på fond	

Kapitalförsäkring/ kapitalpension	Fondförsäkring, administration	SEK 262/år + 0.65 % av andelarnas värde/år
	Fondförsäkring, fondförvaltning	0.4 - 2.5 % av andelarnas värde/år beroende på fond
Konton		
Transaktions-konton	Privatkonto	SEK 0
	Eurokonto	SEK 300 per år
	Valutakonto	SEK 300 per år
Enkla Sparkontot		SEK 0
Placeringskonto		SEK 0
Specialinlånings-konto		SEK 0
Kort		
Automatkort		SEK 0/år
Maestro		SEK 180/år
Betalkort		SEK 250/år
Kreditkort		SEK 195/år
Eurocard privat		SEK 525/år
Rådgivning		
Personlig Rådgivning	Privatrådgivning på kontor	SEK 0
Kapitalrådgivning		Minimiarvode SEK 5000
Övrigt		
Internetkontoret		SEK 0
Bank på telefon		SEK 0
Studenterbjudande		SEK 0

Bilagan har följande källhänvisning:

www.seb.se/pow/content/produkter/priser/prislista_privat_sv_r3685.pdf

Bilaga 7: Prislista Avanza (urval)

Depåtyp: Bas, Guld och Mikro

Beroende hur aktiv kunden är i sina affärer, eller hur mycket pengar som kunden sätter in, kvalificerar sig kunden för olika kundtyper mellan dessa tre.

Depåtyp: Private Banking

För kunder med minst SEK 3 miljoner.

Depåtyp: Pro

För dagliga handlare och professionella aktörer

DEPÅTYPER	BAS	GULD	MIKRO	PRIVATE BANKING	PRO
Depåavgift SEK	0	0	0	0	0
Handel via Internet					
Minicourtage SEK, OMX	99	99	39	99	59
Courtage %, OMX	0,085	0,055	0,15	0,055	0,039
Minicourtage SEK, F. North	99	99	59	99	59
Courtage % F. North	0,085	0,055	0,15	0,055	0,039
Minicourtage SEK, övriga	99	99	149	99	59
Courtage, % övriga	0,085	0,055	0,26	0,055	0,039
Handel via traders och talsvar					
Minicourtage SEK, OMX, NGN, Ak.torget	99	99	99	99	59
Courtage %, OMX, NGN, Aktietorget	0,085	0,055	0,1	0,055	0,039
Handel via mäklare					
Minicourtage SEK, OMX, NGN, Ak.torget	149	99	149	99	59
Courtage %, OMX, NGN, Aktietorget	0,30	0,10	0,30	0,055	0,039
Minicourtage SEK, övriga aktier	149	149	149	149	99
Fonder (SEK)					
Avg + fondbolagets egna avgifter	0	0	0	0	0
Optionshandel					
Minicourtage SEK	99	99	99	99	59
Courtage, exkl. OM dearningsavg, %	0,80	0,60	0,99	0,60	0,45
Aktieterminer exkl. OM dearingavg, %	0,10	0,06	0,10	0,06	0,045
Indexterminer exkl. OM deringavg	20	15	25	15	10
Obligationshandel					
<i>Premieobligationshandel över Internet</i>					
Minicourtage SEK	99	99	99	99	59
Courtage %	0,12	0,06	0,12	0,06	0,045
<i>Premieobligationshandel via mäklare</i>					
Minicourtage SEK	149	99	149	99	59
Courtage %	0,3	0,1	0,3	0,06	0,045
<i>SOX-obligationer via telefon</i>					
Minicourtage SEK	99	99	99	99	99
Courtage %	0,15	0,15	0,15	0,06	0,06
Månadskostn för handelsappl. (SEK)					
Avanza Trader	199	99	-	0	0

Avanza Online Trader	699	699	-	599	0
Avanza Eco Trader	699	699	-	599	0
Räntor (%)					
<i>Inlåning</i>					
SEK 0 – 75 000	0,75	0,75	0,75	2,35	2,15
SEK 75 000 – 500 000	1,00	1,00	0,75	2,35	2,15
SEK 500 000 – 3000 000	1,30	1,50	0,75	2,35	2,15
SEK 3000 000 –	2,10	2,10	0,75	2,35	2,15
<i>Utlåning, Effektiv r.</i>					
SEK 0 – 100 000	6,75	6,49	6,75	4,75	5,43
SEK 100 000 – 500 000	6,49	5,96	6,75	4,75	5,43
SEK 500 000 –	6,22	5,43	6,75	4,75	5,43
Uttag (SEK)					
Uttag el. telefonuttag	39	39	39	0	0
Expressuttag	499	499	499	499	499
Avräkningsnota (post)	19	19	19	19	19

Bilagan har följande källhänvisning:

Prislista: <http://www.avanza.se/aza/kundservice/prislista.jsp?list=1&localnav=4>

Depåtyper: <http://www.avanza.se/aza/register/chooseDepotType.jsp>

Bilaga 8: Prislista Nordnet (urval)

Depåtyp: Standard

Kund som gör aktie- och fondaffärer över ca SEK 65 000 om året.

Depåtyp: Bonus

Har lägre courtage än Standard för kund som gör minst 30 courtageaffärer per kvartal.

Depåtyp: Pro

Har lägre courtage än Bonus för kund som gör minst 100 courtageaffärer per kvartal.

Depåtyp: Private Banking

Om kunden har ett kapital på minst SEK 2,5 miljoner. Kunden får bl.a. gratis pensions- och skatterådgivning, räntegaranti och andra förmånliga villkor. Delvis individuellt anpassad vilket gör den svår att prissätta.

DEPÅTYP	STANDARD	BONUS	PRO
Depåavgift SEK	0	0	0
Handel			
Minicourtage på Aktier OMX, NGM Aktietorget, F.North, SEK	99	99	59
Courtage, %	0,085	0,055	0,039
Aktieterminer			
Minicourtage, SEK	99	99	59
Courtage, %	0,10	0,06	0,04
Optioner			
Minicourtage, SEK	99	99	59
Courtage, %	0,8	0,6	0,4
Statsoblig., Statsskuldväxl.			
Minicourtage, SEK	99	99	99
Courtage, %	0,05	0,05	0,05
Konvertibler			
Minicourtage, SEK	198	198	198
Courtage, %	0,14	0,14	0,14
Handel via mäklare			
Minicourtage, SEK	198	198	198
Courtage, %	0,30	0,20	0,15
Fonder (SEK)			
Avgifter, exkl. fondens egna	0	0	0
Räntor (%)			
<i>Inlåning</i>			
SEK 0 – 100 000	0,40	0,45	0,65
SEK 100 000 – 500 000	0,55	0,70	0,95
SEK 500 000 – 2 000 000	1,25	1,80	1,80
SEK 2 000 000 – kr	1,90	2,15	2,15
<i>Utlåning</i>			
Effektiv r	6,80	6,60	5,75

Analystjänster (SEK)		Samtliga depåtyper
Nordnet analys	0	
Experterna	0	
Red Eye	149	
Red Line	149	
Red Eye och Red Line	199	
Handelstjänster (SEK)		
Basic	0	
Classic	0	
VoiceTrade	99	
WinTrade	99 - 190	
Kort (SEK)		
Årsavg	0	
Automatuttag Sverige, EU	15	
Övriga uttag	40	

Bilagan har följande källhänvisning:

www.nordnet.se/NNSE/sv/k/prislista.html

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur

Alvesson, M. & Sködborg, K., Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Studentlitteratur, Lund 1998.

Assael, H., Consumer Behavior and Marketing Action, uppl. 5, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1995.

Backman, J., Rapporter och uppsatser, Studentlitteratur, Lund, 1998.

Bell, J., Introduktion till forskningsmetodik, Uppl. 2, 1995, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. & Bell, E., Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber AB, Lund, 2003.

Bryman, A., Kvantitet och Kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning Studentlitteratur, Lund, 1997.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., Att utreda forska och rapportera, Uppl. 7, Liber Ekonomi, Lund, 1997.

Grönroos, Christian, Service Management och marknadsföring - En CRM ansats, Uppl. 2, Liber Ekonomi, Malmö, 2004.

Holme, I. M. och Solvang, B. K., Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder, Studentlitteratur, Lund, 1997.

Jacobsen, D. I., Var, hur och Varför?, Studentlitteratur, Lund, 2002.

Kotler, P. & Armstrong, G., Marketing- An introduction, Pearson Prentice Hall, 2005.

Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong V., Principles of marketing Pearson Prentice Hall, 2001.

Lundahl, U., och Skärvard, P-H., Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Studentlitteratur, Lund, 1999.

Porter, M., Competitive advantage – creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985.

Svenning, C., Metodboken, Lorentz förlag, 1999.

Schiffman, G.L. & Kanuk, L.L, Consumer Behaviour, The Free Press, New York, 1978.

Artiklar

Holland, C.P. & Lockett, A.G. & Blackman, I.D., "The Impact of Globalisation and Information Technology on the Strategy and Profitability of the Banking Industry", *Proceedings of the Thirtieth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1997.

[Refereras: Holland, C.P. & Lockett, A.G. & Blackman, I.D., 1997]

Porter, M., "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 2001 March 1st.

[Refereras: Porter, M., 2001 March]

Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. & Parasuraman, A., Communication and control processes in the delivery of service quality, *Journal of Marketing* Vol. 52:2, 1988.

[Refereras: Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. & Parasuraman, A., 1988]

Rapporter

Finansinspektionen, *Finanssektorns stabilitet 2006*, oktober 2006.

Lybeck, Johan A., *Den svenska finansiella sektorns utveckling i modern tid*, april 1999.

Konkurrensverkets rapportserie 1999:2, *Konkurrensen på bankmarknaden – betalningsförmedling och villkor för nya aktörer*, maj 1999.

Konkurrensverket, *Konkurrensen i Sverige 2005*, december 2005.

Konkurrensverket, *Konkurrensen i Sverige 2006*, december 2006.

Konkurrensverket, *Konsumentrörligheten på de finansiella marknaderna*, november 2001.

Sparbarometern, *Första kvartalet*, 2006.

Svenska Bankföreningen, *Banker i Sverige – Faktablad om svensk bankmarknad*, juni 2006.

Svenska Bankföreningen, *Bank- och finansstatistik 2005*, maj 2006.

Svenska Bankföreningen, *Internetbankskunder i Bankföreningens medlemsbanker*, december 2005.

Sveriges Riksbank, *Den svenska finansmarknaden 2006*, juni 2006.

Årsredovisning, Avanza, 2005.

Årsredovisning, Nordnet, 2005.

Årsredovisning, SEB, 2005.

Elektroniska källor

<http://www.avanza.com/corp/about/historia.jsp>
[Senast besökt: 061216]

<http://www.avanza.se/aza/fonder/fondguiden.jsp?orderbookId=41567>
[Senast besökt: 061210]

http://www.avanza.com/corp/se/download/avanza_arsred05.pdf
[Senast besökt: 070104]

http://www.avanza.com/corp/se/download/avanza_arsred05.pdf
[Senast besökt: 061219]

<http://di.se/Index/Nyheter/2006/11/02/208567.htm?src=xlink>
[Senast besökt: 061222]

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2007%5c01%5c02%5c215985>
[Senast besökt: 061219]

[http://bors.www.dn.se/dn/site/stock/stockdetail.page?magic=\(cc%20\(detail%20\(TSID%2039657\)\)\)](http://bors.www.dn.se/dn/site/stock/stockdetail.page?magic=(cc%20(detail%20(TSID%2039657))))
[Senast besökt: 061207]

http://www.e24.se/dynamiskt/finans/did_14119947.asp
[Senast besökt: 070104]

http://www.konkurrensverket.se/press/pressmeddelanden/2006/utskrift/text_prm_1-2006.shtm
[Senast besökt: 061212]

http://www.nordnet.se/NNSE/sv/k/prislista_pension/prislista_privat_pension.html
[Senast besökt: 061216]

http://sv.wikipedia.org/wiki/Avanza_Bank
[Senast besökt: 061211]

http://www.riksbanken.se/pagefolders/26324/2006_sve.pdf
[Senast besökt: 070104]

http://www.scb.se/templates/tableOrChart____154540.asp
[Senast besökt: 061207]

http://www.scb.se/templates/Standard____24786.asp
[Senast besökt: 061207]

<http://www.seb.se>
[Senast besökt: 070109]

<http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>
[Senast besökt: 061209]

<http://www.seb.se/pow/wcp/index.asp>
[Senast besökt: 061212]

<http://www.seb.se/pow/default.asp>
[Senast besökt: 070103]

http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/index.asp?ss=/pow/wcp/templates/searticle.cfmc.asp?duid=DUID_EF2C6DA6160C1E6AC12571D2004791C0&xls=se&sitekey=seb.se
[Senast besökt: 061219]

<http://org.nordnet.se/undersidor/tjanster-marknader/tjanster.html>
[Senast besökt: 061209]

<http://org.nordnet.se/undersidor/om-nordnet/affarside.html>
[Senast besökt: 061209]

<http://www.privataaffarer.se/newstext.asp?s=pa&a=17950>
[Senast besökt: 070104]

<http://www.privataaffarer.se/bors/showpress.asp?intpressid=88247>
[Senast besökt: 070106]

Muntliga källor

Dorange, Ann-Charlotte, Avdelningen Ekonomisk Analys, Konkurrensverket, Datum: 061221.

Gertun, Jessica, Informationschef, Nordnet, Datum: 070108.

Goldkuhl, Per, Controller, SEB, Malmö, Datum: 061115, 061212.

Grimbäck, Gunilla, Ansvarig Affärsutveckling, SEB, Stockholm, Datum: 061107, 061130.

Hemberg, Claes, Informationschef, Avanza, Datum: 061219.

Nilsson, Christian, Avdelningen för Ekonomi och Analys, Svenska Bankföreningen; Datum: 061221.