



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90
Företagsekonomi –
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

Från leverantör till värdeskapande partner

En fallstudie på SEB

Författare:
Johan Götrik Eklöf
Björn Strid

Handledare:
Rolf Larsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Från leverantör till värdeskapande partner

Seminariedatum: 2012-06-01

Ämne/Kurs: FEKN90: Examensarbete på Civilekonomprogrammet

Författare: Johan Götrik Eklöf och Björn Strid

Handledare: Rolf G. Larsson

Fem nyckelord: SEB, SME-marknaden, värdeskapande, konfigurering, konkurrensfördelar

Syfte: Syftet med denna uppsats är att analysera och diskutera hur SEB skapat konkurrensfördelar på marknaden för små och medelstora företag. Vidare är syftet att studera konfigurering av värdeskapande teorier för befintliga och nya kundrelationer.

Metod: En explorativ fallstudie med enfallsdesign och fyra analysenheter baserade på semistrukturerade intervjuer samt tryckta källor.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsens teoretiska referensram utgörs av teorier kring värdeskapande och konkurrensfördelar.

Empiri: Empirin har hämtats från SEB och våra fyra analysenheter genom kvalitativa intervjuer.

Slutsatser: För drygt ett decennium sedan bestämde SEB sig för att göra en strategisk satsning på SME-marknaden med intentionen att bli större på denna marknad. För att förverkliga detta genomfördes en rad strategiska åtgärder med fokus på värdeskapande för både kunden och banken. Resurser frigjordes för att kunna tillfredsställa de många och olika behov bland företagskunderna bland annat genom att skapa nya företagsrådgivarroller samt stödjande och oberoende enheter till bankkontoren. För att fortsätta växa på SME-marknaden måste SEB gå från att vara en leverantör av produkter och tjänster till att bli en värdeskapande partner. Vi tror att ett partnerskap kan leda SEB till att identifiera potentiella relationer för affärsutveckling. På så sätt kan SEB utnyttja sina resurser och kompetenser ännu bättre, vilket öppnar för ökade affärsvolymer.

Abstract

Title: From supplier to value-creating partner

Seminar date: 2012-06-01

Course: FEKN90: Degree Project, Master of Science in Business and Economics

Authors: Johan Götrik Eklöf and Björn Strid

Advisor: Rolf G. Larsson

Five key words: SEB, SME-market, value-creation, configuration, competitive advantage

Purpose: The purpose of this thesis is to analyse and discuss how SEB has created a competitive advantage on the SME market. Further, we want to study configuration of value-creating theories for existing and potential customer relationships.

Methodology: An explorative case study with a single case design and four units of analysis based on semi-structured interviews and printed sources.

Theoretical perspectives: The theoretical framework of this thesis consists of theories within the fields of value creation and competitive advantage.

Empirical foundation: The empirical foundation is based on qualitative interviews from SEB and our four units of analysis.

Conclusions: About a decade ago, SEB decided to make investments in the SME-market with the intention to expand its business in this market. In order to actualise this, several strategic measures were performed with a focus on value creation for both the customers and the bank. Resources were liberated in order to satisfy the diversified needs among business customers through, for example, the creation of new corporate advisory functions and the establishment of supporting and independent units to the bank branches. In order to continue growing on the SME market, SEB needs to go from being a supplier to become a value-creating partner. We believe that a partnership could lead SEB to identify potential relationships for business development. In that way SEB could use its resources and competencies even better, which could lead to higher business volumes.

FÖRORD

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till Anders Andersson och Peter Sjödén på SEB som varit till stor hjälp för oss under uppsatsens gång. Ert engagemang har varit väldigt uppmuntrande och er tillgänglighet har varit av stort värde för sammanställandet av vår uppsats. Ett stort tack vill vi även ge Stefan Andersson, Belgin Fortaci och Anders Larsson på SEB för att ni ställt upp på intervjuer till denna uppsats.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Rolf G. Larsson. Din vägledning och framförallt din illustrativa kreativitet har varit till stor hjälp under uppsatsens gång.

Slutligen vill vi tacka Lars H. Bruzelius för dina intressanta synpunkter och värdefulla tips.

Lund, 21 Maj 2012

Johan Göttrik Eklöf

Björn Strid

Innehållsförteckning

KAPITEL 1.....	8
1. INLEDNING.....	8
1.1 PROBLEMBAKGRUND	8
1.2 FALLFÖRETAG - SEB	9
1.3 SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG.....	9
1.4 PROBLEMDISKUSSION	10
1.5 PROBLEMFÖRMULERING	10
1.6 SYFTE.....	10
1.7 FORTSATT DISPOSITION AV UPPSATSEN	11
KAPITEL 2.....	12
2. METOD.....	12
2.1 VAL AV FORSKNINGSANSATS	12
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSDESIGN.....	12
2.2.1 <i>Design av fallstudie</i>	13
2.2.2 <i>Val av fallföretag</i>	14
2.2.3 <i>Val av analysenheter</i>	15
2.3 VAL AV TEORI	15
2.3.1 <i>Källkritik</i>	16
2.4 DATAINSAMLING	16
2.4.1 <i>Intervjuer</i>	16
2.4.2 <i>Intervjumetodik</i>	16
2.4.3 <i>Val av respondenter</i>	17
2.4.4 <i>Källkritik</i>	18
2.5 METODREFLEKTION	18
2.6 KRITIK MOT FALLSTUDIER	19
KAPITEL 3.....	20
3. TEORETISK REFERENSRAM	20
3.1 KONKURRENSKRAFTIG STRATEGI	20
3.2 DE FEM KONKURRENSKRAFTERNA – ETT EXTERNT SYNSÄTT.....	20
3.2.1 <i>Inträdesbarriärer</i>	21
3.2.2 <i>Produktsubstitut</i>	22
3.2.3 <i>Kundernas förhandlingsförmåga</i>	22
3.2.4 <i>Leverantörernas förhandlingsförmåga</i>	22
3.2.5 <i>Rivalitet inom branschen</i>	22
3.3 STRATEGISKA BESLUT - ETT INTERNT SYNSÄTT.....	22
3.3.1 <i>Kostnadsledarskap</i>	23
3.3.2 <i>Differentiering</i>	23
3.3.3 <i>Fokus</i>	24
3.4 STRATEGI ENLIGT ETT VÄRDEKEDJEPERSPEKTIV	24
3.5 STRATEGISK POSITIONERING VS. OPERATIONELL EFFEKTIVITET	25
3.6 UTVECKLING AV VÄRDEKEDJAN.....	26
3.6.1 <i>Värdestjärnan</i>	27
3.6.1.1 <i>Samproduktion</i>	27
3.6.1.2 <i>Kunderbjudande</i>	28
3.6.2 <i>Värdenätverket</i>	28

3.7 DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET	29
3.8 ANALYSVERKTYG	29
3.8.1 <i>Service Management System</i>	30
3.8.2 <i>Affärsidémodellen</i>	31
KAPITEL 4.....	33
4. EMPIRI	33
EXTERN STUDIE	33
4.1 KUNDER	33
4.1.1 <i>Företag W</i>	34
4.1.2 <i>Företag X</i>	35
4.1.3 <i>Företag Y</i>	35
4.1.4 <i>Företag Z</i>	38
INTERN STUDIE.....	39
4.2 FÖRETAGSMARKNAD RETAIL SVERIGE.....	39
4.3 STRATEGI	40
4.3.1 <i>Positionering</i>	40
4.3.2 <i>Koncernstrategi – Road to Excellence</i>	41
4.3.3 <i>Strategiska åtgärder</i>	42
4.3.3.1 Segmenteringsmodellen	43
4.3.3.2 Företagscentra	43
4.3.3.3 Framtida strategiatgärder	44
4.3.4 <i>Medarbetare</i>	45
4.3.4.1 Kompetens	45
4.3.4.2 Kommunikation.....	46
4.3.4.3 IT-stöd.....	48
4.3.5 <i>Värderingar och varumärke</i>	48
4.3.5.1 Värderingar.....	48
4.3.5.2 Varumärket SEB.....	48
KAPITEL 5.....	50
5. DESIGN	50
5.1 ANALYSMODELL	50
5.1.1 <i>Positionering</i>	51
5.1.2 <i>Kunderbjudande</i>	51
5.1.3 <i>Resurser</i>	53
5.1.4 <i>Varumärke</i>	54
5.1.5 <i>Värderingar</i>	55
5.2 FRÅN LEVERANTÖR TILL VÄRDESKAPANDE PARTNER.....	56
5.2.1 <i>Partner</i>	58
5.2.2 <i>Nätverksmedlare</i>	59
5.3 KONKURRENSKRAFTIG STRATEGI	59
KAPITEL 6.....	61
6. SLUTSATSER & DISKUSSION.....	61
6.1 SLUTSATS	61
6.2 STUDIENS RELEVANS.....	62
6.3 REFLEKTION	63
6.4 TEORETISKT BIDRAG.....	64
6.5 EMPIRISKT BIDRAG	64

6.6 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	64
7. KÄLLFÖRTECKNING	65
7.1 LITTERATUR	65
7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR OCH TIDSKRIFTER	66
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	66
7.4 ÖVRIGA RAPPORTER OCH DOKUMENT	66
7.5 INTERVJUER	66

1. Inledning

Det inledande kapitlet ämnar ge författarna bakgrund och information till den valda frågeställningen. Inledningsvis diskuteras relaterad teori följt av en kort presentation av fallföretaget och analysenheterna samt problemställning och syfte. Avslutningsvis presenteras en grafisk sammanställning över uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Problembakgrund

Små och medelstora företag har blivit allt viktigare för både sysselsättningen och den ekonomiska tillväxten i Sverige och står för mer än hälften av de värden som skapas i Sveriges näringsliv (Tillväxtverket, 2011). Än idag har många bilden av Sverige som ett storföretagsland, men ser man till hur svenskt näringsliv ser ut är det småföretagen som dominerar (Ekonomifakta, 2010). Av Sveriges drygt 900 000 företag är det inte mer än cirka 1 000 företag som kategoriseras som stora företag, resterande företag benämns som små och medelstora (Tillväxtverket, 2011). Små och medelstora företag avser företag som har upp till 250 anställda och företag som har upp till 50 anställda benämns som småföretag. Trenden i Sverige är att andelen anställda ökar i små och medelstora företag, medan andelen anställda i stora företag minskar. Av detta att döma är det de små och medelstora företagen som driver jobbskapande i Sverige framåt (Ekonomifakta, 2010). Det är därför viktigt för Sveriges ekonomi att små och medelstora företag har goda tillväxtförutsättningar och kan växa (Tillväxtverket, 2011).

Majoriteten av alla managementteorier inklusive diverse affärsstrategier handlar om att skapa värde mellan producenter och konsumenter (Normann, 2000). En av de mest framträdande forskarna inom området, Michael E. Porter, har sedan slutet av sjuttioalet presenterat värdeskapande teorier för hur företag uppnår konkurrensfördelar. Porter (1985) beskriver hur konkurrens är en avgörande faktor för utformningen av ett företags aktiviteter vilket kan påverka dess prestationsförmåga. En *konkurrenskraftig strategi* enligt Porter (1980, 1985) går ut på att finna en attraktiv marknad i vilken företaget intar en lönsam och hållbar positionering. Strategisk planering är den organisatoriska process som ligger till grund för beslutfattande som påverkar företagets lönsamhet och konkurrenskraftiga strategi. Den valda strategin är en vägvisare i den riktning som företaget valt att positionera sig mot sina konkurrenter för att erhålla konkurrensfördelar. Porter (1985) föreslår att företag kartlägger sina olika aktiviteter i en *värdekedja* för att sedan analysera hur dessa aktiviteter påverkar varandra, vilket utgör en utgångspunkt till konkurrensfördelar. Värdekedjan används för att lättare förstå var kostnader uppstår och var det finns möjligheter till differentiering i företagets olika aktiviteter. Porter (1985) menar att värdekedjan ser olika ut från företag till företag inom samma bransch och det är dessa skillnader vilka ger upphov till konkurrensfördelar.

Emellertid menar forskare som Normann (2000), Normann och Ramirez (1995) och Stabell och Fjeldstad (1998) att värdeskapande logik i samhället har förändrats, inte minst i servicenäringar. Normann (2000) påpekar också att begreppet tillgång har förändrats. Idag uppstår lönsamhet och tillväxt genom ett skickligt handlingssätt av många tillgångar. Många av dessa tillgångar är

immateriella, vilket betyder att de inte återspeglas på ett lika tydligt sätt i den traditionella balansräkningen. Enligt Normann är kundrelationer den viktigaste av de immateriella tillgångarna, av den enkla anledningen att konkurrensen om kunderna har skärpts. För att tillgodose denna viktiga tillgång, krävs det att företagsledningarna ändrar inriktning och fokuserar på värdeskapandet och dess betydelse för kundrelationen.

Med detta i åtanke menar Normann (2000) att Porters (1985) värdekedja är föga träffande i dagens servicenäringar. Framförallt eftersom värdekedjan missar synkroniseringen och det viktiga samspelet mellan leverantörer och kunder. Normann och Ramirez (1995) anser att värde inte enbart förflyttas i en riktning utan är ett ömsesidigt samspel mellan producenter och konsumenter. Därför är en för strikt skillnad mellan dessa två missvisande i dagens ekonomi. Som ett svar på kritiken introducerar Normann och Ramirez begreppet *värdestjärna*, vilket syftar till att förklara hur den värdeskapande processen fungerar i ett modernare samhälle. Stabell och Fjeldstad (1998) anser precis som Normann och Ramirez (1995) att det krävs alternativa modeller för värdeskapande i den moderna ekonomin och presenterar i sin studie tre allmänna värdekonfigurationer. En komponent i den värdeskapande analysen av Stabell och Fjeldstad (1998) är *värdenätverket* som hanterar komplexa former av faktiska och potentiella relationer mellan aktörer, människor och organisationer. Denna typ av värdeskapande modell, anser författarna, lämpar sig i företag som banker och försäkringsbolag.

För att få en helhetssyn över vilka faktorer som är avgörande för en serviceverksamhet använder Normann (2000) en begreppsram som han benämner *Service Management System*. Denna modell är ett hjälpmedel för att studera ett servicesystems struktur och har vidareutvecklats av Bruzelius och Skärvad (2004) under benämningen *affärsidémodellen*. Vidareutvecklingen grundar sig främst på faktumet att varu- och tjänsteföretagen glidit allt närmare varandra och affärsidémodellen kan användas som ett verktyg för att analysera flera olika typer av verksamheter.

1.2 Fallföretag - SEB

SEB (Skandinaviska Enskilda Banken) är en nordisk finansiell koncern som profilerar sig som en relationsbank med syfte att alltid skapa värde för sina kunder. I Sverige och i de baltiska länderna tillhandahåller SEB finansiell rådgivning och ett stort utbud av finansiella tjänster och produkter. I Danmark, Finland, Norge och Tyskland har banken en stark inriktning på företagskunder och institutioner. SEB ger service åt 4 miljoner privatkunder, 2 700 storföretagskunder, 400 000 små och medelstora företagskunder och har cirka 17 000 anställda (SEB SEB årsredovisning, 2011).

I denna studie är det kundsegmentet *små och medelstora företag* på den svenska marknaden som vi valt att studera. På den svenska marknaden ingår kundsegmentet små och medelstora företag under affärsområdet *Kontorsrörelsen Sverige* som är en del av divisionen *Kontorsrörelsen*. Kontorsrörelsen Sverige betjänar 160 000 mindre och medelstora företagskunder, varav cirka 117 000 räknas som aktiva användare av bankens betaltjänst. Chef för kundsegmentet små och medelstora företag i Sverige är Stefan Andersson (SEB SEB årsredovisning, 2011).

1.3 Små och medelstora företag

Vi har valt att utföra intervjuer följande fyra företag som alla ingår i segmentet små och medelstora företag:

- Företag W – Rekryterings- och bemanningsföretag.
- Företag X – Partihandelsföretag.
- Företag Y – Fastighetsbolag.
- Företag Z – Tillverkningsföretag.

Dessa företag hålls i denna studie anonyma och kommer att presenteras mer ingående i empiriavsnittet.

1.4 Problemdiskussion

Mot bakgrunden att små och medelstora företag i Sverige utgör en allt större del av näringslivet blir detta en allt viktigare marknad att beakta. Majoriteten av företagen i Sverige, cirka 75 procent, är enmansföretag. Skulle dessa företag anställa en medarbetare skulle det i teorin betyda över en halv miljon nya arbetstillfällen. Det finns alltså en stor tillväxtpotential för den svenska arbetsmarknaden genom småföretagen (Ekonomifakta, 2010). För att stimulera tillväxten kan myndigheter och andra aktörer göra insatser som främjar band annat kompetensförsörjning, kapitalförsörjning och initiera olika typer av samarbete mellan företag (Tillväxtverket, 2011).

I dagens samhälle får kunderna en större strategisk betydelse för många företag och kan ses som en aktiv partner i en gemensam värdeskapande process och inte som en passiv mottagare av värde skapat av andra. I likhet med andra tillgångar är det viktigt att investeringar i kundrelationer värnas och avkastningen säkras om kapitalet ska kunna bevaras och växa. En ökad kvalitetsmedvetenhet bland kunderna kan ses som en varningssignal som säger att kunderna är mer benägna att överge affärsrelationer som inte motsvarar deras förväntningar. Därför tvingas företag förändra sina prioriteringar och vidta åtgärder för att undvika att kunder byter leverantörer (Normann och Ramirez, 1995).

Med hänsyn till ovanstående information, finns det anledning att beakta marknaden för små och medelstora företag i Sverige som attraktiv. Ur ett makroekonomiskt perspektiv är denna marknad viktig för samhället och det görs diverse satsningar för att skapa tillväxt. Denna tillväxt är även intressant ur ett företagsekonomiskt perspektiv, inte minst för banker eftersom det uppstår en intjäningspotential, vilket även ligger i fokus för denna studie. Samtidigt är konkurrensen om företagskunderna hård mellan bankerna och det krävs därför en gedigen kunskap om vad som är värdeskapande för kunderna. Synen på traditionella modeller för värdeskapande har förändrats, vilket öppnar för möjligheter för nya definitioner och konfigurationer av värdeskapande.

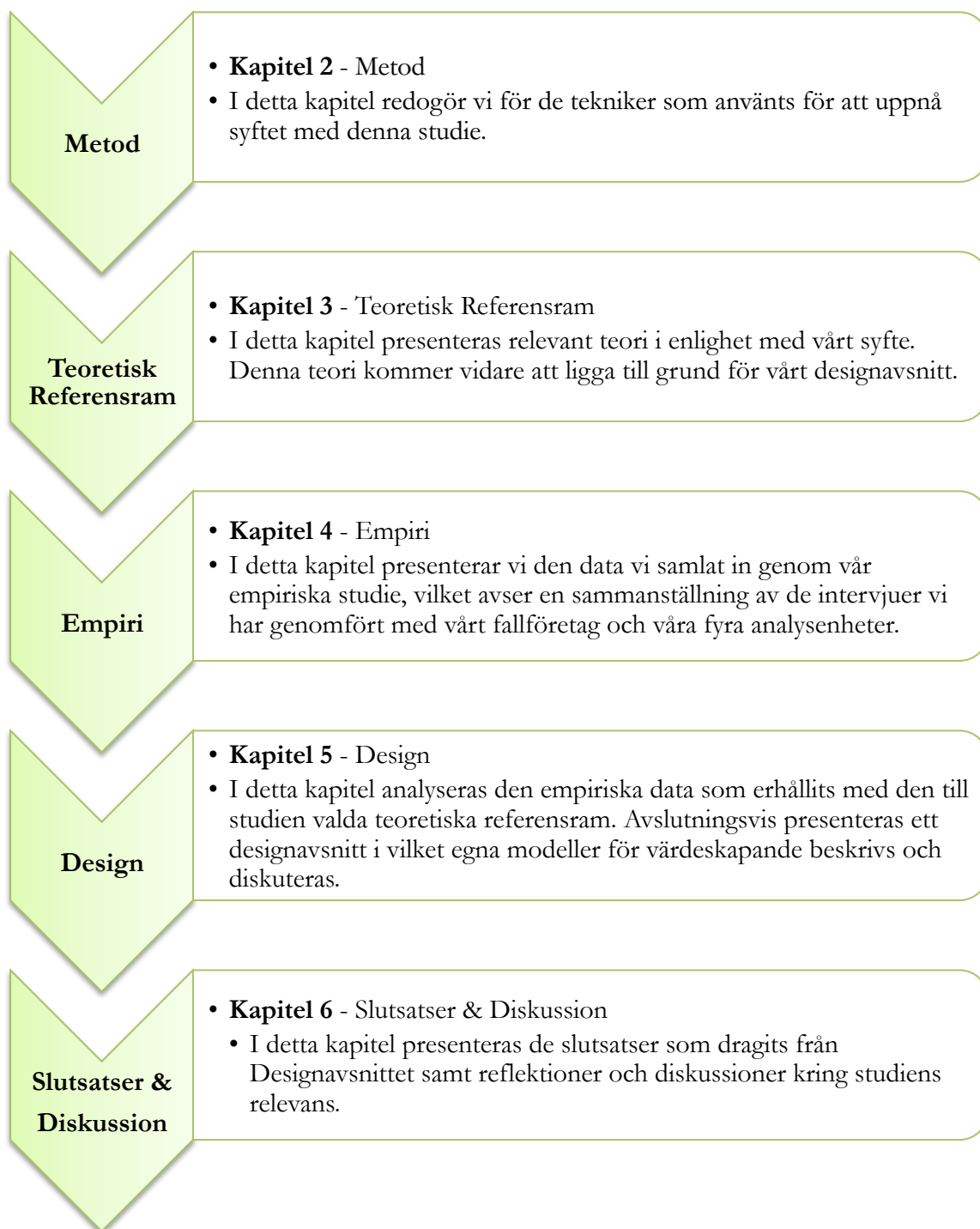
1.5 Problemformulering

- *Hur har SEB:s strategiska position inom kundsegmentet små och medelstora företag (SME) utvecklats och varför är denna marknad viktig?*
- *Hur kan SEB fortsätta att växa på SME-marknaden?*

1.6 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera och diskutera hur SEB skapat konkurrensfördelar på marknaden för små och medelstora företag. Vidare är syftet att studera konfigurationer av värdeskapande teorier för befintliga och nya kundrelationer.

1.7 Fortsatt disposition av uppsatsen



2. Metod

Kapitlet beskriver den vetenskapliga utgångspunkt och val av metod som använts för insamling och bearbetning av data som underbygger uppsatsens syfte. Vidare presenteras de respondenter vi har valt att intervjua samt hur intervjuerna har utformats. Slutligen förs en diskussion kring källkritik och trovärdighet av datainsamlingen.

2.1 Val av forskningsansats

Det finns främst två forskningsansatser som benämns i metodiklitteraturen: den traditionella metoden och den kvalitativa metoden (Backman, 2008). I denna studie har vi valt att använda oss av den kvalitativa forskningsansatsen.

Den traditionella forskningsansatsen utgår ifrån ett objektivet synsätt på den miljö observationen bygger på och har för avsikt att separera individen från befintlig miljö. Denna forskningsansats bygger med andra ord på att återge en objektiv beskrivning av verkligheten. Den kvalitativa forskningsansatsen, å andra sidan, ser den omgivande verkligheten på ett mer subjektivt sätt och utgår från hur individen uppfattar den. Denna sistnämnda metodansats intresserar sig för hur individer tolkar och upplever den miljö de befinner sig i, i relation till tidigare erfarenheter och kunskaper (Backman, 2008). Bryman och Bell (2005) beskriver skillnaden mellan kvantitativ forskning och kvalitativ forskning så här: "[...] tyngden (till skillnad från den naturvetenskapliga modell som tillämpas inom kvantitativ forskning) ligger på en förståelse av den sociala verkligheten på grundval av hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet." Således blir vårt val av en kvalitativ forskningsansats tydligt då vår uppsats ämnar analysera och diskutera hur SEB aktivt arbetat med strategi och hur de skapat konkurrensfördelar.

2.2 Val av undersökningsdesign

Inom den kvalitativa forskningen är fallstudien så ofta förekommande att den av många nästan betraktas som synonym vid kvalitativt upplagda studier (Lundahl & Skärvad, 1999). Utöver fallstudien beskriver Yin (2004) fyra andra undersökningsdesigner och menar att valet av undersökningsdesign styrs essentiellt utifrån tre betingelser: (1) *vilken typ av forskningsfråga som har formulerats?* (2) *till vilken grad forskaren har kontroll över faktiska skeenden?* (3) *huruvida fokus ligger på nutida eller historiska skeenden?* I tabell 2.1 nedan, inspirerad av Yin (2004), ges en överskådlig illustration över när en viss typ av undersökningsdesign inom den kvalitativa forskningen är mer lämplig än annan.

Tabell 2.1. Relevanta situationer för användning val av undersökningsdesign. Fritt efter Yin (2004)

Design	Typ av forskningsfråga	Krävs det en kontroll av beteendet?	Fokus på aktuella skeenden?
Experiment	<i>Hur, varför?</i>	Ja	Ja
Survey	<i>Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?</i>	Nej	Ja
Analys av källor	<i>Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?</i>	Nej	Ja/Nej
Historisk studie	<i>Hur, varför?</i>	Nej	Ja
Fallstudie	<i>Hur, varför?</i>	Nej	Ja

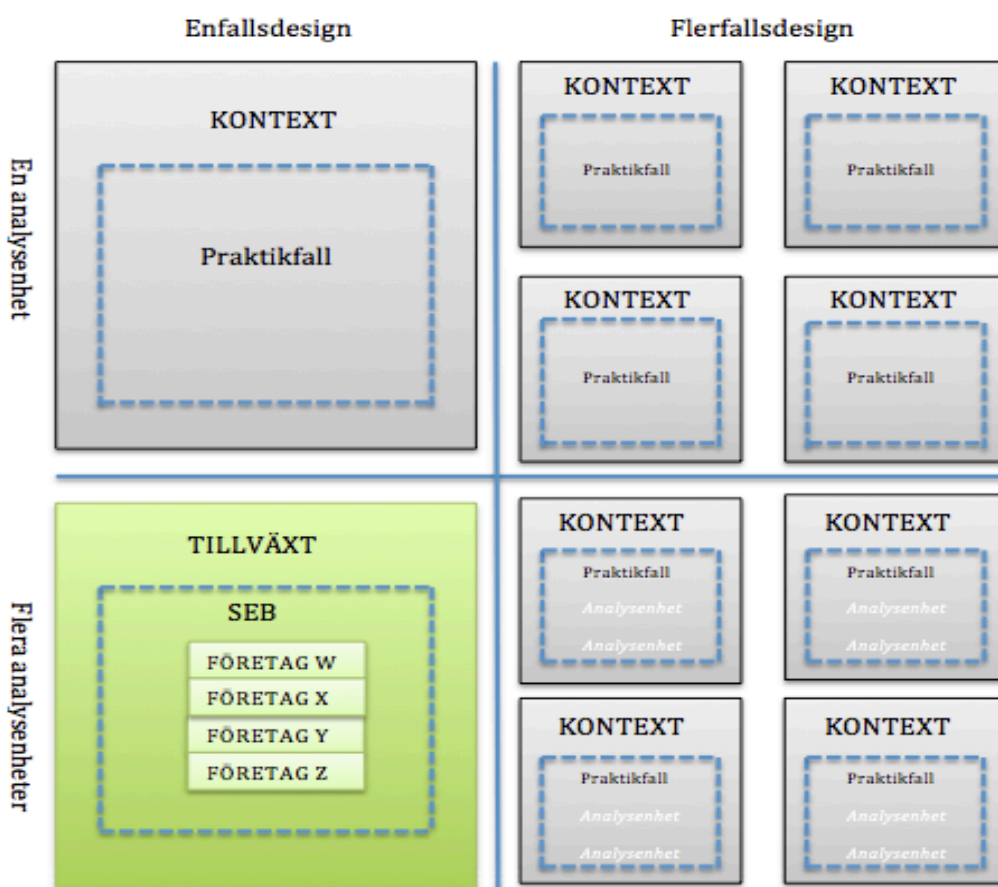
För att besvara vårt syfte och tillhörande frågeställningar i denna studie lämpar sig varken en *enkätundersökning* eller genom *analys av källor*. Detta beror främst på att dessa undersökningsmetoder använder sig av frågeställningar såsom ”vilka, vad, var, hur många, hur mycket?”. Vad gäller metoden *experiment* förkastas även denna då vår avsikt inte är att kontrollera beteenden utan snarare analysera beteenden samt arbets sätt hos våra studieobjekt. Följaktligen återstår *historisk studie* samt *fallstudie*. Vad som skiljer dessa undersökningsdesigner åt är huruvida fokus ligger på nutida respektive historiska händelser. Då vår uppsats ämnar undersöka och analysera SEB:s strategi för att växa inom ett specifikt kundsegment torde rimligtvis en historisk studie kunna förkastas. Emellertid kan man argumentera för att vår studie även kommer att presentera inslag av historiska händelser, som till exempel när strategin sjösattes och hur den genom åren har utvecklats. Men till skillnad från en historisk studie ämnar denna studie analysera och diskutera en aktuell företeelse i dess verkliga kontext och således lämpar sig en fallstudie som undersökningsdesign (Yin, 2004).

Yin (2004) menar vidare att fallstudier kan ha tre olika tillvägagångssätt: *explorativa*, *beskrivande*, och *förklarande*. Yin antyder att fallstudier med forskningsfrågor som *hur* och *varför* är mer explorativa till sin natur eftersom denna typ av frågor ofta: “[...] deal with operational links needing to be traced over time, rather than mere frequencies or incidence.”(Yin, 2004). I vår studie har vi delvis studerat SEB:s strategiska utveckling på SME-marknaden och genom intervjuer med medarbetare analyserat hur deras arbete sett ut för att komma dit de befinner sig idag. Vad som däremot skiljer vår metod mot den *beskrivande* och *förklarande* är att vi har utforskat nya vägar och möjligheter för SEB att fortsätta sin strategiska utveckling på. Vi har med andra ord förklarat och analyserat deras strategiska utveckling samt tagit vid där de befinner sig idag och kommit med rekommendationer på hur de kan gå vidare för att fortsätta att växa inom SME-marknaden.

2.2.1 Design av fallstudie

En fallstudie kan designas på flera olika sätt beroende på syfte och studieobjekt. Yin (2004) presenterar fyra olika typer av fallstudier, där han skiljer på enfallsstudier och flerfallsstudier och

på hur många analysenheter som ska granskas. I vår fallstudie har vi valt att följa en enfallsstudie där SEB är vårt praktikfall, varpå vi valt att analysera fyra olika företagskunder som således likställs med flera analysenheter.



Figur 2.1. Fallstudiedesign. Egen konstruktion med inspiration från Yin (2004).

SEB erbjöd oss att skriva för dem och de hade en specifik frågeställning i åtanke; *hur kan man växa på SME-marknaden?* Kontexten i vår fallstudie blev då följaktligen tillväxt inom en specifik marknad. Vidare valde vi att även göra en mindre kundanalys med intervjuer med fyra utvalda företagskunder med syftet att identifiera behoven bland företagen. Vi valde att hålla dem anonyma varför vi också döpte dem efter företag "W", "X", "Y", och "Z". SEB och SME-segmentet kommer således att vara huvudobjektet i denna studie och utgör även vad Yin (2004) kallar ett extremt, unikt fall, vilket stödjer vårt fall av att göra en enfallsstudie.

2.2.2 Val av fallföretag

Att valet för vårt fallföretag föll på SEB bygger på ett genuint intresse från vår sida i hur en storbank kan konkurrera samt erhålla konkurrensfördelar i en bransch vars omgivning ständigt förändras. Deras ursprungliga rubrik till uppsatsämnet i fråga löd: "Hur kan SEB växa på företagsmarknaden?". Vi har valt att fokusera på hur SEB tagit sig an SME-marknaden och hur de har skapat sig konkurrensfördelar för att kunna växa på den marknaden. Vidare ansåg vi att

ämnet i fråga var relativt outforskat och torde på så vis intressera likväl branschaktörer, studenter, som framtida forskare. Då vi båda två författare är och har varit anställda i banken har det varit ytterligare en viktig faktor i valet av fallföretag då vår kännedom i företaget och tidigare kontakter har underlättat datainsamlingen då vi har haft möjligheten att få träffa både medarbetare på chefspositioner likväl som medarbetare på de lokala bankkontoren. Detta har medfört att validiteten och trovärdigheten i den data vi samlat in torde ha ökat.

2.2.3 Val av analysenheter

Beslutet att använda oss av fyra analysenheter grundar sig i tanken om att få en helhetsbild av verksamheten i vårt fallföretag. Genom både en extern studie och en intern studie har vi på ett djupare plan kunnat analysera den strategi vårt fallföretag har introducerat för att växa på SME-marknaden, samt att ställa denna i relation till vad fyra utvalda företagskunder inom samma segment förväntar sig av en bank. De fyra företagen har valts ut så att vi på bästa möjliga sätt kunnat representera de olika typer av företag som finns representerade inom Företagsmarknaden Retail. Branscherna företagen verkar i är: tillverkningsindustrin, partihandeln, bemanningsverksamheten, och fastighetsbranschen. Företagens omsättning löper från cirka 20MSEK till 600MSEK.

2.3 Val av teori

I teoriavsnittet presenterar vi de teorier vi har valt i syfte att skapa en referensram för den empiriska studien. Vid val av teori har vi främst inriktat oss mot Porters (1980, 1985, 1996) teorier om strategiska frågor som berör värdeskapande och konkurrensfördelar. För att få en så holistisk synvinkel som möjligt har vi valt att framhäva Porters både externa perspektiv på strategi, såsom interna perspektiv. Motivet bakom valet av just Porters teorier grundar sig främst i graden av dess generiska anpassbarhet oavsett företags branschtillhörighet. Vidare är Porters teorier starkt förankrade inom den akademiska världen och han har även gjort sig ett välkänt namn varför reliabiliteten och validiteten torde öka och detta är den största anledningen till varför vi har valt hans teorier framför andras inom forskningsområdet.

Då vårt fallföretag verkar inom serviceindustrin hade vi för avsikt att även presentera teorier inom detta forskningsfält, varför vi valde att komplettera teorier från Normann och Ramirez (1995) och Normann (2000) vars teorier på ett naturligt sätt bygger vidare på många av Porters teorier men även är direkt applicerbara på företaget inom serviceindustrin. Valet av Normanns teorier grundar sig i, liksom i valet av Porter, hans allmänt vedertagna teorier inom forskningsområdet. Då Normann själv refererar tillbaka till Porters teorier ansåg vi att valet av dessa teorier även gör valet av Porter mer tyngd samtidigt som det blir en tydligare koppling i referensramen. För att ytterligare smalna av referensramen, och samtidigt röra oss mer mot bankbranschen har vi valt att komplettera både Porters och Normanns teorier med en artikel skriven av Stabell och Fjeldstad (1998). Deras artikel bygger vidare på Porters värdekedja (1985) och konfigurerar denna i tre olika konstellationer, varav *värdenätverket* är en konfigurering anpassad efter bland annat bankbranschen, samtidigt som den delar många av Normanns tankar om värdeskapande.

I service management-litteraturen är resurser ofta ett återkommande inslag, varför även vi har valt att ta med teorier från välkända författare som Barney och Clark (2007) samt Grant (2010). Då deras teorier inom det resursbaserade synsättet på strategi både utmanar och kompletterar Porters femkraftsmodell och värdekedja ansåg vi att referensramen skulle få ytterligare djup och bredd.

Avslutningsvis valde vi att använda oss av Normanns (2000) analysverktyg Service Management System som vidareutvecklats av Bruzelius och Skärvad (2004) för att kunna tillämpa resultatet och ge förståelse för nya insikter.

2.3.1 Källkritik

Teorierna vi har använt oss av i denna studie är hämtade från många generiska modeller, vilka inte är specifikt utformade efter vårt syfte. Främst tänker vi här på Porter vars teorier används i denna uppsats publicerades för trettio år sedan och det kan därför ifrågasättas huruvida dessa teorier fortfarande är applicerbara på moderna organisationer. Av denna anledning har vi valt att utforma referensramen utifrån teorier som bygger vidare på varandra och på så vis kunna påvisa teoriernas validitet. Vid val av teorier har vi därför varit noggranna med relevansen av varje enskild teori och att de passar väl in med vårt syfte och problemformuleringar.

2.4 Datainsamling

Datan vi kommer att använda i vår studie kommer att ha både en primär och sekundär karaktär. Primärdatans ursprung kommer främst att härstamma från intervjuer som utförts delvis på fallföretaget i fråga och även från våra fyra analysenheter. Varför intervjuer har valts framför exempelvis survey-undersökningar bygger främst på den flexibilitet och chans till nyanserade svar intervjuerna för med sig (Bryman & Bell, 2005). Det är vidare denna data som har utgjort grunden i empirin. Den primära datan har kompletterats med sekundär data vars ursprung härstammar från artiklar, böcker, vetenskapliga dokument, årsredovisningar, samt mötesanteckningar.

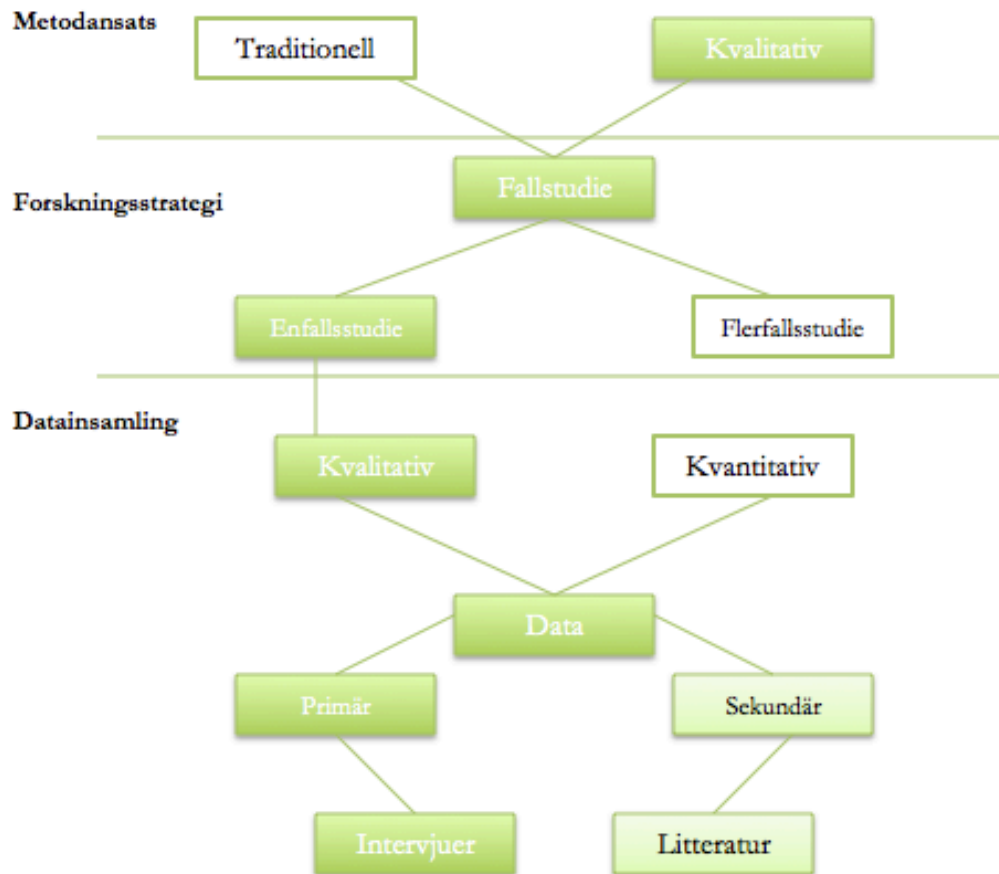
2.4.1 Intervjuer

Den empiriska data som ligger till grund för analys och resultat har hämtats till största del från intervjuer med fallföretagets respondenter och de valda analysenheterna. Då vi har velat komma åt respondenternas subjektiva bild av, samt personliga och yrkesmässiga engagemang i, bankens strategiska arbete fungerar och bankens konkurrenssituation, samt företagskundernas syn på bankrelationer, har intervjuerna konstruerats efter en semistrukturerad karaktär. Lundahl och Skärvad (1999) menar att genom denna semistrukturerade karaktär behöver frågorna inte nödvändigtvis följa ett förutbestämt mönster samtidigt som möjligheten finns att addera fler frågor under intervjuens gång vilket passade väl in i vår studie. Skulle vi istället valt att följa en mer strukturerad intervju, som är mindre flexibel än den semi-strukturerade (Bryman & Bell, 2005), hade risken varit att gå miste om information i de svar till frågor som under intervjuernas gång dök upp. Till våra intervjuer hade vi följaktligen strukturerat frågorna på så vis att respondenter skulle hålla sig inom en förutbestämd ram, men tillräckligt ostrukturerade för att inte hindra respondenter att prata fritt inom denna ram. Ett axplock av intervjufrågorna skickades ut till respondenterna med några dagars framförhållning så att de hade möjlighet till att förbereda svar och eventuellt företagsmaterial.

2.4.2 Intervjumetodik

Då vi har valt att utforma vår studie efter en kvalitativ undersökningsdesign väljer vi följaktligen också att bygga empirin med hjälp av kvalitativa intervjuer. På SEB har personer på olika ansvarsområden intervjuats med intentionen att insamla empiri med både större djup och bredd.

Valet på en kvalitativ och mindre strukturerad design av intervjuerna motiveras genom att det anses vara mer lämpligt för att fånga in mjuk data som passar sig väl med våra frågeställningar och syfte (Lundahl och Skärvad, 1999).



Figur 2.2. Sammanfattning av metodik. Egen konstruktion.

2.4.3 Val av respondenter

För att uppfylla studiens syfte ansåg vi att det var av yttersta vikt att intervjua såväl Sverigechefer som regionansvariga inom SEB och divisionen för små och medelstora företag. Valet att intervjua medarbetare med ansvarsfyllda positioner föreföll sig naturligt då vi ansåg att de har störst kunskap i området och då de har varit med och format organisationens strategi. Vi fick, med hjälp av våra handledare på SEB i Malmö, chansen att åka upp till Stockholm och kontoret på Sergels Torg för att under två timmar intervjua chefen för företagsmarknaden inom kontorsrörelsen Stefan Andersson. Han har haft den positionen sedan 2005 och har på så vis varit med och utformat de strategier vår studie ämnat undersöka. Medarbetarna från SEB presenteras nedan med namn och position.

- Stefan Andersson, Företagsmarknadschef Retail Sverige
- Belgin Fortaci, Företagsmarknadansvarig Retail Sverige, mångfald och entreprenör

- Anders Andersson, Företagsrådgivare, Företagscenter Region Syd
- Peter Sjödén, Företagsrådgivare, Företagscenter Region Syd
- Anders Larsson, Företagsrådgivare, Malmö

För att kunna identifiera matchningen mellan vad bankkunderna efterfrågar och vad banken erbjuder, genomförde vi även intervjuer med fyra företagskunder inom SME-segmentet. Urvalet av företagskunderna grundar sig på branschtillhörighet och med viss hjälp av bland annat våra handledare på SEB. Vi valde att intervjua fyra kundföretag i fyra olika branscher för att få en något snär spridning vad gäller affärsverksamhet. Intervjuerna med de fyra företagen skedde delvis över telefon och delvis på företagens kontor.

2.4.4 Källkritik

Då våra intervjuer har genomförts med medarbetare på SEB har även en subjektivitet blivit oundviklig. Genom de semistrukturerade intervjuerna har respondenterna fått prata fritt inom givna ramar vilket lett till att de också kunnat styra innehållet i den information de har delgivit. Risken har också kunnat vara att respondenterna varit mer försiktiga i sina uttalanden angående strategiska frågor av bland annat säkerhetsskäl. Vad gäller våra intervjuer med företagskunderna har dessa däremot valts att hållas anonyma vilket har ökat chanserna till mer nyanserade och öppna svar. Intervjuerna med företagskunderna är begränsade till fyra då vi gjorde bedömningen att det skulle ge oss en tillräckligt stor spridning. Naturligtvis kan det diskuteras huruvida fler intervjuer med fler företagskunder skulle öka trovärdigheten i vår studie, och detta är något vi även diskuterat. Vi kom likväl fram till att huvudfokus i uppsatsen låg på vårt fallföretag, SEB, och att den externa studien endast skulle utgöra en mindre bit, om än väldigt intressant.

2.5 Metodreflektion

Yin (2004) menar att det finns fyra olika tester för att kontrollera kvaliteten i en fallstudie: *validitet*, *intern validitet*, *extern validitet*, och *reliabilitet*.

Validitet syftar på att det som mäts är det som faktiskt avses mätas. Validiteten i denna uppsats har stärkts genom att vi har använt oss av flera empiriska källor till information, och i enlighet med Yin (2004) har validiteten stärkts ytterligare genom att vi låtit respondenterna godkänna våra skrivna sammanställningar av intervjuerna. Den information vi har fått fram har även jämförts med andra källor, till exempel årsredovisningar, för att säkerställa validiteten.

För att stärka den interna validiteten har vi utfört intervjuer med medarbetare på olika nivåer inom organisationen, samt fått möjlighet till att få återkomma till respondenterna i de fall där skulle finnas funderingar eller tveksamheter. Detta tror vi har bidragit till en större tillförlitlighet.

Vad gäller den externa validiteten motsvarar det till vilken utsträckning resultaten och slutsatserna går att generalisera och överföra till en annan situation eller miljö. Eftersom vi har använt oss av en enfallsdesign tror vi att det blir svårt att generaliseras till hela bankbranschen utan att upprepa på ytterligare fall. Därav kan den externa validiteten inte anses vara stark. Våra förhoppningar är dock att insikter och lärdomar från våra resultat och slutsatser kan dras och användas till liknande studier.

Yin (2004) menar att reliabilitet är ett mått på huruvida resultatet från en studie kan upprepas om studien skulle göras på nytt. För att stärka reliabiliteten i denna studie spelades samtliga intervjuer in varpå dessa transkriberades och godkändes av respondenterna.

2.6 Kritik mot fallstudier

Även då fallstudier är en allmänt vedertagen metod inom den kvalitativa forskningen får den motstå en hel del skepticism från forskarkåren. Den främsta kritiken som riktats mot fallstudiemetoden är saknaden av stringens. Kritikerna menar att fallstudieforskaren allt för ofta är slarvig med de systematiska procedurerna eller är alltför partiska vilket har påföljder för studiens resultat och slutsatser. En förklaring till varför fallstudier skulle sakna stringens till en större grad än andra metoder är att metodiklitteraturen inom fallstudieforskningen är magrare än den till de andra forskningsfälten (Yin, 2004). Generaliserbarhet är ett annat område som också har kritiserats, där kritiker ifrågasätter hur man kan generalisera resultat från en fallstudie. Yin menar att man genom utförandet av en fallstudie inte har som målsättning att generalisera till en population eller universum, utan att det snarare handlar om att generalisera resultat och slutsatser till teoribyggande (analytisk generalisering).

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för denna uppsats. Teorierna som presenteras berör främst värdeskapande i organisationer och hur värdeskapande har utvecklats i takt med utvecklingen av det moderna samhället.

3.1 Konkurrenskraftig strategi

Johnson, Scholes, och Whittington (2008) beskriver strategi som en organisations långsiktiga riktning och omfattning, som uppnår fördel i en förändrande miljö genom dess konfiguration av resurser och kompetenser med målet att uppfylla intressenternas förväntningar. Porter (1985) beskriver konkurrens som en determinant till hur en organisations aktiviteter kan bidra till dess prestationsförmåga. Konkurrenskraftig strategi är sökandet efter en attraktiv positionering i en specifik industri med ett mål att etablera en lönsam och hållbar position gentemot de krafter som uttröner konkurrensen inom industrin. Vidare menar Porter (1985) att det finns två väsentliga frågor som styr valet av konkurrenskraftig strategi. Den första frågan rör industrins attraktivitet i form av långsiktig lönsamhet och faktorerna som avgör. Den andra frågan, slutligen, rör företagets relativa positionering på marknaden som i sin tur avgör företagets lönsamhet gentemot marknadssnittet.

I en industri eller marknad, vare sig det gäller produkter eller tjänster, inhemsk eller internationell, finns det en uppsättning regler som härrör till konkurrens, och det är dessa regler, menar Porter (1985), som ett företag bör ta sig an och idealiskt även ändra till företagets fördel. Porters femkraftsmodell (*the five competitive forces*) omfattar dessa konkurrensregler och delas upp enligt följande: *kunders förhandlingsstyrka, leverantörers förhandlingsstyrka, potentiella substitut, befintlig konkurrens, och nya potentiella konkurrenter*. Det är den kollektiva styrkan av de här faktorerna som avgör ett företags förmåga att skapa en avkastning som är större än intressenternas avkastningskrav.

Utöver marknadens potentiella lönsamhet nämner Porter (1985) även att det finns tre grundläggande positioneringsalternativ för att ett företag ska uppnå hållbara konkurrensfördelar; att implementera en kostnadsledarskapstrategi, differentieringsstrategi eller fokusstrategi. Porter menar att den bästa positioneringen för ett företag vore ett mellanting mellan dessa strategier. Med andra ord, att försöka driva mer än en konkurrenskraftig strategi samtidigt. Han anser att varje enskild strategi är oberoende och specifik, och att försök till att kombinera kostnadsledarskap och differentiering kommer leda företagets ledning till motsägande riktningar.

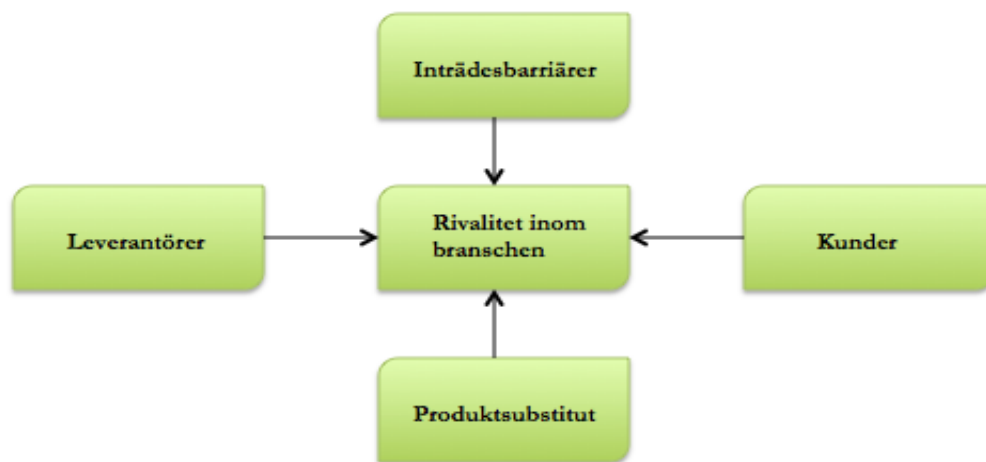
3.2 De fem konkurrenskrafterna – ett externt synsätt

Porter (1979, 1980, 2008) beskriver i sina artiklar att en strategs arbete essentiellt går ut på att förstå sitt företags konkurrenssituation och använda denna som grund till sitt arbete. Allt för ofta definieras konkurrens alldeles för snävt och förhåller sig endast till direkta konkurrenter. Porter

menar att konkurrens innefattar fler faktorer än enbart etablerade konkurrenter inom den aktuella industrin, och inkluderar även: *kunder*, *leverantörer*, *inträdesbarriärer*, och *produktsubstitut*. Dessa fem primära konkurrenskrafter påverkar och styr ett företags konkurrensställning och visar samtidigt på den långsiktiga lönsamheten inom industrin då de har en direkt eller indirekt påverkan på priser, kostnader, och företagets avkastningskrav.

Vilka krafter som är de starkaste beror i högsta grad på branschstrukturen, och det är således ingen självklarhet vilken som är viktigast för strategiformulering (Porter, 2008). Att förstå sig på de fem konkurrenskrafterna och dess underliggande drivkrafter avslöjar branschens potentiella lönsamhet samtidigt som den bidrar till ett ramverk för att antecipera och influera konkurrens över tid. Följande frågor bör besvaras för att bilda sig en uppfattning om branschlogiken och branschens attraktivitet (Porter, 1994, genom Alvesson & Svenningsson, 2007)

- Förhandlas den potentiella avkastningen bort av *leverantörer* eller *kunder*?
- Vilken betydelse har *inträdesbarriärerna* för befintliga aktörers möjligheter till lönsamhet?
- Är möjligheterna att tillgodogöra sig hög avkastning begränsade på grund av förekomst av starka produkt- och/eller tjänste-*substitut*?
- Är lönsamhetsmöjligheterna kraftigt försvagade på grund av de *befintliga konkurrenternas* antal, storlek, aggressiva respons, etc.?



Figur 3.1. Femkraftsmodellen. Fritt efter Porter (1980).

3.2.1 Inträdesbarriärer

Etablering av nya aktörer inom samma bransch innebär ny kapacitet och vilja att vinna marknadsandelar vilket leder till högre press på priser, kostnader, och avkastning. Anledningen till att nya aktörer väljer att etablera sig är att branschen anses vara lönsam och att de ser en möjlighet att utnyttja den. Hot från etablering av nya aktörer på marknaden beror till stor del av hur pass höga inträdesbarriärerna är och de i sin tur omfattas av en rad olika faktorer. Några av dessa faktorer utgörs av *produktdifferentiering*, *statlig reglering*, *omställningskostnader*, och *befintliga aktörers fördelar oavsett storlek*. (Porter, 1980, 2008).

3.2.2 Produktsubstitut

Alla företag inom en bransch konkurrerar med branscher som producerar produktsubstitut. Substituten i sin tur begränsar lönsamheten, i form av avkastning, inom branschen genom att placera ett tak på de priser ett företag kan sätta på sina produkter. Ju mer attraktivt priset är på produktsubstituten, desto trögrörligare blir pristaket.

3.2.3 Kundernas förhandlingsförmåga

Starka köpare kan pressa företag till lägre prissättning, efterfråga högre kvalitet eller bättre service och ofta genom att spela ut konkurrenter mot varandra. Allt till priset av branschlönsamhet. En köpare är stark när till exempel marknadens produkter är standardiserade och alternativa leverantörer är lätta att hitta. Andra exempel kan vara att det finns få omställningskostnader på marknaden, och att köparna har full information kring marknadens produkterbudanden.

3.2.4 Leverantörernas förhandlingsförmåga

Leverantörer kan utöva makt genom att ta mer betalt, begränsa kvalitet och service, eller skifta kostnader på branschdeltagarna. En leverantörs förhandlingsförmåga är stark när marknaden tillhandahåller få produktsubstitut eller om leverantörens produkt är av stor betydelse för kundens verksamhet.

3.2.5 Rivalitet inom branschen

Rivalitet mellan befintliga aktörer kan te sig i många former, som till exempel prisrabatter, lansering av nya produkter, reklamkampanjer, och serviceförbättring. Rivalitet mellan företag uppstår till följd av att de känner sig hotade eller ser möjligheter till om-positionering på marknaden. Rivaliteten inom branschen är som störst då det bland annat finns många konkurrenter av samma storlek och dess produkterbudanden nästintill är identiska. Vidare bidrar lägre omställningskostnader till högre konkurrens då kunder lättare kan byta från en leverantör till en annan. Andra exempel då konkurrensen hårdnar är låg branschtillväxt och då de fasta kostnaderna är höga och marginalkostnaderna är låga.

3.3 Strategiska beslut - ett internt synsätt

Strategiska val berör beslut angående en organisations framtid och hur man ska bemöta den. Frågor som hur en organisation ska positionera sig själv i relation till konkurrenter, vilka produkter och marknader man ska satsa på, och hur man ska bedriva den valda strategin är av stor vikt för att lyckas konkurrera (Johnson et al., 2008). Mintzberg, Quinn och Voyer (1995, s.7, genom Hoque, 2006, s. 31) beskriver strategiska beslut enligt följande:

“Strategic decisions are those that determine the overall direction of an enterprise and its ultimate viability in light of the predictable, the unpredictable, and the unknowable changes that may occur in its most important surrounding environments.”

Porters femkraftsmodell (1980) ger en inblick i hur pass attraktiv en bransch är i form av lönsamhet. Nästa fråga att ställa sig torde såldes vara hur denna lönsamhet, eller avkastning, delas mellan aktörerna som befinner sig i en specifik bransch. Grant (2010) menar att företag sinsemellan konkurrerar om att attrahera kunder och således försöker manövrera en attraktiv positionering inom branschen. För att göra det menar Grant (2010) att ett företag måste

identifiera sina viktigaste framgångsfaktorer (*key success factors*) som ligger till grund för ett företags förmåga att överleva och expandera.

Två kriterier, vidareutvecklar Grant (2010), ett företag måste möta för att lyckas positionera sig på ett konkurrenskraftigt sätt är att kunna erbjuda det kunderna efterfrågar, samt bemästra konkurrens. Följande frågor bör följaktligen besvaras:

- Vad efterfrågar våra kunder? och;
- Vad behöver företaget göra för att bemästra konkurrensen?

Vidare menar Johnson et al. (2008) att typiska organisationer använder sig av tre former av strategi för att uppnå konkurrensfördelar: strategi på koncernnivå (*corporate strategy*), strategi på affärsnivå (*competitive/business strategy*), och strategi på operationell nivå (*operational/functional strategy*). Porter (1980) anser att det finns många olika strategiska typer, men framhäver framförallt tre typer av generiska affärsnivåstrategier för att överträffa andra organisationer i en specifik bransch: *kostnadsledarskap*, *differentiering* och *fokus*.

3.3.1 Kostnadsledarskap

Genom denna typ av strategi är målet att nå ett övergripande kostnadsledarskap i den bransch man är verksam i genom att hela organisationen genomsyras av kostnadseffektivitet. Vidare menar Porter (1980, 1985) att företag som använder sig av denna teori arbetar med bred fokus och inriktar sig mot många segment och alternativt även andra branscher eftersom företagets bredd ofta är av vikt när man satsar på kostnadsledarskap. För att uppnå kostnadsledarskap krävs en effektiv skalproduktion, ihärdigt kostnadsresuceringsarbete, samt en strikt kontroll på både fasta och rörliga kostnader som härstammar från områden som forskning och utveckling, service, och marknadsföring. För att bli slagkraftig som lågkostnadsproducent är det viktigt att hitta och utnyttja alla källor där kostnadsbesparingar kan göras.

Om ett företag kan uppnå och bibehålla ett övergripande kostnadsledarskap, så kommer även företaget att kunna nå en avkastning som ligger över branschsnittet givet att företaget även kan begära priser till eller nära branschsnittet. Porter (1980,1985) tillägger dock att även om man följer en lågkostnadsstrategi kan man inte helt förbise differentieringen. Kan ett företag inte erbjuda köparna en produkt som är jämförbar med konkurrenternas kan företaget tvingas minska sina marginaler och på så vis förlora fördelen med kostnadsledarskap.

Den strategiska logiken bakom kostnadsledarskap bygger på att företaget i fråga är kostnadsledaren i branschen och inte en i mängden av företag som åtrår denna position. När fler företag aspirerar kostnadsledarskap leder det ofta till hård rivalitet då varje marknadsandel ses som väldigt viktig. Kan ett företag då inte inta denna position och följaktligen tvinga andra företag att ge upp deras strategier kommer lönsamheten inom branschen bli ödesdiger. Således är lågkostnadsstrategin i synnerhet beroende av att vara i framkant såtillvida inte större teknologiska förändringar tillåter ett företag att radikalt ändra sin lågkostnadspositionering.

3.3.2 Differentiering

Porters (1980, 1985) andra generiska strategi är differentiering. Med en sådan strategi är målet för företaget att vara unik på marknaden. Företaget väljer ut en eller flera attribut som kunderna

värderar högt och positionerar sig därefter annorlunda gentemot konkurrenter för att tillmötesgå kundernas efterfrågan. Genom att kunna erbjuda kunderna en unik produkt kan företaget även ta ut ett prispremium, och så länge företaget kan behålla denna differentiering kommer det att vara lönsamt så länge detta prispremium inte överstiger kostnaden att vara unik. Således kan ett företag som följer en differentieringsstrategi inte ignorera sin kostnadspositionering då dess prispremium kommer att annulleras genom en påtagligt inferior kostnadsposition. Differentiering i förhållande till branschens konkurrenter kan te sig på olika sätt, däribland genom design, kundservice, geografisk positionering, och teknologi, bara för att nämna några områden. Essensen i denna strategi ligger sammanfattningsvis att differentiera sig inom ett område där differentieringen följaktligen är unik från sina konkurrenter.

Johnson et al. (2008) elaborerar vidare på differentieringsstrategin och menar att många företag försöker gagna fördelar genom att lansera nya produkter eller tjänster snabbt finner sig kopierade av konkurrenter. För att nå hållbara konkurrensfördelar genom differentiering menar författarna att företag måste skapa svårigheter för imitation, ta tillvara på tillgångar som bidrar till differentiering, och genom att ha lägre kostnadsposition än konkurrenter kan ett företag erhålla bättre marginalvinster som i sin tur kan återinvesteras för att uppnå och bibehålla differentiering.

3.3.3 Fokus

Den tredje typen av Porters (1985) generiska strategier skiljer sig en del från ovannämnda strategier då den bygger på att endast fokusera på en mindre del av marknaden, vilket betyder att ett företag riktar sig mot ett specifikt kundsegment och anpassar sin verksamhet efter de kunderna. Genom att optimera sin strategi efter detta kundsegment försöker företaget att uppnå konkurrensfördelar inom detta segment utan att nödvändigtvis besitta samma fördelar för hela marknaden. Vidare menar Porter att det finns två varianter av en fokusstrategi, nämligen kostnadsfokus och differentieringsfokus. Båda varianterna bygger på att det finns skillnader i preferenser mellan fokussegmentet och övriga marknaden.

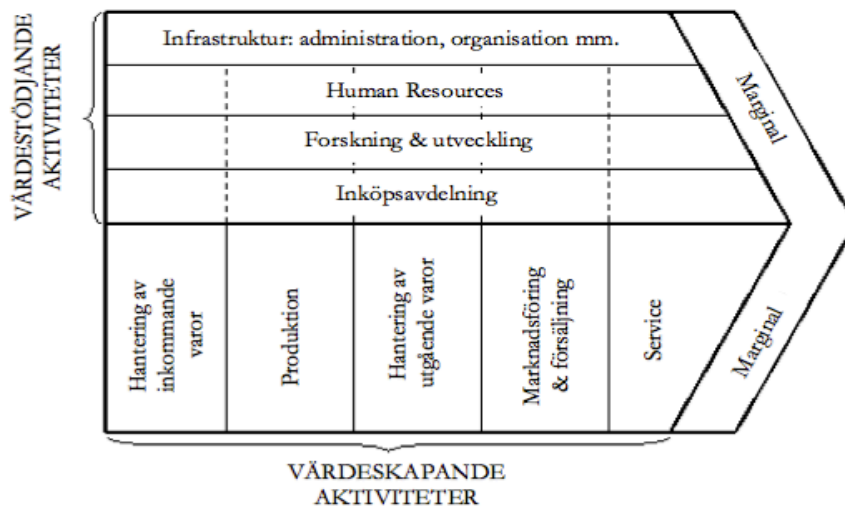
En strategi med kostnadsfokus, enligt Parnell och Lester (2008), kan vara effektiv i ett sammanhang där bred fokus innebär att företaget i fråga inte har kostnadseffektiviserat sin produkt eller tjänst till en utvald kundgrupp. Företaget kan följaktligen kapa kostnader genom att endast fokusera på den specifika kundgruppen och därigenom bli lönsam. Vidare påstår Parnell och Lester att företag som fokuserar brett även kan tvinga dem att göra avkall på vissa attribut, som till exempel kvalitet, på produkter och tjänster riktade åt ett specifikt kundsegment. På så vis skapas möjligheter för ett företag att genom en differentieringsfokus lyfta de attribut som kunderna efterfrågar, kunna ta ett högre pris och således bli lönsamma.

Sammanfattningsvis går denna typ av strategi således ut på att det finns kundgrupper vars behov inte blivit uppfyllda av företag med en bredare målgruppssegmentering och företaget kan således uppnå konkurrensfördelar genom att fokusera på denna del av marknaden.

3.4 Strategi enligt ett värdekedjeperspektiv

Alla företag tar beslut som påverkar dess lönsamhet och konkurrenskraftiga position. Strategisk planering är den organisatoriska process som leder fram till dessa viktiga beslut. Denna strategiska planering har som mål att hjälpa företaget att positionera sig mot sina konkurrenter i jakten på att erhålla konkurrensfördelar. Porter (1985) föreslår att en värdekedjeanalys kan vara

ett värdefullt verktyg för att systematiskt examinera alla aktiviteter ett företag utför och hur dessa påverkar varandra med syftet att optimera, koordinera, samt konfigurera den egna värdekedjan. Dessa aktiviteter delar Porter upp i *värdeskapande* samt *värdestödjande* aktiviteter (se modell 3.2 nedan). Genom denna värdekedja kan företaget hitta en källa till konkurrensfördelar, och enligt Porter görs det genom att företaget genomför dessa aktiviteter antingen till en lägre kostnad eller på ett bättre sätt än konkurrenter.



Figur 3.2. Värdekedjan. Fritt efter Porter (1985).

Värdekedjan används för att skapa förståelse över vilka kostnader som finns och var någonstans i det finns potential för differentiering i företagets olika aktiviteter. Det gäller för företaget att fatta förståelse för sambanden och interrelationerna mellan olika delar av företaget, såväl som externt, då en aktivitets prestation avgör hur väl en annan aktivitet kan utföras. Detta är essensen av modellen enligt Porter. Vidare menar Porter att värdekedjan ofta ser väldigt olik ut från företag till företag inom samma bransch, och det är sedermera denna skillnad som ger upphov till unikt och således konkurrensfördelar. Porter menar att kontentan av en strategi är att utföra värdeskapande aktiviteter på ett annorlunda sätt än konkurrenter.

3.5 Strategisk positionering vs. Operationell effektivitet

I sin artikel *'What is Strategy?'* diskuterar Porter (1996) distinktionen mellan *strategisk positionering* och *operationell effektivitet* (*Strategic positioning vs. Operational effectiveness*) och menar att det är av yttersta vikt för företaget att kunna särskilja mellan de olika definitionerna. Allt för ofta menar han att företag lägger största fokus på operationell effektivitet, dvs. att utföra aktiviteter på ett effektivare sätt än vad konkurrenter gör. Det kan också innebära att eliminera så kallade icke-värdeskapande aktiviteter eller något som inte bringar något värde för slutkunden. Porter menar att operationell effektivitet är nödvändig, men inte tillräcklig. Organisationer som fokuserar för mycket på just operationell effektivitet har även en benägenhet att glömma bort sin strategi.

Med strategisk positionering syftar Porter (1996) på att göra andra aktiviteter än vad de andra företagen gör, eller att göra liknande aktiviteter annorlunda. Denna strategiska positionering uppstår vidare från tre distinkta källor, vilka enligt Porter är: (1) *variationsbaserad positionering*, med

fokus på specifika produkter och tjänster; (2) *behovsbaserad positionering*, med fokus på att täcka de behov som en specifik kundgrupp har; och slutligen (3) *tillgänglighetsbaserad positionering*, med ett större fokus på unika aktiviteter till ett specifikt kundsegment.

"Managers must clearly distinguish operational effectiveness from strategy. Both are essential, but the two agendas are different. The operational agenda involves continual improvement everywhere there are no trade-offs. Failure to do this creates vulnerability even for companies with a good strategy. The operational agenda is the proper place for constant change, flexibility, and relentless efforts to achieve best practice. In contrast, the strategic agenda is the right place for defining a unique position, making clear trade-offs, and tightening fit." – Porter (1996, s. 78)

3.6 Utveckling av värdekedjan

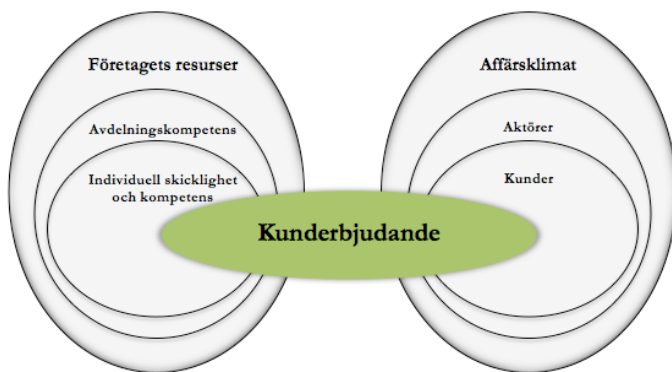
I takt med att världsekonomin har utvecklats, har den i en allt större utsträckning dominerats av servicebaserade näringar (Frei, 2008). För att förstå logiken och konsekvenserna av servicenäringar krävs konfigurering av traditionella värdeskapande modeller som värdekedjan. Värdeskapande måste nu ses från flera olika dimensioner där den tydligaste distinktionen är att värde inte enbart överförs i en riktning (Normann och Ramirez, 1995). Till skillnad från tillverkningsindustrin krävs det i serviceindustrin en särskild styrning och kontroll av kunder, då kunderna i många fall inte bara är konsumenter utan ofta involverade i utvecklingsarbetet av tjänster. Den ökade integrationen av kundengagemang medför att företag behöver hitta nya och kreativa vägar att finansiera sina distinkta konkurrensfördelar (Frei, 2008). Normann (2000) menar att vi behöver begrepp och teorier anpassade för att förstå den nya ekonomin. Dessa måste baseras på att värdeskapandes karaktär håller på att förändras samtidigt som relationerna mellan aktörerna blir alltmer komplexa. Värdeskapande teorier bör således baseras på ett mer ömsesidigt förhållande mellan producenter och konsumenter som utgörs av nätverk snarare än värdekedjor.

Stabell och Fjeldstad (1998) anser att Porters (1985) värdekedja fortfarande är den mest accepterade och representerade modellen för att analysera logiken av ett företags värdeskapande. Trots att Porters femkraftsmodell (1980) för konkurrens har blivit utmanad i det resursbaserade synsättet, anses värdekedjan fortfarande som central i analysarbetet av olika nivåer inom företaget för att identifiera styrkor och svagheter. Enligt Porter (1985) är den generella värdeskapande logiken av värdekedjan legitim inom alla industrier; vilka aktiviteter som är avgörande för ett företags konkurrensfördelar är däremot beroende på vilken bransch man verkar inom.

Stabell och Fjeldstad (1998) har i sin studie applicerat värdekedjan på en rad olika företag inom vitt skilda branscher och upptäckt en rad brister. Bristerna uppstår främst i servicebaserade näringar där värdekedjan inte räcker till för att analysera alla aktiviteter. Det är en utmaning att kategorisera och analysera aktiviteter utifrån fem värdekedjekategorier. Detta exemplifieras med hjälp av ett försäkringsbolag, där författarna menar att det är svårt att se vad som erhålls, produceras och skickas iväg. Studien visar att det inte är så troligt att chefer för ett försäkringsbolag skulle klassificera oförsäkrade människor som råmaterial utifrån vilka man producerar försäkrade människor. En sådan beskrivning fångar knappast värdeskapandet i ett försäkringsbolag sett från ett strategiskt perspektiv. Logiken av många strategiska beslut, såsom kundrelationer beskrivs inte tillräckligt bra i värdekedjan.

3.6.1 Värdestjärnan

Normann och Ramirez (1995) introducerade begreppet värdestjärna och går från värdekedjan till värdekonstellation. Ny teknik, globalisering och marknadsomställningar skapar nya förutsättningar för företag att omgruppera deras aktiviteter sinsemellan. Detta öppnar för nya sätt att skapa värde, vilket görs genom att företag samproducerar och kontinuerligt konfigurerar sin verksamhet. Författarna menar att framgången hos ett företag, till stor del beror på deras förmåga att samordna gränsöverstigande relationer med andra företag. Denna typ av samproduktion mellan företag kräver nya samarbetsformer, vilket Porters (1985) värdekedja, inte klarar av att hantera. Istället väljer författarna att introducera en teori om värdestjärnor, vilka syftar till att förklara hur den värdeskapande processen fungerar i ett modernare samhälle. Teorin om värdestjärnor bygger delvis på utgångspunkten att det är omöjligt att dra en skarp linje mellan vad som är produkter och vad som är tjänster, eftersom alla produkter för med sig kringtjänster som är väsentliga för deras värde. Därför väljer författarna att prata i termer av kunderbjudande, som är en kombination av båda.



Figur 3.4. Värdekonstellation. Fritt efter Coevolving Innovations (2007).

3.6.1.1 Samproduktion

Den moderna ekonomin speglas av olika rollkonstruktioner och relationer som styr hur företag integrerar med varandra. De enskilda företagens aktiviteter är inte skilda från omgivningen utan är beroende av aktiviteter utförda av andra. Aktiviteterna är i sin tur relaterade till varandra genom interna och externa länkar. Normann och Ramirez (1995) använder ett system eller nätverk där relation och integration är centralt. Baserat på Thompson (1967) beskriver Normann och Ramirez tre typer av ömsesidiga relationer mellan aktörer. I den enklaste relationen, *poolen*, samverkar varje enskild del av företaget för att bilda en helhet. De enskilda delarna behöver nödvändigtvis inte vara beroende av eller direkt stödja andra delar. I den andra typen av relationer, *sekventiella relationer*, produceras ett flöde som följer en sekventiell struktur, där utflödet av en del bidrar till inflödet av en annan. Denna typ av relation påminner mycket om Porters värdekedja. I den mest komplexa formen av relationer, *ömsesidiga relationer*, utgör varje sektionens output, en input till de sektioner från vilka de själva får sin input. Detta kan enligt Thompson exemplifieras genom att titta på underhåll och drift av ett flygbolag. Underhåll utgör inflödet till driften och driften genererar ett behov för underhåll. Ömsesidiga relationer inkluderar både poolen av relationer och sekventiella relationer vilket gör den komplex. Normann och Ramirez, baserat på Thompsons teorier, menar att Porters värdekedja hanterar poolen av relationer och de sekventiella relationerna. Men när det kommer till de mer komplexa ömsesidiga relationerna, anser författarna att värdekedjan inte klara av att hantera dem. Relationer mellan aktörer på det

ekonomiska planet är inte längre enkla och sekventiella. Normann och Ramirez väljer att använda uttrycket samproduktion istället för ömsesidiga relationer och syftar på att aktörerna fördelar värdeskapande uppgifter mellan sig själv och andra. Samproduktionen är en viktig del i värdestjärnan och refererar till aktörers samproduktion för att skapa ett kunderbudande.

3.6.1.2 Kunderbudande

Med tanke på den diffusa gränsen mellan produkter och tjänster i dagens samhälle, väljer Normann och Ramirez (1995) att använda begreppet kunderbudande. Baserat på samproduktion skapas värde genom aktörernas samlade aktiviteter och dess utflöde blir till ett inflöde för en annan part, vilket får benämningen kunderbudande. Författarna menar att kunderbudandet är resultatet av de erfarenheter och kunskaper som samlats ihop av olika aktörer. Det betyder inte att erfarenheterna och kunskapen behöver utföras i någon kronologisk ordning utan kan skapas oberoende varandra. Däremot menar författarna att faktorer såsom tid, plats, form och aktör avgör hur pass bra ett kunderbudande passar in i en kunds värdeskapande process. Säljarens roll i denna situation blir att informera kunderna om erbjudandet. Det blir således svårt att dra en tydlig linje mellan säljarens och köparens aktiviteter för värdeskapande.

3.6.2 Värdenätverket

En komponent i den värdeskapande analysen av Stabell och Fjeldstad (1998) är värdenätverket. Till skillnad från värdekedjan är aktiviteterna i värdenätverket parallella och icke-linjära, vilket betyder att de inte behöver utföras i en viss ordning. Detta medför att den övergripande processen inte har en tydlig början eller slut. Enligt författarna lämpar sig denna typ av värdeskapande modell i företag såsom banker och försäkringsbolag. I denna typ av företag är kunderna beroende av företagets andra kunder för att erhålla ett värde, vilket betyder att företaget i sig inte utgör nätverket utan de erbjuder en nätverkstjänst. Den värdeskapande logiken i nätverket är en grupp av kunder som är sammankopplade med varandra.

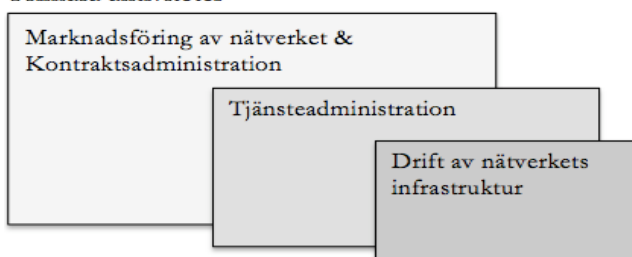
Det moderna samhället präglas av komplexa former av faktiska och potentiella relationer mellan aktörer, människor och organisationer. Genom att sammankoppla dessa utgör organisationer en plats för utbyte mellan kunder. Sammankopplandet kan vara direkt som en teleoperatör där två eller fler personer sammankopplas genom ett telefonsamtal eller indirekt som inom banken där en kund inte är direkt kopplad till en annan, men till en grupp av kunder som är länkade genom en gemensam pool av kapital (Stabell & Fjeldstad, 1998).

I figuren nedan illustreras det generella värdenätverket, där de primära aktiviteterna överlappar varandra för att visa det interaktivitetssamband som råder mellan aktiviteterna. Saknaden av en riktning för värdeskapandet, där ingen pil indikerar slutkunden, understryker att värdeskapandet sker genom medling mellan kunder.

Sekundära aktiviteter

Infrastruktur
Personaladministration
Teknikutveckling
Inköp

Primära aktiviteter



Figur 3.3. Värdenätverket. Fritt efter Stabell och Fjeldstad (1998).

3.7 Det resursbaserade synsättet

Strategi handlar om att matcha en organisations resurser och förmåga att använda dessa med de möjligheter som dyker upp i organisationens omgivning (Barney, 2006; Grant, 2010; Roos, Fernström och Pike, 2006). Att företag mer och mer börjar se till de interna resurserna och förmågorna beror för det första på den ständigt förändrade omgivningen, och strategi baserad på dessa anses säkrare än en strategi baserad på en extern marknadsfokus. För det andra menar Grant (2010) att konkurrensfördelar snarare än en industris attraktivitet är den primära källan till högre lönsamhet. Detta synsätt har vidare givit namn åt det resursbaserade perspektivet på strategi.

Grant (2010) delar upp en organisations resurser under tre rubriker: *tangible*, *intangible*, och *human*. De olika resurserna ska inte ses som isolerade enheter utan måste fungera tillsammans för att uppnå vad Grant (2010) kallar *organizational capability*. För att kunna identifiera en organisations förmåga att använda sina resurser finns det två vanliga metoder enligt Grant (2010): en *funktionell analys*, samt en *värdekedjeanalys*.

“*An organizational capability is a firm’s capacity to deploy resources for a desired end result*” (Helfat och Lieberman, 2002; genom Grant, 2010, s. 131)

Roos et al. (2006) bygger vidare på ovannämnda teori med fokus på det intellektuella kapitalet (hädanefter IC, från engelskans *Intellectual Capital*). Författarna understryker att dagens företag i en allt större utsträckning karakteriseras av IC-resurser och erbjuder likaså tjänster i större utsträckning än fysiska produkter. Vidare menar Roos et al. (2006) att denna typ av intellektuellt kapital kräver en strategi för att utvecklas och styras vilket allt för ofta görs intuitivt snarare än på samma strukturerade sätt som man styr fysiskt och monetärt kapital.

Precis som Grant (2010) delar Roos et al. (2006) in det intellektuella kapitalet i tre kategorier för att kunna resonera mer strukturerat. Först, de *mänskliga resurserna* som innefattar de anställda individerna och som bland annat omfattar kompetens, kunskap, och innovationsförmåga som samtliga bidrar till företagets värdeskapande processer. Vidare ingår *organisationsresurser* i det intellektuella kapitalet som omfattar strukturer, system och processer. I denna kategori hör också resurser som varumärke, rykte, och eventuella patent till. Slutligen de resurser som kallar *relationsresurser* som omfattar företagets samtliga relationer till externa parter. Hit hör kunder, leverantörer, och olika typer av allianser som bidrar till företagets värdeskapande.

För att resurser ska kunna vara en källa till konkurrensfördelar måste de uppfylla vissa kriterier (Barney, 2006; Grant, 2010; Roos et al., 2006; samt Lockett, Thompson och Morgernstern, 2009). Genom att resurserna har följande attribut kan företag bygga hållbara konkurrensfördelar: *värdefulla*, *sällsynta*, svåra att *imitera*, och svåra att *substituera*.

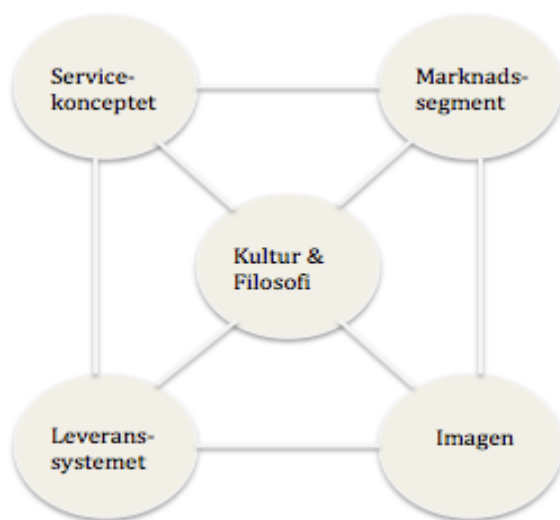
3.8 Analysverktyg

Normanns (2000) arbete med serviceorganisationer har bland annat resulterat i modellen *Service Management System*, som kan ses som ett analysverktyg för att identifiera avgörande faktorer i en

serviceverksamhet. Emellertid anses Service Management System-modellen användbar för alla typer av företag, vilken har vidareutvecklats av Bruzelius och Skärvad (2004) under benämningen *Affärsidémodellen*. För att fånga upp observationer från båda analysverktygen följer nedan en kort beskrivning av komponenterna inom respektive modell.

3.8.1 Service Management System

I Service Management System-modellen utgår Normann (2000) från *Marknadssegmentet* vidare till *Servicekonceptet*, *Leveranssystemet*, *Image* och slutligen *Kultur* som knyter samman helheten.



Figur 3.5. Service Management Systemet. Fritt efter Normann (2000).

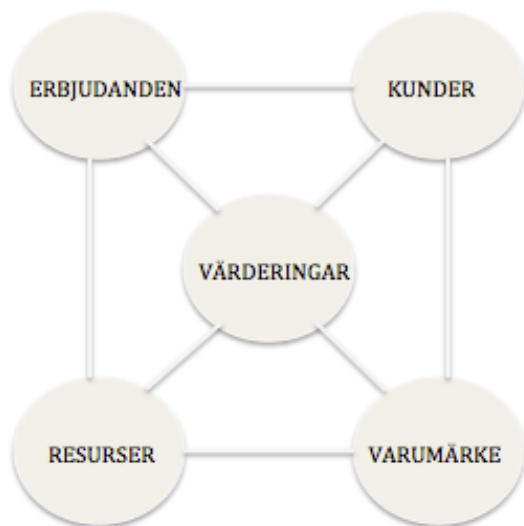
Marknadssegmentet är ett noga utvalt kundsegment som ligger till grunden för utformningen av hela servicesystemet. *Servicekonceptet* är de kundererbjudnade eller de fördelar som en kund erbjuds. Fördelarna som kunden erbjuds kan vara fysiska, psykologiska eller emotionella. En del av dem betyder mer än andra och benämns kärnservice medan andra är av en mer sekundär karaktär och betecknas som kringsservice. *Serviceleveranssystemet*, motsvarar det som i den tillverkade organisationen benämns som produktions- eller distributionssystem. Serviceleveranssystemet innehåller en rad komponenter såsom *personal, kunder, teknologi och fysiks support* och det är ofta här som man finner de mest unika och innovativa idéerna.

Image ses i sammanhanget som ett informationsverktyg för ledningen att sprida budskap till personal, kunder och intressenter där företaget har chans att visa vart man är och vart man vill. Image kan således ses som ett managementverktyg för att informera om marknadspositionering och kostnadseffektivitet. Kommunikationen av ett budskap styrs till stor del av företagsledningens förmåga att styra den egna personalens verklighetsuppfattning för att skapa en självuppfyllande snöbollseffekt. Vidare kommer den image som företaget skapar hos sina anställda och omgivning bestämmas av karaktären hos dess *produkter och tjänster, organisation, kunder och särskilda imagepåverkande aktiviteter*. På längre sikt utgörs image av vad företaget verkligen gör och vilka kunderna verkligen är. Men kan användas som ett verktyg på kortare sikt för att styra bolaget dit man vill vara eller uppfattas på längre sikt.

Kultur och filosofi, utgör själva kärnan av servicesystemet där leveransen av värde till kunder kontrolleras, bevaras och utvecklas. Därför blir denna komponent den viktigaste i servicesystemet för serviceorganisationens långsiktiga effekt och förnyelse av värderingar som ger företaget framgång. Kultur är ett viktigt managementverktyg och Normann (2000) har bland annat identifierat följande framgångsfaktorer och utmärkande drag för serviceorganisationer. 1. *Ecellensorientering*, företag med en strak resultatorientering som är duktiga att få ut det bästa av människor och accepterar inte medelmåttlighet. 2. *Kundorientering*, företag som insett att integrationen med kunden är en del av en långsiktig marknadsföringsprocess. 3. *Investering i människor*, företag med personlighetsintensiva verksamheter har en benägenhet att beakta sina anställda jämsides med sina kunder som förtegets mest värdefulla tillgång.

3.8.2 Affärsidémodellen

Affärsidémodellen bygger på vidare på flera organisationsteorier, bland annat Service Management System-modellen och utgörs av fem huvudkomponenter som startar med *kunder* vidare till *erbjudande*, *resurser*, *varumärke* och slutligen *värderingar*.



Figur 3.6. Affärsidémodellen. Fritt efter Bruzelius och Skärvad (2004).

I den första komponenten, *Kunder*, understryker Bruzelius och Skärvad (2004) vikten av att sammanföra kunder i segment, inte minst i företag som riktar sig till många kunder. Författarna använder banken som exempel för att förklara två huvudgrupper av kunder: privatkunder och företagskunder. Dessa två huvudgrupper har en del olika behov av produkter och tjänster, vilka efterfrågar olika resurser eller specialister av banken. Därför kan det vara angeläget att analysera en bank som om denna hade två affärsidéer; en för varje huvudgrupp. Indelning av kunder i olika segment, visar ofta var företaget har sin verksamhetstyngpunkt och vilka segment eller kunder som företaget är mest beroende av för lönsamhet och utveckling.

Vid analys av ett företags *Erbjudande*, framkommer det ofta hur det hänger samman, exempelvis kärnkomponent och kringkomponenter. Ett konkret exempel kan vara ett banklån som utgör själva kärnan men är beroende av kringkomponenter som ränta och amorteringsvillkor, men även på vilket sätt som låneprocessen genomförs i form av tillgänglighet, tid och vänlighet från banktjänstemannen. Ur kundens synvinkel uppfattas ett erbjudande ofta som ett paket, vilket ofta

är en medveten strategi från företagets sida för att kunden ska utnyttja företagets totala erbjudande.

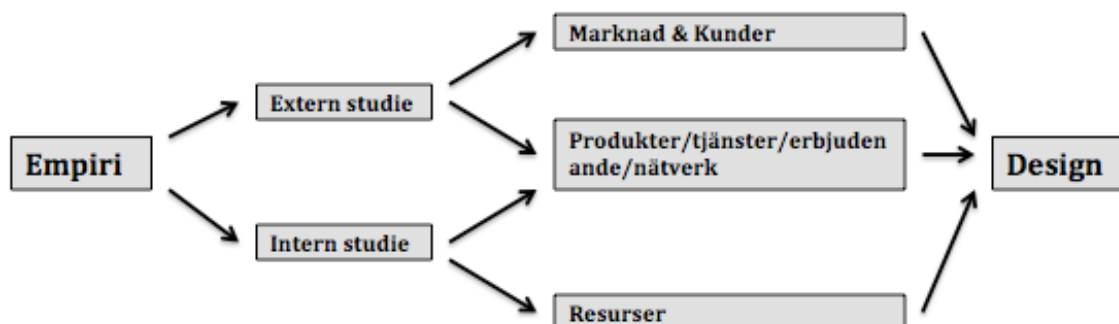
Resurser utgörs av en rad kritiska faktorer, vilka ofta framgår ur resultat- och balansräkningen. Bruzelius och Skärvad (2004) bedömer *kompetens och personal, tekniska och fysiska resurser, processer och system, partners* och *kapital* som kritiska resurser.

Varumärke utgörs av ett samspel mellan Image, Profil och Identitet. Mer konkret betyder detta: *hur företaget uppfattas av intressenter (image), hur företaget önskar att intressenter ska uppfatta företaget (profil) samt hur företaget och dess medarbetare uppfattar sig själva (identitet)*. Ett starkt varumärke är i många fall värt mer än företagets fysiska och finansiella tillgångar. Detta kan underlätta att behålla och attrahera kunder och anställda.

Värderingar utgör ett centrum för affärsidén och styrs av ledarnas och medarbetarnas beteende och agerande. Exempel på detta kan vara prioritering av kunder, produkter och tjänster som är roliga att arbeta med, kritiska resurser som är viktiga att underhålla och utveckla samt vad varumärket egentligen ska stå för. När ett företag och dess medarbetares värderingar stämmer överens, blir beslut och handlingar, sett ur företagets synvinkel, effektiva. Överensstämmer värderingarna dessutom med omvärldens krav och kundernas förväntningar skapas värde.

4. Empiri

Under detta kapitel avser vi sammanställa och presentera de svar och diskussioner som vi har erhållit från den insamlade empirin. Studien är indelad i en extern och en intern del. Den externa studien avser att presentera vad små och medelstora företagskunder anser vara värdeskapande i relationen med en bank. Den interna studien avser att presentera hur SEB strategiskt arbetat med kundsegmentet små och medelstora företag. Den insamlade empirin utgör även grunden, tillsammans med den valda teoretiska referensramen, för den design vi presenterar i kommande kapitel.



Figur 4.1. Disposition av empiriavsnittet.

Extern Studie

I vår externa studie nedan presenterar vi en sammanställning av de intervjuer vi har genomfört med våra fyra analysenheter. I tabell 4.1 har vi även sammanställt företagen enligt branschtillhörighet samt respondenterna från vart och ett av företagen som även de bibehållits anonyma i denna studie.

4.1 Kunder

Tabell 4.1. Analysenheter med respektive respondent som har intervjuats i den externa studien

Analysenhet	Bransch	Omsättning (2010)	Huvudsäte	Intervjuobjekt
Företag W	Rekrytering & bemanning.	45MSEK	Stockholm	Grundare
Företag X	Partihandel	600MSEK	Malmö	Ekonomichef
Företag Y	Fastigheter	200MSEK	Kristianstad	VD
Företag Z	Tillverkning	80MSEK	Bromölla	VD

4.1.1 Företag W

Bakgrund

Företag W är ett av Skandinaviens mest meriterande rekryterings- och bemanningsföretag och inriktar sig mot kvalificerad chefs- och specialistkompetens. Dess uppdragsgivare är både nationella och internationella företag och varumärken i högsta divisionen. Företaget omsatte 2010 cirka 45MSEK och omfattar cirka 30 anställda (Hemsida Företag W).

Intervju

Intervjun utfördes över telefon med företagets grundare och tills helt nyligen VD. Inför intervjun blev Grundaren med några dagars varsel tillskickad sig intervjufrågorna med syftet att få möjligheten att förbereda sig på bästa vis.

Bankbehov - Produkter/tjänster

I den inledande delen av intervjun berättades det om den initiala relationen till företagets bank och vilka tjänster som denna hade bidragit med. Vid uppstarten av företaget fick de en checkkredit med full säkerhet med fastigheten i pant. Denna kredit avsåg hjälpa företaget i sin uppstart. Grundaren fortsätter med att tillägga att denna kredit senare betalats tillbaka och att företaget idag inte längre har några lån i banken. Det framkom också hur svårt det var för ett företag i en bransch likt bemanningsbranschen att få lån och krediter av en bank då företag i denna bransch, till skillnad från traditionella företag, saknar större poster i balansräkningen som även fungerar som säkerhet för bankerna vid kreditgivning.

Ett annat tillfälle då Företag W använt sin bank var vid ett förvärv av ett mindre bemanningsföretag som inriktade sig mot studenter och deras specifika kompetenser. Förvärvet avsågs utöka den befintliga verksamheten och kunna expandera till en ny marknad.

Vid frågan om vad man idag saknar för typ av produkter och tjänster hos sin befintliga bank fick vi svaret att man på Företag W gärna hade sett ett större samarbete mellan företaget och banken vad gäller det administrativa arbetet, exempelvis att få betalningslösningarna mer integrerade i både företagets och bankens system. Grundaren menar att detta skulle underlätta och förenkla det dagliga arbetet.

“Banken ska kunna vara en affärsskapande partner. De kan med sina andra relationer skapa nätverk som gör att vi får ingångar hos andra kundföretag och kan skapa mer affärer genom banken”

När kundens förväntningar av en bank diskuterades nämndes att banken gärna får fungera mer som en nätverksmedlare, det vill säga att banken har möjlighet att skapa nya affärsmöjligheter för sina kunder. Grundaren medger dock att banken idag till en viss mån bjuder in till olika evenemang, såsom frukostmöten, där möjligheten ges att nätverka och på så vis även skapa nya affärsrelationer. Samtidigt kan banken arbeta mer aktivt med rollen som nätverksmedlare och bli en värdeskapande partner utöver den traditionella banken i en viss mening.

Priskänslighet

Vad gäller företag W och dess priskänslighet för bankers utbud av produkter och tjänster är den personliga kontakten, det vill säga relationen till banken, av större betydelse. Däremot är priser något som banker använder som lockbete och initiativ till bankbyte.

Relationer

Företag W har haft samma banktjänsteman i nästan tjugo år och har genom åren fått erbjudanden från andra banker men att dessa har avböjts just på grund av att relationen varit så bra. Att bygga upp en ny relation med en annan bank skulle vara väldigt tidskrävande, tillägger Grundaren, men medger även att om den personliga banktjänstemannen slutar eller byter arbetsgivare skulle benägenheten vara större för att "shoppa runt".

Vid val av bank anses bankens befintliga kundstock vara en viktig parameter att titta på. Dessutom ska banken vara förhållandevis stor och ska kunna ge en väldigt god service utöver de erbjudande de flesta banker idag kan erbjuda. Återigen tar Grundaren upp vikten av att banken måste kunna erbjuda fler affärsmöjligheter som en tjänst utöver kredit- och långivning. Slutligen, för att vara en helnöjd bankkund är det viktigt att banken alltid vara där när det behövs, till exempel vid tillfälliga likviditetsproblem och expansionsplaner. Banken ska utöver detta kunna erbjuda en god service i allmänhet.

4.1.2. Företag X

Bakgrund

Företag X är ett partihandelsföretag som är etablerat på nordisk basis med logistikcentrum i Malmö och ingår i en större koncern. 2010 omsatte bolaget drygt 670 MSEK och hade 211 anställda.

Intervju

Intervjun utfördes muntligt med företagets ekonomichef som arbetat i bolaget under en längre tid. Inför intervjun skickades intervjufrågor till ekonomichefen i syfte att få ett så stort utbyte som möjligt vid intervjutillfället.

Bankbehov – Produkter och tjänster

Företag X är idag kund hos en av de fyra storbankerna men blir ständigt uppvaktade av konkurrerande banker, vilket tyder på att storbankerna gärna vill ha företaget som kund. Med tanke på att bankernas produkter och tjänster är relativt lika varandra blir pris en avgörande faktor vid val av bank. För att Företag X ska byta bank krävs det ett stort missnöje med den nuvarande banken eller ett väldigt bra priserbjudande från en annan bank. Ekonomichefen är av uppfattningen att bankerna inte vill förvärva en ny kund genom att gå ner i pris utan vill helt enkelt att kunden ska känna sig mer privilegierad på en bank jämfört med en annan.

Det är ett stort arbete att byta bank poängterar ekonomichefen och menar att bankerna ofta glömmer bort detta. Arbetet med att byta bank kan ta upp till fem månader och det krävs därför att banken kommer med ett väldigt bra erbjudande.

Storbankerna vill gärna att dagens bankkunder ska konsumera mer än bankens traditionella produkter och tjänster. Pensions- och försäkringslösningar är ett sådant exempel. Ekonomichefen anser att det är bättre att vara kund hos den som är specialist inom sitt kärnområde. Därför jobbar Företag X med en av landets största försäkringsspecialister och anlitar banken när det gäller traditionella banktjänster.

Priskänslighet

Ekonomichefens erfarenheter säger att bankerna inte vill förvärva Företag X genom att erbjuda ett attraktivt pris. Vid ett tillfälle träffade Företag X en av storbankerna där representanterna försökte locka genom att marknadsföra banken som en mer komplett och kompetent bank än konkurrerande banker. Dock är pris fortfarande en central del i relationen med banken, vilket karakteriserar det förtroende man har med banken ”pris är viktigt och man vill inte bli blåst”. Med detta menar ekonomichefen att när man kommer överens om ett pris så vill man inte att en annan bank ska kunna erbjuda ett bättre pris. Även om pris inte är allt så kontrollerar man att man ligger rätt i pris.

Relationer

Det är viktigt att banken är noggrann med att ta reda på hur man som kund önskar att bli kontaktad och uppvaktad. Kunder som inte har tid till bankrelationer ska man respektera och serva då det verkligen behövs istället. Däremot tror ekonomichefen att det önskas en mer frekvent kontakt med banken på arbetsplatser med högutbildade människor såsom konsultfirmor, eftersom banken kan bidra med flera värdeskapande tjänster till ägare och anställda. Om en bank ska inleda en bra relation med Företag X så är det viktigt att banken skickar kompetenta och äldre representanter som förstår företagets verksamhet. Personen eller personerna man träffar blir avgörande och den initiala kommunikationen är viktig.

”Ser man till tekniska lösningar kan samtliga storbanker erbjuda det samma, vilket gör att det handlar mycket om varumärke och människor. Det avgörande steget blir sedan kontaktpersonen och hur väl man klickar med denna. De ska vara duktiga på ”banking”, många kan inte banktjänsterna tillräckligt bra. En gedigen kunskap är viktigt.”

Det kan vara en fördel med banker där det är relativt låg personalomsättning. Företag X har en tradition av långa samarbeten med konsultfirmor och revisionsfirmor och uppskattar att det är samma folk som man jobbar tillsammans med och menar att det är viktigt att veta vad man betalar för.

4.1.3 Företag Y

Bakgrund

Företag Y, verksam inom fastighetsbranschen, är ett familjeägt företag som startades 1916. Idag är man ägare och förvaltare av samtliga av sina egna fastigheter. Företaget omsatte 2010 cirka 20 MSEK och 5 anställda.

Intervju

Intervjun hölls under dryga timmen där vi ställde frågor som på förhand blivit tillskickade VD för att denne skulle få möjlighet att förbereda sig på bästa sätt.

Bankbehov - Produkter och tjänster

Då företaget under 70-talet valde att fokusera endast på fastighetsverksamheten, som innebär förvärv och försäljning av fastigheter samt förvaltning, är det främst vid fastighetsförvärv företaget är i behov av banken. Vidare är det även de grundliga behoven så som betalningslösningar och internetbanken.

Vid frågan på hur många banker företaget använder sig av i dagsläget är det främst två banker som behjälper företaget och dess affärer. VD säger att det är viktigt att inte enbart använda sig och anförtro sig till en bank utan använda sig av flera för att på så vis öka sin ställning som oberoende. Skulle en bank neka företaget att hjälpa till vid en affär måste man snabbt kunna gå till en annan. Har man då bara bra kontakt med en bank så är dörrarna stängda. Innan ett större fastighetsförvärv under 2010 använde vi även en tredje bank men då sa en av bankerna ifrån att det blev för mycket att dela på och tog på så vis över den andelen.

Varför valet har fallit på just de bankerna som företaget använder sig av idag beror på en rad faktorer. VD understryker lokal kännedom som en i särdrag viktig egenskap hos banken. Lokal kännedom ska kunna mynna ut i snabbare service då banken känner till de lokala förhållandena och även företagets historia. Vidare påpekar VD även vikten av den relation man etablerat med sin bank och de kompetenser som banktjänstemännen har. Här kan banker differentiera sig från varandra.

”Personliga relationer och kompetenser är oerhört viktigt”

Att banken ska kunna fungera som en affärsskapande partner anses vara en väldigt bra sak, men samtidigt något som inte skett i någon större grad. Ju mer information man kan få om möjlig affär desto bättre är det. Samtidigt är det svårt för banken att tipsa en kund och inte en annan. Slutligen, på frågan om hur många tjänster företaget väljer att köpa från banken säger VD att det är bättre att hitta de specialister som finns på marknaden. Det finns de aktörer som kan erbjuda bättre lösningar än banken vad gäller försäkringar. Åtminstone försäkringar som härrör till fastighetsbranschen.

Priskänslighet

VD börjar med att svara på frågan om hur pass priskänsliga företag inom fastighetsbranschen genom att säga att allt har ett pris. Men det menar VD att oavsett vad de olika bankerna har att erbjuda, må det vara snabb service eller nylanserade produkter och tjänster, kommer priserna alltid att ha en viktig, om inte viktigast, roll. För just fastighetsbranschen är vartenda räntepunkt på krediterna och lånen extremt viktiga då det ofta handlar om stora summor. VD menar vidare att det just är räntekostnaderna som är företagets största kostnader och att det på så vis spelar väldigt stor roll om en bank kan erbjuda några punkter lägre än en annan. ”Det kan ha en väldigt stor påverkan på resultatet i slutändan.”

Relationer

Att genom åren ha byggt upp en relation med din personliga bank är så klart väldigt viktigt. Banken och den personliga banktjänstemannen försöker man involvera så gott det går för att de på så vis ska få en bättre kännedom i och bättre känsla för vår verksamhet och de affärer vi sysslar med. Detta ska sen kunna möjliggöra för snabbare service när en affär väl dyker upp. Har man ingen tidigare relation med en bank så försvarar givetvis hela processen när väl affären dyker upp, påstår VD som samtidigt också menar att storleken på banken och dess historia har stor betydelse då det måste finnas en viss trygghet i banken.

Relationen till den personliga banktjänstemannen, förutom priset, är en viktig faktor vid val av bank. Den är så pass viktig att skulle den personliga banktjänstemannen byta bank så är även

Företag Y benägna att följa med, men vill samtidigt återigen poängtera att priset är i slutändan den avgörande faktorn.

4.1.4 Företag Z

Bakgrund

Företag Z är verksam inom stärkelseindustrin och är idag en ledande tillverkare av processutrustning. Företagets verksamhet är till 95 procent exportinriktad och vars marknader främst är placerade i Asien och Sydamerika och till viss mån även Centraleuropa. Företaget omsatte 2011 cirka 85MSEK och har i dagsläget 35 anställda.

Intervju

Intervjun genomfördes med företagets VD över telefon och pågick i dryga halvtimmen. Svaren på frågorna som ställdes under intervjun följer nedan under rubrikerna: *bankbehov, priskänslighet*, och *relationer*.

Bankbehov – Produkter och tjänster

Utöver betalningstjänster, som får ses som de mest grundläggande tjänsterna banken erbjuder för företagen, är det valutahandel och checkkrediter som utgör Företag Z:s största behov. Då företagets affärer till cirka 95 procent är förlagda utanför Sveriges gränser och sköts i utländsk valuta är denna banktjänst av stor vikt.

Under intervjun framkommer det även att Företag Z inte endast använder sig av en bank utan att de använder sig aktivt av två banker; den ena banken en storbank och den andra en lokal sparbank. Till en början använde sig företaget endast av den lokala sparbanken, men i takt med den expansion företaget idag ser blev behovet av en bank med kontor runt om i världen påtagligt. Som exempel ges behovet att snabbt få bankgarantier vid utländska affärer och där kan den lokala sparbanken inte stå till tjänst, vilket däremot storbanken kan med dess lokala bankkontor världen över.

”Sparbanken är fortfarande den lokala banken med mycket personliga kontakter och kortare beslutsvägar. Storbanken känns mer toppstyrt.”

När VD blir tillfrågad om där finns något konkret exempel som kan visa på varför storbanken känns mer toppstyrd nämns kreditpolitiken som betydligt mer omständlig i storbanken jämfört med den lokala sparbanken. I övrigt finns det inte direkt något i bankernas utbud som saknas i dagsläget. Däremot så framkommer vikten av relationsskapande mellan banken och företaget, och att en nära kontakt med banktjänstemannen är av stor vikt.

”Det viktigaste är att bygga upp en relation”

Priskänslighet

Vid frågan om hur pass viktiga priserna är på bankens produkter och tjänster jämfört med vikten av en bra relation sinsemellan framkom det att de ”uppskattar relationen mer än någon promille på räntan”. VD säger att något de på företaget uppskattar är när man har ett direktnummer till banken och att när de ringer dit ska bli igenkända på rösten. ”Den typen av relation uppskattar vi mycket”. Slutligen berättar VD att det visst händer att man ser sig om och kontrollerar att man har

”rätt” pris, men det gäller främst vid nya och större investeringar där räntekostnaderna får en väsentligare betydelse.

Relationer

För att bygga upp en bra relation sett från bankens perspektiv värdesätter Företag Z snabba beslut och snabbt agerande. Men som tidigare nämnts kan man se skillnad mellan de mindre lokala sparbankerna jämfört med storbankerna. VD säger sig märka skillnader i hur beslut tas och att storbanken inte verkar ha lika stort mandat att ta egna beslut. Arbetet känns även aningen mer byråkratiskt än i den lokala sparbanken. ”De är mindre flexibla och mer toppstyrt”, säger VD och syftar på storbanken.

I intervjun kommer vi in på hur relationen ser ut mellan bankerna och företaget och hur pass involverade banken är i företagets verksamhet. Storbanken arrangerar årligen ett event där kunderna bjuds in och får ta del av en omvärldsanalys och prognoser på hur marknader kommer att utvecklas. Detta är ett väldigt uppskattat event och för Företag Z är det främst prognoserna på valutamarknaderna som är av större intresse.

Vi rundar av intervjun genom att fråga hur Företag Z ser på den framtida relationen med sina banker och hur de ska jobba för att uppfylla de olika behov och krav som företaget har. VD säger att saker och ting har de facto blivit bättre och enklare genom åren, och hoppas att det fortsätter i samma riktning. I framtiden kan det definitivt vara bra om banken är mer involverad i kundföretagets verksamhet och att det i sin tur kan underlätta för vissa affärer. Företag Z:s verksamhet är förvisso en väldigt nischad sådan vilket medför vissa begränsningar.

Intern studie

Nedan presenteras en sammanställning av de intervjuer vi har genomfört med medarbetare inom SEB. I tabell 4.2 nedan finns respondenterna presenterade med namn och position.

Tabell 4.2. SEB:s respondenter med namn, titel, område, och placeringort

Intervjuperson	Titel	Område	Placeringsort
Stefan Andersson	Företagsmarknadschef	Retail Sverige	Stockholm
Belgin Fortaci	Företagsmarknadsansvarig – mångfald & entreprenör	Retail Sverige	Stockholm
Anders Andersson	Företagsrådgivare	Företagscenter Region Syd	Kristianstad
Peter Sjödén	Företagsrådgivare	Företagscenter Region Syd	Malmö
Anders Larsson	Företagsrådgivare	Distrikt Malmö	Malmö

4.2 Företagsmarknad Retail Sverige

Företagsmarknad Retail Sverige avser kundsegmentet *små och medelstora företag* (framöver SME), vilket enligt SEB:s mått är företag som omsätter mellan 0-1000MSEK. SEB har historiskt sätt haft en marknadsandel under 10 procent i Sverige av detta segment. För att växa inom detta segment har SEB under senare år investerat i kompetens, distributionskapacitet och minskad komplexitet. Satsningen och prioriteringen av denna kundgrupp har banken tydligt kommunicerat i sina strategiska prioriteringar. Mer konkret innebär detta att SEB har genomfört en mängd

aktiviteter för att förbättra service till de mindre företagen. Exempelvis genom framtagandet av paketlösningar, ökad andel företagsrådgivare och etablerade företagscentra.

SEB har en historia av starka relationer till stora företag och institutioner, vilket banken tar med sig in i affären med SME-kunderna. Detta gäller framförallt relationer, kunskap och specialkompetens inom olika områden. För att tillfredsställa alla kunder inom segmentet har man delat upp det i mindre segment baserat på omsättning. För de största företagen inom segmentet erbjuder banken spetskompetens via bankens tre företagscentra i Stockholm, Göteborg och Malmö. Företagscentrerna riktar sig främst mot företag som omsätter mer än 200 miljoner per år och företagskunder med mer komplexa behov samt större fastighetskunder. SEB har även ökat antalet rådgivare med fokus på de allra minsta företagen och upprättat en särskild roll på kontoren som kan hantera både företagets och företagarens behov.

Den ökade satsningen på SME-marknaden har gett resultat och sedan 2006 har antalet små och medelstora företagskunder ökat från 65 000 till 117 000. Idag är marknadsandelen i Sverige ca 12 procent och målet är att till 2014 växt till 15 procent.

4.3 Strategi

SEB:s strategier för kontorsrörelsen har sedan man tappade den stora och lönsamma affären man hade under 80-talet kontinuerligt förändrats och förnyats. För att återta sina förlorade marknadsandelar och kunna bli förstahandsvalet bland storbankerna för företagskunderna krävdes en långsiktig strategi som bygger på långsiktighet, tydlighet och kompetens. Denna strategi startades under 2003 och än idag håller man fast vid samma strategiprinciper.

4.3.1 Positionering

SEB är historiskt sätt kända för att vara storföretagens bank och det är även detta segment som står för cirka 45 % av SEB:s totala intäkter (SEB årsredovisning, 2011). Det är dock inte bara storföretagen som har stått för SEB:s framgångar genom åren. Fram till och med 80-talet var SEB även väldigt framgångsrika inom SME - segmentet, men med finans- och bankkriser och påföljande strategiändringar tappade man bort den affären, säger Stefan Andersson, Företagsmarknadschef Retail Sverige på SEB. Stefan fortsätter med att berätta att det var under 2003 som man påbörjade en ny strategi inom banken för att återigen ge sig in i SME-marknaden och vinna tillbaka de andelar man en gång hade. Det var vid denna tidpunkt man insåg att man befann sig långt nere på berget (en metafor som flitigt använts inom banken) och att man ville klättra upp på toppen igen.

Stefan fortsätter med att tillägga att ju mindre företagen var inom SME-marknaden desto mindre andel hade dem, men desto större potential. Det faktum att banken har ungefär 50 procent av företagsaffären inom segmentet *Stora Företag & Institutioner* (detta segment går även under namnet *Merchant Banking*) ledde till att man frågade sig varför man inte skulle kunna profitera genom att vara en företagsbank hela vägen, att dra nytta av den oerhört stora kompetens som finns i banken inom detta område. I genomsnitt tjänar banken tio gånger mer på en företagskund än en privatkund vilket naturligtvis har bidragit till ökat fokus på just denna marknad.

"Förklaringar till varför vi varit små på SME-marknaden är att vi genom strategiska val tappat bort denna marknad. Schabblat bort den om man ska vara helt ärlig". (Stefan Andersson).

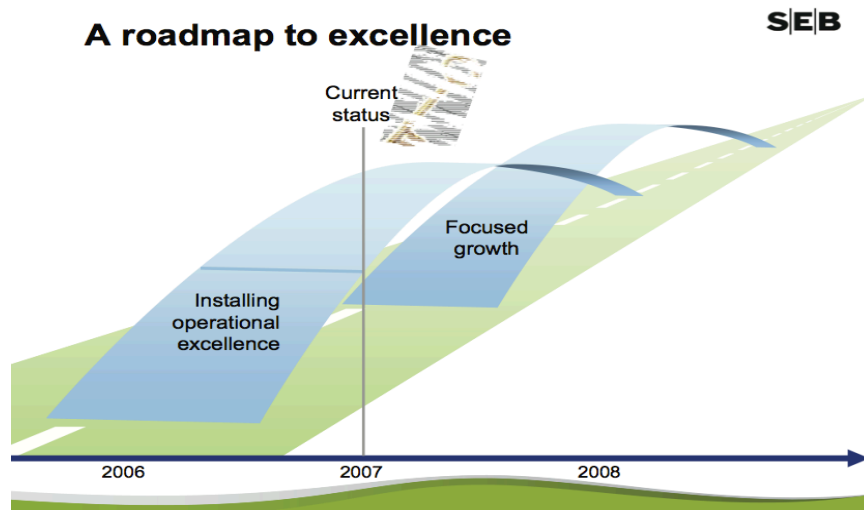
En annan förklaring till att man förlorat denna stora affär är svårigheten att se de mindre företagen, då enskilda näringsidkare inte riktigt syns i redovisningen. Vidare är det en enorm skillnad i behov om man jämför enskilda näringsidkare med företagare, och det är väl egentligen där det börjar, hos enskilda näringsidkare. ”Man måste vara med tidigt för att sen få chansen att vara med längre upp”. Stefan satt själv som distriktschef när strategiförändringen kom 2003 och tyckte personligen att det var ett positivt besked att man skulle börja satsa på att nå toppen inom hela företagsmarknaden. Misstaget alla banker, inklusive SEB, har gjort var att se privatekonomin och företagsekonomi som två separata enheter istället för att förstå hur dessa faktiskt hänger ihop, som i sin tur är en del i att faktiskt förstå företagaren och entreprenören.

Anders Larsson, som idag sitter som företagsrådgivare i Malmö-distriktet med en lång erfarenhet inom Retail och SME-marknaden, bygger vidare på det Stefan nämnde i intervjun och menar att det var finanskrisen och åtstramningar av krediter, samt minskad fokus på kunderna som gjorde att banken tappade affären. Anders fortsätter diskussionen kring positionering med att ta Handelsbanken som exempel. Han menar att de har jobbat på ett likartat sätt under tjugo år medan SEB har gjort mängder med organisationsförändringar där man har stöpt om och flyttat kunder fram och tillbaka. Detta har lett till att kunder lätt blivit förvirrade. ”Det blir inte bra i slutändan men vi har lärt oss läxan”, tillägger Anders.

4.3.2 Koncernstrategi – Road to Excellence

”Med start 2006 påbörjades en omvandling inom ramen för programmet ’Road to Excellence’. Utgångspunkten var att öka samordningen av SEB-koncernens då holdingbolagsliknande struktur genom ökad proaktivitet gentemot kunderna och ökad produktivitet i de interna processerna. Genom att till exempel kartlägga och strömlinjeforma processer frigörs resurser som istället kan läggas på att öka affärsintensiteten med Bankens kunder” (SEB SEB årsredovisning, 2011).

För att denna strategi skulle fungera och kommuniceras ut i alla affärsområden inom koncernen utvecklades en arbetsmetodik, ”SEB Way”, vars syfte var att för kunderna skapa ”ett SEB” oavsett hur kunderna väljer att göra affärer med banken. Ett område där särskild fokus lagts, inom ”SEB Way”, är tillväxtområdet mindre och medelstora företag. I följande avsnitt presenteras närmare de strategier som genomförts i linje med ovannämnda övergripande koncernstrategi i affärsområdet SME (SEB årsredovisning, 2011).



Figur 4.2. 'Road to Excellence' (Företagspresentation, SEB, 2012).

4.3.3 Strategiska åtgärder

I början av intervjun med Stefan Andersson börjar vi diskutera hur konkurrensen ser ut på marknaden. Han, liksom Anders Andersson och Peter Sjödén i Malmö, understryker den hårda konkurrensen om företagskunderna i en situation där alla aktörer i stort sett erbjuder samma produkter och tjänster. En av de åtgärder man tagit till var den långsiktiga satsningen i sig, att sedan 2003 börja satsa på företagskunder inom SME-marknaden. Det är snart tio år sedan strategin lanserades och håller i sig än idag. Detta likställer sig med trovärdighet i bankbranschen, menar Stefan. Allt sedan starten för cirka tio år sedan har vi byggt på, förbättrat, och utvecklat i samma fora. Man har på så vis lyckats hitta en långsiktighet och uthållighet som marknaden sett och börjat tro på.

"Det viktigaste är långsiktigheten, satsningarna, och tydligheten i vad vi levererar. Vi är nog den bank som tydligast kommunicerar vad vi levererar och vårt kundlöfte" (Stefan Andersson)

Att externt gå ut och kommunicera bankens kundlöfte gentemot kund har visat sig vara ett strategiskt smart drag. I denna strategi ligger ett stort fokus och inriktning från ledningen och Annika (Stefan syftar till SEB:s VD och koncernchef Annika Falkengren) som man förankrat på regions- och distriktsnivå. Han menar också att i andra banker hamnar största fokus ofta på privatkunderna då cirka nio av tio kunder som idag besöker bankkontoren är privatpersoner. Varför SEB anser sig blivit så framgångsrika inom SME-marknaden har med den tydliga satsning man valt att göra, och att visa denna tydlighet även externt.

"En del av vår framgång är att vi har ett genomarbetat "commitment" och fokus. Satsar man inte på små och medelstora företag så finns risken att den affären trycks undan" (Stefan Andersson)

När vi i vår intervju kommer in på vilka specifika åtgärder man genomförde i linje med den nya fokuserade strategin mot SME-kunder framhäver Stefan bland annat att SEB var först ut med paketlösningar för företagskunden. Syftet med paketlösningarna var att underlätta det vardagliga arbetet för företagskunderna med ett innehåll som täckte både banktjänster och rådgivning. "Vi förändrade faktiskt bankverksamheten för småföretag, och det var ingen annan som gjort det". Denna paketering var betydligt lättare att sälja och ibland är det inte ens SEB-tjänster som man

säljer utan tjänster som man erbjuder tillsammans med andra aktörer. Exempelvis erbjuder man olika bokföringstjänster, en av dem med en direktkoppling till SEBs internetkontor.

Åren mellan 2003, året då den nya strategin lanserades, fram till 2005 hände inte så mycket. Man kunde inte tyda någon riktig förändring eller förbättring som strategin skulle ha medfört. Stefan menar att det inte fanns en ordentlig plan på hur man skulle ta sig till toppen av berget (metaforen tidigare nämnd). För att nå toppen av berget måste man även investera i utrustning. ”Man måste ha olika roller, någon som gör toppförsöken och någon som bär på utrustning”. Under 2005 gick Stefan in som Företagsmarknadschef för Sverige centralt i en funktionell roll som han själv beskriver den. Man gjorde då något de kom att kalla en företagsmanual som var en tydlig manual i vilken man började arbeta med kundlöften, kunderbjudande, och en segmenteringsmodell som var enkel och tydlig. Denna segmenteringsmodell tjänade sitt syfte att sätta tydligare roller. Huvudfrågan var hur man skulle kunna växa i samtliga segment inom företagsmarknaden Retail.

”Hur ska vi kunna växa i ett segment utan att det bli på bekostnad av ett annat?” (Stefan Andersson)

4.3.3.1 Segmenteringsmodellen

För att kunna bli framgångsrika inom alla segment följde man segmenteringsmodellen och valde att dela upp företagskunderna i fler segment. Därefter togs beslutet att avlasta företagsrådgivarna genom att dra en gräns vid företag som omsätter upp till 5 MSEK och lägga ansvaret för det segmentet på kundtjänstmedarbetarna, som tidigare arbetat endast mot privatkunder. Investeringar gjordes i att utbilda medarbetarna i kundtjänst för att på bästa sätt tjäna det nya segmentet. Tiden utvisade dock att det blev för tuff utmaning för personal som redan innan ska ha en stor kunskap i ett ännu större och vitt skilt segment, privatkunderna. Ett resultat av detta var att man insåg vikten av att ha rådgivare som kunde fokusera helhjärtat på detta så viktiga segment. Därför introducerade man en helt ny rådgivarroll vars arbetsuppgifter var att tjäna småföretagare med en omsättning upp till 5 MSEK.

”När vi kom halvvägs 2009 kunde vi konstatera att vi hade haft en fantastisk framgång bland små företag, men just 5+ segmentet var inte lika tillfredsställande” (Stefan Andersson)

I linje med den övergripande koncernstrategin lades stor fokus på att göra det enkelt för företagskunderna och kunna erbjuda dem en helhetslösning, varför man också öppnade upp telefonbanken dygnet runt som ingår i paketet ”enkla firman”. Ett lyckat koncept som resulterade i ett stort inflöde av nya småföretagare. ”Tillväxten kom från våra mindre företag. Vi attraherade i större utsträckning tillväxtföretag mer än andra mycket på grund av vår aggressiva satsning i de sammanhang vi syntes, plus genom vårt varumärke”, säger Stefan Andersson. Varför man inte växte fullt lika tillfredsställande bland de större företagen har mycket med kompetens att göra. ”SEB har cirka 12,4 procent i dagsläget och man startade på 8 till 9 procent. Det växer på bra och man växer med ungefär en tiondel i månaden. 2014 ska utgången vara 15 procent och SEB ligger i linje med den planen.”, svarar Stefan på frågan om kortsiktiga respektive långsiktiga målsättningar inom SME-segmentet.

4.3.3.2 Företagscentra

Med tanke på den framgångssaga SEB har haft med segmentet *Merchant Banking*, alltså avdelningen inom SEB för större företagskunder, fanns där mycket resurser och kompetenser att

delar sig av till segmentet för små och medelstora företag, SME. Ett sätt att trycka ner denna expertis i leden, och således dra nytta av expertisen som fanns i organisationen, upprättades tre *företagscentra* fördelat på regionerna Syd, Öst, och Väst. Det var under 2007 som man upprättade företagscentra och det var en medveten kraftsamling som Stefan Andersson kallar det, i en andra etapp i den nya strategin. Man hade börjat se att affärerna ökade i segmentet med företag vars omsättning spänner från 5 till 50 miljoner kronor, men att det krävdes ytterligare krafttag i det övre segmentet.

”Företagscenter har även egna kunder men det är framförallt rådgivande och stödjande ute i landet” (Stefan Andersson)

Tanken med de tre företagscentrerna var att medarbetarna skulle fungera som oberoende företagsrådgivare. Gäller det större affärer, till exempel förvärv, krediter eller fastighetsaffärer så finns resurser i företagscenter som kan sätta ihop team med rätt resurser för att stödja kontoret där affären tillhör. Vidare stannar även resultatet på det kontoret, alltså både intäkter och kostnader tilldelas kontoret och inte företagscenter. På så sätt finns det ingen direkt konkurrens mellan de lokala kontoren och företagscentret. Anders Andersson som är företagsrådgivare på Företagscenter Region Syd håller med om att konkurrensen inte finns mellan kontoren och företagscentret men att det däremot mellan kontoren kan uppstå viss konkurrens, och att på den biten finns det mer att jobba på.

När vi i intervjun med Stefan kommer in på kompetensspridning tar han upp företagscentret som ett utmärkt verktyg för att sprida just kompetens. Han kallar medarbetarna ute på de lokala bankkontoren för generalister och för att kontoren ska kunna få mer specialiserad kompetens placerar man ut så kallade ”associates” från de olika företagscentrerna bland de lokala kontoren. På så vis får man en viss spridning av kunskap.

4.3.3.3 Framtida strategiåtgärder

På frågan om banken är en framtida affärsförmedlare och partner svarar Stefan Andersson, att det är i den riktning som banken vill gå, för att inte tappa substans i rådgivningen. ”Förr i tiden gick man till bankdirektören om man skulle bygga något och frågade vem man skulle anlita”. Stefan menar att banken måste göra motsvarigheten i en modern miljö.

Stefan fortsätter med att en vision är att banken ska bli en partner till kunderna. ”Vi vill bli en partner till våra kunder.” Stefan ger ett par exempel på varför. Till exempel vid finansiering har banken lösningar som kan betyda vinna eller försvinna för kundföretaget; vid ägarskifte, kan banken hjälpa till för att undvika konflikter i familjen; vid försäkringsärenden kan det vara så att företaget saknar en fungerande *kompanjonsförsäkring* vilket kan leda till att man tvingas lägga ner företag. Stefan menar att dessa typer av risker kan minimeras genom ett närmare förhållande mellan banken och kunderna. Tittar man vilka värden som kan skapas i sammanhanget är de enorma menar Stefan, men säger samtidigt att det är viktigt att banken kan förstå situationerna och översätta dem i praktiken. För att lyckas har banken en lång resa framför sig och det är kanske inte alla i banken som mäktar med det. Även om det har skett en förändring kommer det att krävas mer. Banken kommer behöva förändra sin kompetens, vilket man har börjat göra. Exempelvis har man rekryterat medarbetare externt ifrån andra branscher. Stefan berättar att det är kul att se hur dessa medarbetare utvecklas, då många har med sig ett konsultativt perspektiv.

De jobbar mer som projektledare och tvingas ta in kunskap och kompetens för att förstå kundrelationer och kundbehov.

4.3.4 Medarbetare

För att förverkliga SEBs strategiska mål på SME-marknaden krävs det professionella och engagerade medarbetare. Stefan Andersson anser att kompetens och kommunikation är de viktigaste verktygen för att få engagerade medarbetare. Särskilt viktigt blir detta när man gör en stor strategisk satsning. Genom att kontinuerligt underhålla satsningen, med kompetensutveckling och kommunikation, riskerar man inte att falla tillbaka till ruta ett.

4.3.4.1 Kompetens

För Stefan handlar kompetens om relation och prospektering eller mer konkret ”hur kommer jag till avslut på affärer”. Den avgörande kompetensen är inte banktekniska sakerna, vilka medarbetare kan ganska bra, utan det handlar om att lyfta luren, boka ett möte och komma till avslut. Detta insåg man bland annat när man upplevde en begränsad tillväxt inom segmentet 5+, vilket avser företag som omsätter mellan 5-50MSEK. Anledningen till att man inte växte tillräckligt hade mycket att göra med kompetens.

”Vi hade inte utbildat våra företagsrådgivare till att bli säljande prospekterare och relationsmänniskor. Vi bestämde då att göra en jättesatsning på det, och då kom 'diplomeringen'.” (Stefan Andersson)

Diplomeringen innebar en försäljningsutbildning som syftar att utbilda företagsrådgivare för att kunna möta kunder på ett bättre sätt. En grundsten i många av utbildningarna är att lära sig och förstå företagarens och entreprenörens vardag. Belgin Fortaci som jobbar med entreprenörsfrågor på SEB, understryker vikten av att kunna sätta sig in i kundens vardag och säger: ”Ett ja eller nej till en kredit för ett företag kan avgöra hela det företags framtid. Därför är det viktigt att banken jobbar med att få kännedom om kunderna och branscher.” Ett sätt att få en bättre kännedom om kunden är att besöka dem, anser Anders Larsson som är företagsrådgivare på det lokala kontoret i Malmö. Detta arbetssätt är inte något revolutionerande för Anders som har jobbat på detta vis i många år.

”För att få en bra bild av kunden så måste man åka ut och träffa dem, hälsa på deras ekonomiansvariga och se hur produktionen går till eller vad det nu är för verksamhet. Då får man en bra bild av kunden. Är det ordning bland verktygen, ja då är det ordning i bokföringen, så enkelt är det.” (Anders Larsson)

I framtiden anser Anders att man måste åka ut mer till kunden. Banken har kommit en bra bit på vägen de senaste åren, men man måste ut till kunden ännu mer. Ett initiativ som banken har initierat är ”gröna bilar” vilket är ett antal företagsbilar som företagsrådgivare kan använda sig av för att besöka kunden.

Som företagsrådgivare gäller det utöver försäljningskompetens och kundkännedom att ha en god kännedom om bankens olika produkter. SEB har en rådgivningsstrategi för mindre företag som grundar sig på helheten, det vill säga rådgivning till företaget, ägaren och medarbetarna. För att få kompetens inom många olika områden gör man kontinuerligt utbildningar, exempelvis via intranät. Stefan Andersson anser att de viktigaste med utbildningarna är att företagsrådgivaren ska kunna ställa frågor och identifiera behov. Finansiering är en viktigt bit och det kräver att

företagsrådgivaren har en ganska djup kompetens. Men inom övriga områden, exempelvis spara, betala och utlandstjänster kan man en grundligare kompetens. Den kompetensen ska handla om att kunna ställa de övergripande frågorna enligt en behovsmodell. Många rådgivare använder sig av denna modell i möten som tydligt förklarar företagarens tre roller (ditt företag, dina anställda och din privatekonomi). Rådgivaren har därutöver tillgång till specialister inom olika område, exempelvis försäkring (division Liv) eller placera (division Kapitalförvaltning). Inför ett möte kan det vara så att företagsrådgivaren tar med sig en specialist för att kunna presentera en djupare kompetens inom ett visst område. Stefan berättar att det är en process inför varje prospekt, där företagsrådgivaren behöver sätta ihop ett team och göra en analys.

”En del i diplomeringsutbildning är att företagsrådgivaren ska bli mer som en projektledare. Det gäller inte bara att kunna finansiering utan att vara projektledare och ta in den kompetens som krävs. Det är kompetensen.”
(Stefan Andersson)

Bankens utbildningar har uppmuntrat till den här typen av konceptuellförsäljning och projektledarförsäljning. Varje större prospekt eller kunder blir ett litet projekt. I dessa sammanhang finns det även möjlighet till att dra nytta av kompetens från bankens storföretagsavdelning, Merchant Banking. Detta är en viktig del menar Stefan och den kopplingen som finns mellan Retail och Merchant är Företagscenter. Är det en större affär så finns det resurser i företagscenter som kan sätta ihop team med rätt personer och stödja kontoret. Inom företagscenter finns det företagsrådgivare som har en bakgrund eller roll från storföretagsavdelningen. Detta är en medveten strategi där företagscenter blir ett kompetens-nav för vissa delområden. För att sprida specialkompetens till det geografiska område som behöver den bäst, behöver nödvändigtvis inte företagsrådgivaren sitta i just Stockholm, Göteborg eller Malmö. I Växjö sitter till exempel en specialist inom skogsindustrin, som tillhör företagscenter i Malmö, detta för att få kompetens till ett område där det finns mycket skogsbolag.

Anders Larsson ser företagscenter som ett bollplank och tycker det är ett bra kompetensstöd. Hur mycket hjälp man behöver av företagscenter beror på hur erfarna rådgivare det finns ute på de olika kontoren. På kontor med mycket kompetens och lång erfarenhet så kanske man inte behöver lika mycket hjälp jämfört med ett mindre kontor där det kanske bara finns en företagsrådgivare.

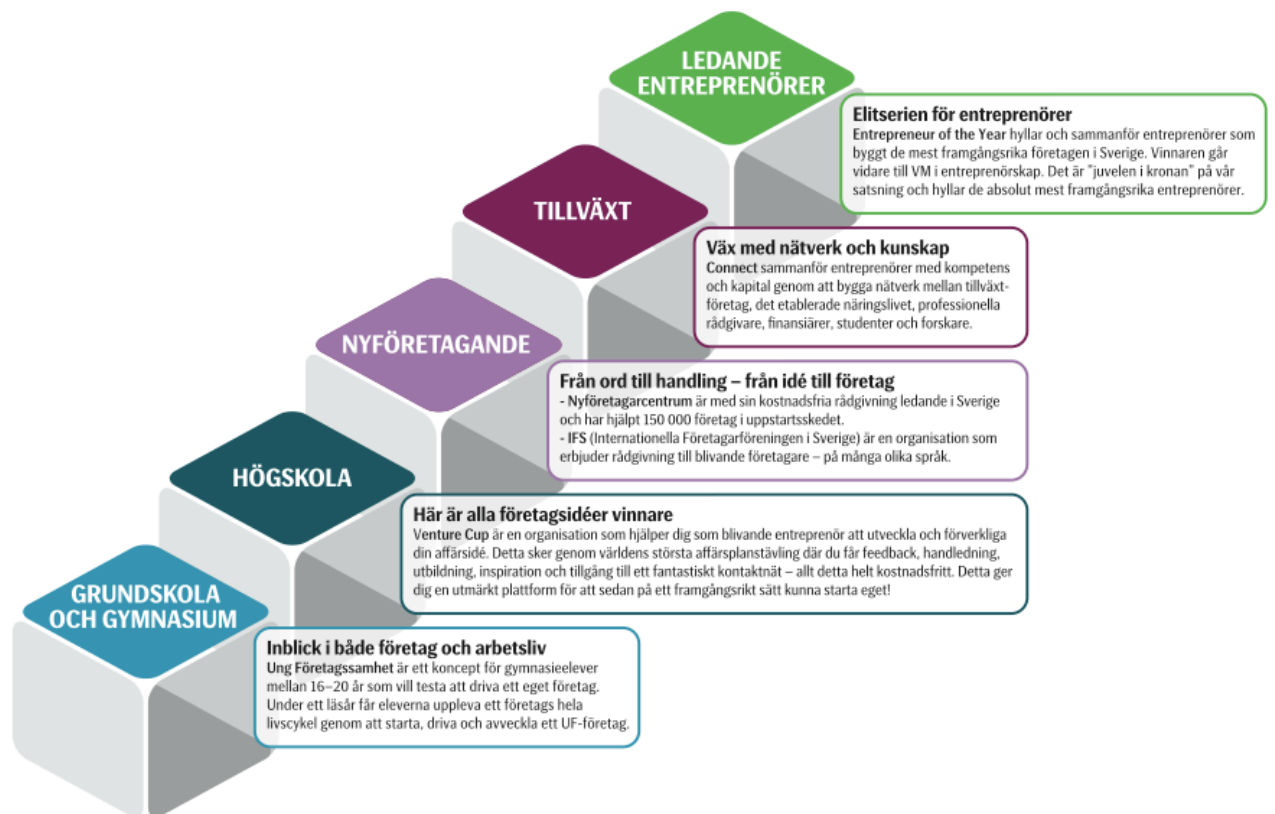
4.3.4.2 Kommunikation

SEB kommunicerar mycket, både intern och externt. Man kommunicerar dels hur det går och dels hur tillväxten ser ut, vilket görs både till medarbetare och till styrelsen. Detta är inte bara en angelägenhet för SEB själva varför man även har valt att kommunicera sina tillväxtmål externt. Stefan Andersson använder metaforen ”en brinnande plattform” i sammanhanget och syftar till den tydliga kommunikationen av tillväxtmål. Det ställer krav på medarbetarna, antingen har man modet att gå hela vägen till toppen eller så går man ner. SEB ska upp till målet och medarbetarna måste bestämma sig.

På de lokala kontoren runt om i landet kommuniceras centrala budskap via videokonferenser och intranät. Anders Larsson tycker detta är tydligt och anser att banken varit fast beslutsen och kommunicerat samma budskap under de senaste två åren.

”Ett sådant tydligt fokus som det varit på prospektering under de senaste två åren, har jag aldrig varit med om tidigare under alla mina år. Hela organisationen är tydligt inställda på att det man ska göra är att plocka in nya 5+ kunder.” (Anders Larsson)

Stefan betonar vikten av att kommunicera framgång vilket är en viktig grund för motivation och självkänsla. SEB har vunnit priser flera år i rad, bland annat ”Årets småföretagare bank” som utsetts av tidningen Privata Affärer. Utmärkelserna har dels uppmärksammats bland företagarna som fått en bra bild av SEB och dess satsning på företagssidan. Men framförallt har det skapat en känsla bland medarbetare som säger att detta är något som man kan. På detta vis har banken lyckats skapa en mentalt positiv snöbollseffekt, som bygger på att framgång föder framgång. Externt arbetar SEB med att kommunicera budskapet att man är en företagsbank, bland annat genom samarbete med ett antal organisationer som hjälper landets företagare. Belgin Fortaci som är ansvarig för entreprenörssamarbeten, illustrerar samarbetena med en entreprenörstrappa som visar det stöd som går att få i företagandets olika faser.



Figur 4.3. Entreprenörstrappan (www.seb.se).

Strategin med entreprenörstrappan har hela tiden varit att man ska vara med i alla olika skeden av ett företags utveckling. När man säger att man är företagarnas bank och satsar mycket på småföretag så är det viktigt att SEB är med och syns i alla steg. Belgin tycker man kan se på samarbeten från många olika aspekter, dels är SEB med och skapar framtida kunder, men det är också en samhällsfråga och menar att Sverige behöver fler företag, framförallt företag som växer och skapar nya arbetstillfällen.

”Är det någonstans som SEB kan vara med och göra samhällsnytta, så är det inom detta område. Sen kan man vara med och sponsra fotboll och tennis också, men vi är inte fotbollsspelare, vi är företagare.” (Belgin Fortaci)

4.3.4.3 IT-stöd

Kommunikation hänger till stor del ihop med IT-stöd, inte minst internt. I dagsläget anser Belgin Fortaci att det inte finns ett tillräckligt bra IT-stöd för att söka på varandras kompetens. Hon tycker det borde finnas ett enkelt sätt att söka på varandras kompetens, exempelvis genom sökning av nyckelord. Man ska kunna söka på alltifrån språkkunskaper till branschkompetens. Belgin har sett exempel på mailutskick från företagsrådgivare som jobbar med en kredit och efterfrågat specialkompetens inom branschen som krediten avser. Det finns ett slags forum där man kan skapa olika slags grupper och hjälpa varandra, men Belgin vet inte hur stort det är men anser att det är något som man borde jobba mer med. Även Anders Larsson känner till att det finns någon form av plattform för kompetensväxling, men det är inget som han har arbetat med. För Anders del så har han ett stort kontaktnätverk, tack vare sin långa tid inom banken, men förstår samtidigt att en ny rådgivare i banken inte har ett sådant nätverk och att således ett kommunikationsforum kan vara användbart.

4.3.5 Värderingar och varumärke

4.3.5.1 Värderingar

SEB har under senare år jobbat mycket med att kommunicera sina värderingar både internt och externt. Detta har varit en del av strategin, där kundfokus har varit och är fortfarande ett nyckelord. En hjälpsam faktor till detta anser Anders Andersson vara Annika Falkengren, som byggt upp ett starkt namn, vilket varit bidragande till en god SEB-anda. Annikas budskap kretsar kring nyckelordet kundfokus där hon tillsammans med ledningen försöker få ihop de olika delarna av banken. Retail utgör en del av banken men den största delen utgörs av Merchant vilket karakteriserar SEB. Det är i Merchant som de största pengarna tjänas inom banken och även där det finns en stor resurskompetens. Att försöka få ihop Merchant med Retail är inte helt lätt menar Anders, men Annika har varit väldigt duktig och kämpat för att försöka få ihop det.

”Annika är väldigt synlig i banken och organisationen, trots att SEB är ett väldigt stort företag med väldigt många anställda. Exempelvis så har hon en egen ruta på intranätet, där man kan skriva och chatta med henne.”
(Anders Andersson)

Att kommunicera bankens värderingar på ett bra sätt är väldigt viktigt, säger Peter Sjödén och poängterar hur viktig tydligheten är. Detta är en ryggrad för hela banken och det finns ett antal fundament som utgör denna och då är det bra om de kommuniceras ut på ett bra sätt. Den övergripande strategin är långsiktig men värderingar behöver man förnya från tid till annan.

4.3.5.2 Varumärket SEB

Företagskunder känner väl till att SEB är bank grundad av familjen Wallenberg, vilket ses som en styrka anser Anders och Peter. Detta är ofta associerat med ord som långsiktighet, uthållighet och kompetens inom svenskt näringsliv. Kopplingen till familjen Wallenberg tror Anders är en av anledningarna till varför banken får mycket uppmärksamhet i media. Att SEB är den enda av storbankerna som har en kvinnlig VD är också en bidragande faktor till mediauppmärksamheten.

Anders och Peter medger att det kan vara så att mindre bolag kan se SEB som storföretagarnas bank. Därför är det viktigt att företagsrådgivare informerar att kunskapen från storbolagen kan hjälpa mindre företag. Detta brukar vara mycket uppskattat bland kunder.

”SEB gedigna historia inom storföretag är en stor fördel vilket uppskattas mycket hos kunder. Ringer man och säger att man är från SEB så är det nästan aldrig några problem.” (Anders Andersson)

I en varumärkesundersökning av de fyra storbankerna (SEB, Swedbank, Nordea och Handelsbanken) samt Danske Bank bland företag som omsätter mer än 50 miljoner, uppfattas SEB som kundnära, innovativa och ledande. SEBs position i undersökningen visar att SEB är en bank för kunder med ambitioner (SEB företagspresentation, 2012). På SME-marknaden är det ganska lätt att kommunicera säger Stefan Andersson och syftar på att alla som driver företag har ambitioner. ”Även om du bara startar en enskild firma så har du visat att du har ambitioner, eftersom du redan då har gjort mer än genomsnittssvensken”. När kundundersökningar visar att kunder uppfattar SEB som en bank för de större företagen blir det väldigt intressant när man säger att man satsar på de allra minsta, eftersom detta inte är lika självklart som hos storbanker med en historia att jobba med mindre företag. Stefan menar att man från denna position lättare får access till kunderna som kommer från mindre segment och medger att en del kunder ser SEB som ouppnåeligt, ”är ni intresserade av mig, det trodde jag inte”. Men när dessa kunder förstår att SEB är intresserade av dem, upplevs det som positivt.

”När vi ”twistar” om varumärket och säger att vi även jobbar med de allra minsta så får vi en positiv effekt. En del i den positioneringen sitter i den stolthet som man har fått genom pris för årets småföretagare bank flera år i rad.” (Stefan Andersson)

Genom satsningen på småföretagssidan har banken försökt tvätta bort stämpeln att man bara är en bank för storföretagen. Belgin Fortaci, som arbetar med mångfaldsfrågor tycker att detta är positivt för företagare med invandrabakgrund, då majoriteten av dessa företag är just småföretag. För många invandrare, inte minst från mellanöstern är varumärke väldigt viktigt berättar Belgin. Därför samarbetar SEB med flera etniska medier där banken annonserar sina kampanjer. Genom dessa syns man dels i andra medier och tar samtidigt ett politisk ställningstagande. Ytterligare satsningar som främjar företagare med invandrabakgrund är service via Telefonbanken där banken erbjuder service på 23 olika språk.

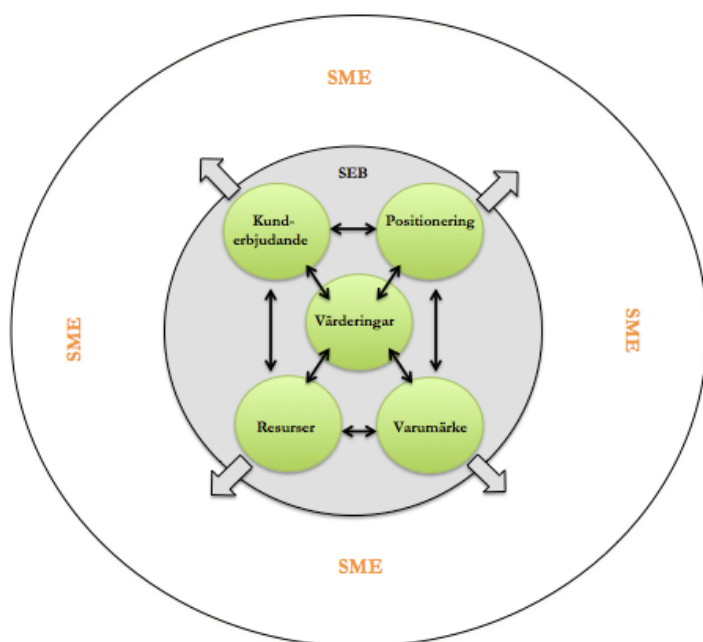
5. Design

I följande avsnitt kommer vi först att analysera empirin och dra kopplingar till den presenterade teoretiska referensramen. Slutligen presenterar vi ett designavsnitt i vilket modeller sammanfattar och illustrerar våra tankar kring fallföretagets fortsatta strategiska arbete.

”More design and less analysis” (Kaplan, 1993)

5.1 Analysmodell

I vår analys har vi låtit oss inspireras av modellen *Service Management System*, utvecklad av Normann (2000) och vidareutvecklad av Bruzelius och Skärvad (2004) under benämningen *affärsidémodellen*. Den analysmodell som vi valt att använda oss av består precis som *Service Management System* och *affärsidémodellen* av ett samspel mellan fem komponenter, vilka alla är relaterade till varandra. Komponenterna i analysmodellen har vi valt att benämna: *positionering*, *kunderbjudande*, *resurser*, *varumärke* och *värderingar*. Dessa fem komponenter utgör den inre cirkeln och är tänkt som ett ramverk för att visa och analysera hur SEB har utvecklat en konkurrenskraftig strategi för SME-marknaden.



Figur 5.1. Analysmodell med inspiration från Normann (2000) och Bruzelius och Skärvad (2004).

5.1.1 Positionering

Porter (1985) skriver i sin bok *Competitive Advantage* att en konkurrenskraftig strategi är sökandet efter en attraktiv positionering på en marknad med målet att etablera en lönsam och hållbar position gentemot de krafter som utgör konkurrens. Dessa konkurrenskrafter menar Porter inte utgörs endast av direkta konkurrenter utan även av andra externa krafter som kan påverka den långsiktiga lönsamheten. 2003 utgjorde startskottet för SEB och dess strategi att återta en förlorad marknadsandel på en specifik marknad, nämligen SME-marknaden. Denna marknad hade tidigare utgjort en större del av bankens totala intäkter men hade efter bank- och finanskriserna i början av 90-talet gått förlorad. Frågan var nu för SEB inte huruvida denna marknad var lönsam, utan snarare hur man skulle bära sig åt för att återigen ta sig an denna viktiga marknad.

I vår intervju med Sverigechefen för SME-marknaden, Stefan Andersson, försökte vi lägga stor vikt vid att få svar på hur man bemästrar den konkurrens som finns på marknaden, och hur man skiljer sig gentemot rivalerna. Stefan, liksom övriga respondenter på SEB som vi har intervjuat, håller med om att bankernas utbud vad gäller produkter och tjänster är väldigt lika varandra och att bankerna får allt svårare att konkurrera med varandra med priser. Priser är vidare inget SEB vill konkurrera med. Istället har den stora strategiska satsningen på SME-marknaden byggts på att erbjuda kunderna en helhetslösning som in sin tur bygger på enkelhet samt att kunna erbjuda dem en skräddarsydd lösning oberoende av storlek på företaget. Dessutom tror Stefan att den långsiktiga satsningen, som har kommunicerats väl både internt som externt, likställer sig med trovärdighet och som i sin tur kan leda till växande marknadsandelar. Att formulera och utföra en strategi på affärnivå, likt den SEB har utarbetat för divisionen Retail, är en strategiform Johnson et al. (2008) kallar för *business strategy*. Porter (1980) elaborerade vidare på denna typ av strategiform och ansåg att det gick att dela in den i ytterligare tre former av generiska typer: *kostnadsledarskap*, *differentiering*, och *fokus*. Den strategi SEB sjösatte 2003 och som än idag står för ett av bankens största fokus (SEB årsredovisning 2011) är vad Porter benämner strategi med differentieringsfokus.

I enlighet med Porters resonemang kring både differentiering och fokus har SEB valt att satsa stort och lägga extra kraft på en utvald marknad med syftet att erhålla fler marknadsandelar. Som tidigare nämnt blev SME-marknaden åter en prioriterad marknad sedan mitten av 2000-talet då man insåg värdet av att vara med företagen från deras start och tillväxt. SEB insåg vid samma tidpunkt behovet att vara med företagen tidigt, då det är just bland dessa företag framtidens börsbolag finns. Något annat SEB insåg var också att kundernas behov inom detta segment ofta förbisågs bland samtliga storbanker och hamnade i periferin. Resultatet blev att dela in segmentet små och medelstora företag i ytterligare mindre segment för att på så vis frigöra resurser genom att det även tillsattes en helt ny företagsrådgivarroll för de allra minsta företagen. Genom denna segmentering kunde SEB nu bemöta kundernas olika behov på ett annorlunda sätt och kunna erbjuda mer skräddarsydda lösningar. I enlighet med Porter (1985) och Johnson et al. (2008) som alla påstår att för att nå hållbara konkurrensfördelar måste företaget skapa svårigheter för imitation och ta tillvara på tillgångar som bidrar till differentiering, har SEB genom konceptet för enkelhet med sina paketlösningar samt genom segmentering av kunder försökt sig på just det.

5.1.2 Kunderbjudande

En strukturerad företagsmarknad med uppdelning av SME-marknaden i mindre segment kräver attraktiva produkter och tjänster för respektive segment. När banken började utveckla nya

produkter och tjänster för SME-marknaden försökte man inte se på privatekonomi och företagsekonomi som två separata enheter. Istället började banken inrikta sig på en helhetslösning till kunden och insåg då värdet av att omfördela aktiviteter mellan bankens olika divisioner. Ett tecken på det som Normann och Ramirez (1995) benämner som *konfiguration* av värdeskapande system. Detta kan tolkas som ett steg mot ”ett SEB” (ett ledord i bankens långsiktiga strategi) där kunderna möter *ett* SEB, oavsett hur de väljer att göra affärer med banken. Istället för att dra en skarp linje mellan SEB:s olika divisioner *Stora företag och institutioner, Retail, Kapitalförvaltning, Liv och Baltikum*, började man samarbeta för att utveckla heltäckande lösningar. Precis som Normann och Ramirez beskriver började banken tänka i termer av kunderbjudande istället för att dela upp produkter och tjänster. De gemensamma nämnarna för kunderbjudanden skulle vara ”enkelhet” och ”helhet” i det värde, som genom olika aktörer, levererades till kunden. Det ska vara enkelt att driva eget, med andra ord det ska vara enkelt att konsumera bankens produkter och tjänster. När enmansföretagaren anställer medarbetare blir det genast mer komplex och företagaren får då tre roller (företaget, anställda och privat) och banken kan hjälpa företagaren att få ihop alla tre roller (vilket syftar på helheten). Om det var något i erbjudandet till kunden som banken själv inte kunde producera, samarbetade man med externa aktörer för att tillsammans skapa ett kunderbjudande. Ett konkret exempel på detta är de samarbeten som SEB etablerat tillsammans med olika företag som erbjuder bokföringstjänster. Genom dessa samarbeten kan SEB erbjuda sina kunder bokföringslösningar efter behov. Ett av bokföringsalternativen har dessutom en unik koppling till SEBs internetkontor, vilket gör att kundens administrativa arbete kan elimineras och automatiseras. Det sistnämnda är ett konkret exempel på det som Normann och Ramirez benämner samproduktion där ömsesidiga relationer resulterar i ett värdeskapande system där output från en producent (banken) samtidigt bidrar till inputen för någon annan (kunden). Även om banken själv inte skapar ett bokföringsprogram kan man genom samarbete med en aktör, leverera ett värde till kunden (eliminering av administrativt arbete).

Innovationsprocessen i ovan nämnda samarbeten visar på samarbete som leder till skapandet av nya kunderbjudanden. Normann och Ramirez (1995) syn på kunderbjudanden som är skapade på detta sätt, det vill säga aktörer som går samman för att samproducera värde, är det som författarna benämner som värdestjärnor. Det var just värde för kunden som var syftet med paketlösningar för SME-marknaden. Genom paketlösningarna menar banken att man kan underlätta det vardagliga arbetet för företagskunderna med ett kunderbjudande som täckte både banktjänster och rådgivning. Stefan Andersson menade att tankesättet var så pass revolutionerade, att man förändrade bankverksamheten för småföretag. Enligt detta samproduktionsperspektiv finns det kopplingar åt alla möjliga håll, vilket visar varför Porters (1980) värdekedja inte klarar av att hantera ömsesidiga relationer. I värdekedjan har aktörerna enbart förbindelse med de aktörer som befinner sig närmast före respektive efter dem i kedjan, vilket karakteriseras av sekventiella relationer. Som syns i utvecklandet av SEB:s kunderbjudanden, är relationer mellan aktörer inte längre enkla och sekventiella, utan värdeskapande aktiviteter är fördelade mellan interna och externa aktörer.

Som Normann (2000) beskriver i sin modell Service Management System kan fördelarna som kunder erhåller vara primära och sekundära eller benämnas som kärnservice och kringsservice. Bruzelius och Skärvad (2004) använder ett banklån som ett exempel på kärnprodukt som är beroende av kringkomponenter såsom ränta och amorteringsvillkor men även tillgänglighet, tid och vänlighet från bankmannen. I intervjun med ekonomichefen för partihandelsföretaget X, diskuteras värdet av olika kringkomponenter där slutsatsen är att pris är viktigt, men det är inte allt. För ekonomichefen är kringkomponenter som långsiktiga personliga relationer viktiga och

föredrar banker med relativt låg personalomsättning. Samma resonemang framkommer i intervjun med bemanningsföretaget W, där den personliga kontakten med banken är av större betydelse än priset. I intervjun med den VD:n för fastighetsbolaget Y framkommer det att pris är en direkt avgörande kringkomponent. I fastighetsbranschen är varje räntepunkt på lånen viktig, eftersom det ofta handlar om stora summor. Som den verkställande direktören säger, är räntekostnaderna fastighetsföretagets Y största kostnad och räntan som en bank kan erbjuda spelar därför en avgörande roll. Ytterligare en kringkomponent som spelar en viktig roll för fastighetsföretaget Y är en lokal kännedom. Fastighetsaffärer sker ofta med snabba budgivningar och kan en bankman med lokal kännedom försvara köpet i samtal med en central kreditkommitté, betyder det mycket för affären.

5.1.3 Resurser

Barney och Clarke (2007), Grant (2010), och Roos et al. (2006) menar att strategi handlar om att matcha en organisations resurser och kompetenser och att använda dem med de möjligheter som dyker upp i organisationens omgivning. En del av de möjligheter, så som Barney uttryckte det, har tett sig i form av delvis önskemål från bankens företagskunder men också möjligheter som resulterat från de strategiska val banken har gjort. Ett exempel för att konkretisera detta var förra årets lansering av miljövänliga ”gröna bilar”. SEB insåg att allt fler företagskunder efterfrågade en mer tillgänglig bank, men att kunderna samtidigt har insett att värde för dem skapas på företaget, och inte på banken. Då andra storbanker har valt att expandera genom nyöppnade kontor och låta kunden komma till banken, valde SEB att vända uppochner på det synsättet och istället låta banken åka ut till kunden. Stefan Andersson tror att det precis är så här det kommer att se ut i framtiden; man kommer att besöka kunderna i deras hemmiljö och dit åker banken i mindre team med riktigt bra kompetens.

I vår empiriska studie framgår det från de responderande företagskunderna att SEB än idag uppfattas som en storföretagsbank med stora resurser inom just segmentet för stora företag och institutioner. Detta bekräftas också i SEB:s senaste årsredovisning (2011) där man kan utläsa att SEB innehar cirka 50 procent av detta segment. Med detta i åtanke insåg ledningen i SEB att det måste finnas något sätt att sprida denna kompetens och expertis inom organisationen, och i synnerhet mot segmentet för små och medelstora företag. Man frågade sig därför hur man praktiskt skulle kunna ”trycka ner” kompetensen i leden, och på så vis få till en spridning av kunskapen om företagande. Resultatet blev införandet av tre Företagscentra fördelade i Malmö, Göteborg, och Stockholm. Genom dessa ska de lokala kontoren, oavsett geografisk placering, kunna använda sig av den spetskompetens som finns tillgänglig vid affärer med de större företagskunderna inom SME-marknaden.

Roos et al. (2006) understryker vikten att ta tillvara på de resurser som finns i organisationen och att dessa kräver en strategi för att styras och utvecklas. Författarna menar att det allt för ofta görs intuitivt och inte på samma strukturerade sätt som man gör med monetärt och fysiskt kapital. Kopplat till denna diskussion kan SEB:s ovannämnda strategiska åtgärder föredömligt exemplifieras. Genom den segmenteringsmodell man införde i segmentet små och medelstora företag, tillsammans med de tre företagscentra som har startats upp har SEB kunnat strukturera *mänskliga resurser*, *organisationsresurser*, samt *relationsresurser* och på så vis tagit vara på den potential som finns i organisationens resurser och förmågor.

Däremot påpekar förespråkare för det resursbaserade synsättet att för att de nämnda konkurrensfördelarna även ska kunna vara hållbara krävs det att de bland annat är svåra att imitera och substituera, samt värdefulla och sällsynta (Barney, 2007; Grant, 2010; Roos et al., 2006). I detta specifika fall kan man konstatera att de använda resurserna i allra högsta grad är värdefulla då inflödet av nya kunder ökat markant sedan den nya strategin sjosattes (SEB årsredovisning, 2011). Huruvida samma resurser även är sällsynta och svåra att imitera är svårt att sätta om, då vi inte gjort någon empirisk studie i konkurrerande banker. Emellertid gör vi antagandet att det skulle krävas en lång planering för en rival att strukturera sina resurser, om de ens finns, på ett likartat sätt, och således har SEB åtminstone en tillfällig konkurrensfördel. Angående imitation tillägger Barney (2007) att företagets historia kan ha fört med sig resurser och förmågor som är unika och blir följaktligen kostsamma att imitera. Vad gäller vårt fallföretag SEB kan deras varumärke och historiska storhet inom företagsmarknaden vara just av den typen.

5.1.4 Varumärke

Varumärket SEB har en gedigen historia som en bank för stora företag, vilket framkommer flera gånger i vår empiriska studie. I satsningen på små och medelstora företag har det varit och är fortfarande en utmaning att tvätta bort stämpeln att SEB är en bank endast för de stora företagen. Som företagsrådgivarna Anders Andersson och Peter Sjödén uttryckte det, finns det fortfarande kunder som ser SEB som en bank för stora företag. Det är därför viktigt att företagsrådgivarna informerar kunderna att kunskapen som banken har med sig från de stora företagen faktiskt kan hjälpa de mindre företagen. Normann (2000) använder image i sina teorier som ett informationsverktyg för att sprida ett budskap. På liknande sätt beskriver Stefan Andersson hur banken vridit om sitt varumärke för att kommunicera ett budskap. Genom att uttryckligen säga att man jobbar med de minsta företagen har banken, enligt Normanns teorier, informerat om sin marknadspositionering och hur man vill bli uppfattad. Ett tecken på att SEB lyckats med denna positionering är att banken flera år i rad har blivit utsedd till "årets småföretagare bank" av Privata Affärer.

Bruzelius och Skärvad (2004) lyfter fram varumärke som en viktig komponent för en framgångsrik affärsidé och menar att förutom image och profil är identitet en viktig delkomponent. SEB har jobbat mycket med kommunikation för att skapa en identitet, vilket har varit viktigt för motivation och självkänsla bland företagsrådgivarna. Stefan betonar vikten av utmärkelser och priser för att medarbetare ska få en känsla som säger "detta är något som vi kan". Normann (2000) lyfter fram företagsledningens förmåga att motivera och styra personalens verklighetsuppfattning som en absolut avgörande faktor när man använder image som ett managementverktyg. I likhet med Normann använder Stefan metaforen "snöbollseffekt" och syftar till att man lyckas skapa en mental positivitet som bygger på att framgång föder framgång.

Externa bestämmelser som påverkar bilden kan enligt Normann (2000) vara särskild imagepåverkande aktiviteter. Ett exempel på en medveten aktivitet är entreprenörstrappan där SEB är med och stödjer företagandes alla faser. Belgien Fortaci menar att ett samarbete med olika organisationer som stödjer företagande, visar att SEB är ett varumärke som vill vara med och skapa framtida företag.

Bruzelius och Skärvad (2004) menar att ett starkt varumärke kan underlätta att behålla och attrahera kunder och anställda. Detta såg vi flera exempel på i vår empiriska studie. VD:n på fastighetsföretaget Y menade att storleken och historien av en bank, speglar varumärket då det

symboliserar en viss trygghet. Vid val av bank ansåg VD:n på rekryteringsfirman W att det ska vara en storbank och den befintliga kundstocken är en viktig parameter att titta på. Ekonomichefen på partihandelsföretaget X menade att samtliga storbanker kan erbjuda samma tekniska lösningar, vilket gör att val av bank handlar mycket om varumärke och människor.

5.1.5 Värderingar

Värderingar utgör som Bruzelius och Skärvad (2004) uttrycker det, ett centrum för affärsidén. Detta resonemang bygger vidare på det som Normann (2000) ursprungligen benämnde som *kultur och filosofi* i Service Management System-modellen. Det gemensamma budskapet är att serviceorganisationens långsiktiga effekt och förnyelse av värderingar leder företaget mot framgång. Samma resonemang framgick av företagsrådgivaren Peter Sjödén, som menade att bankens strategi är övergripande men värderingar behövs förnyas från tid till annan. Det är därför viktigt att kommunicera bankens värderingar och framförallt vara tydlig i sitt budskap. Att tydligheten är en faktor till varför SEB anser sig blivit framgångsrika på SME-marknaden, framkom på flera ställen den empiriska studien. Både internt och extern har banken kommunicerat satsningen på SME-marknaden, vilket syns bland annat i årsredovisningen 2011.

Normann (2000) använder begreppet *excellensorientering* i sina teorier om *kultur som managementverktyg* och understryker vikten av en stark resultatorientering. Att resultat är en viktig kulturell del i utvecklingen av SME-segmentet syns på tillväxtmålen som SEB valt att kommunicera externt. Som Stefan uttryckte det, skapar man då en ”brinnande plattform” och menade att man ställer krav på medarbetare; antingen har man modet att gå hela vägen till toppen eller så går man ner.

Normann (2000) lyfter fram *Kundorientering*, som en viktig del i företagets kultur och filosofi. Syftet med kundorientering är att integrera mer med kunden, för att på så sätt göra fler och mer lönsamma affärer. Just kundfokus har varit och är fortfarande ett nyckelord i SEB:s värderingar. Som Bruzelius och Skärvad (2004) poängterar, styrs ett företags värderingar av ledarnas och medarbetarnas beteende och agerande. I vår empiriska studie har Annika Falkengrens betydelse för SEB:s värderingar lyfts fram flera gånger. Företagsrådgivaren Anders Andersson menade att Annikas tydliga fokusering på kunder, har påverkat och inspirerat medarbetare och divisioner inom hela banken.

Ett sätt att skapa en tydligare kundorientering är enligt Normann (2000) att segmentera marknaden för att få en djupare förståelse hos olika kundgrupper. Samma resonemang ser vi på SME-marknaden, där man gjort en strukturerad uppdelning av det stora SME-segmentet. Genom denna uppdelning har man anpassat rådgivning, bankprodukter och kunderbjudande efter fem mindre delsegment, baserat på omsättning (0-1, 1-5, 5-50, 50-200 och 200+ MSEK). Resultatet är, i linje med Porters (1980, 1985) resonemang kring differentiering, lyckat då det blivit ett tydligare fokus på olika kundgrupper. Detta märks bland annat ute på kontoren där, medarbetare på företagsmarknaden jobbar med olika kundsegment för att få en djupare förståelse om just det kundsegmentet. Precis som Porter säger får banken kännedom om vad just ett kundsegment värderar högt, för att därefter kunna positionera sig annorlunda än andra storbanker. Ett exempel på hur man differentierar sig från konkurrenter är, enligt Stefan, att man kommunicerar ett kundlöfte om att träffa kunder ett visst antal gånger per år, beroende på tillhörighet av kundgrupp. Segmenteringen underlättar också att identifiera vilken av kundgrupperna som man måste fokusera lite mer på för att öka tillväxten. Anders Larsson som har arbetat inom banken i

många år, har aldrig upplevt ett sådant tydligt fokus på prospektering som under de senaste två åren och menar att det är väldigt tydlig vad organisationen är inställd på.

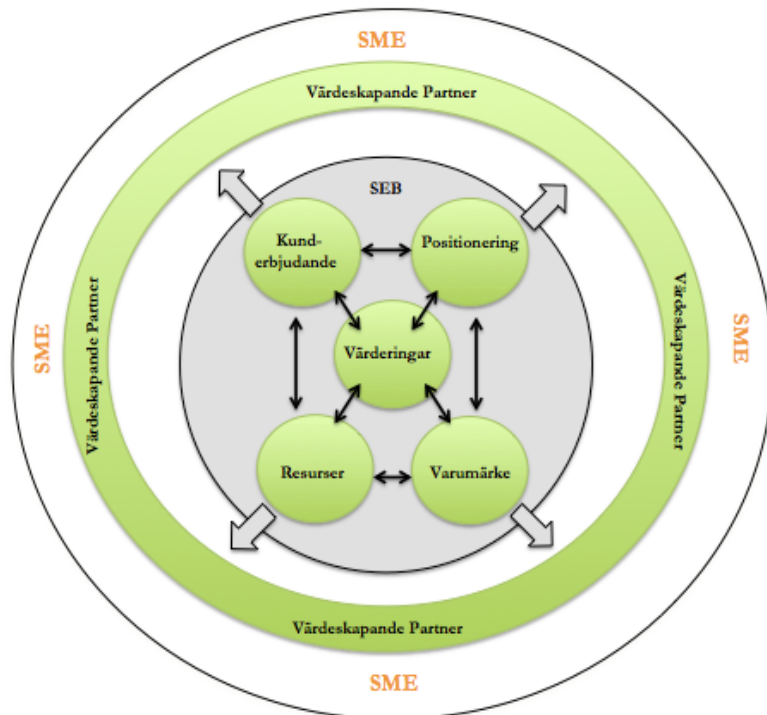
Som framgår i vår empiriska studie beror valet av bank till stor del på människor och engagerade rådgivare. Av detta att döma, blir en viktig del i företagets värderingar och kultur att investera i människor. Som Normann (2000) uttrycker det, finns det anledning att beakta personalen i serviceorganisationer, tillsammans med kunderna, som företagets viktigaste tillgång. För att underhålla denna kritiska resurs, genomgår företagsrådgivare kontinuerligt kurser, exempelvis en diplomeringsutbildning. En grundsten i många av utbildningarna är att förstå kundens vardag och bli relationsmänniskor. Att företagets värderingar stämmer överens med medarbetarnas är som Bruzelius och Skärvad (2004) säger, viktigt för att handlingar och beslut ska bli mer effektiva. Stämmer värderingarna dessutom överens med kundernas krav skapas värde, vilken är en tydlig strategi i detta fall.

5.2 Från leverantör till värdeskapande partner

En gemensam nämnare vi kan urskilja av den empiriska studien är viljan från bankens sida och behovet från kundernas sida att arbeta mer tillsammans i en närmare relation. I teoriavsnittet skrev Grant (2010) att nyckeln för att hitta en konkurrenskraftig position finner man i svaren till (1) Vad kunderna efterfrågar; samt (2) Vad företaget bör göra för att bemästra konkurrensen. Ska man lyssna till de behov företagskunderna har, och tolka de utsagor SEB gett ifrån sig med ord likt "Relationsbanken", handlar det om att gå just från att vara en leverantör av tjänster och produkter till att bli en värdeskapande partner.

Samma resonemang kan urskiljas från den empiriska studien där Stefan Andersson medgav att det är i denna riktning som banken vill utvecklas: "vi vill bli en partner till våra kunder". Stefan berättade att detta kräver att partnern vågar ge råd och ta ställning och använde följande liknelse: "förr i tiden gick man till bankdirektören om man skulle bygga något och frågade vem man skulle anlita". Banken behöver göra motsvarigheten i en modern miljö. Mer konkret handlar det om att förstå kundens behov och översätta dem i praktiken. Det som gör banken till en viktig partner är lösningar som kan betyda vinna eller försvinna för kunderna.

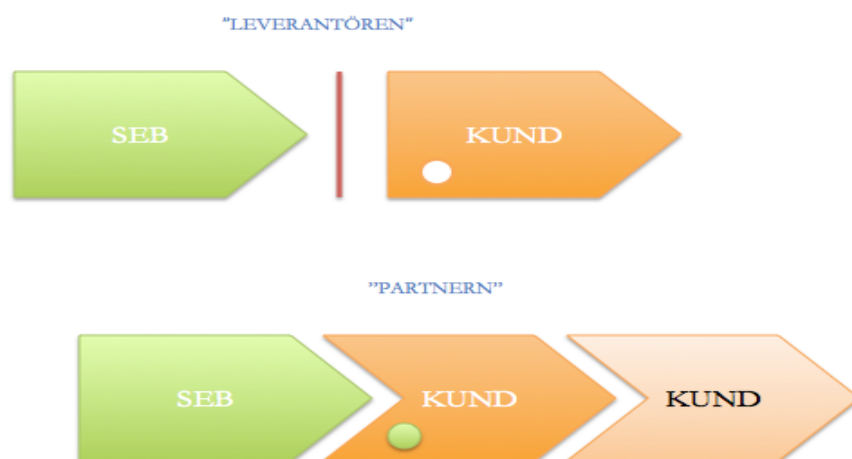
I modellen nedan belyses denna nya aspekt i form av ytterligare en cirkel som representerar ett närmare förhållande mellan SEB och dess företagskunder. I den tidigare modellen (figur 5.1) presenterad i inledningen av kapitlet speglar den inre cirkeln både SEB:s långsiktiga arbete för att nå framgångar inom ett specifikt kundsegment, men samtidigt även tydlig skiljevägg mellan banken och kunderna. Genom cirkeln, som i sammanhanget representerar bankens väg tillbaka till hur banker gjorde affärer en gång i tiden, kommer SEB att arbeta närmare kunden med bättre kommunikation och bättre insyn i företagskundens affärer.



Figur 5.2. ”Den värdeskapande partnern”. Vidareutveckling av figur 5.1. Egen konstruktion.

Med begynnelse i Porters (1985) grundtankar kring värdeskapande genom sin *värdekedjeanalys*, via Normann och Ramirez (1995) vidareutveckling och teorier kring *värdestjärnor* till Stabell och Fjeldstads (1998) resonemang kring värdeskapande genom ett så kallat *värdenätverk*, följer nedan en diskussion hur vi ser på SEB:s framtida arbete mot framgång på SME-marknaden.

För att nå konkurrensfördelar föreslår Porter (1985) att ett företag kan identifiera och systematiskt examinera samtliga kundrelaterade aktiviteter ett företag utför och på vilket sätt dessa påverkar och integrerar med andra aktiviteter. Det är dessa samband och interrelationer mellan aktiviteterna som utgör en källa för differentiering och konfiguration av värdekedjan kan leda till konkurrensfördelar. Men till skillnad från Porter menar Normann och Ramirez (1995) och Normann (2000) att värde inte enbart skapas i en riktning; ett påstående som passar väl in i denna studie. I SEB:s fall handlar det inte om att överföra värde i en riktning, enligt ett leverantörsperspektiv, utan att inse att värde skapas i samfund med kunderna då dessa inte bara är konsumenter utan också medproducenter av tjänster. Då SEB går från att vara en leverantör till att bli en partner gäller det att förstå att aktiviteterna inte är sekventiella och inte behövs utföras i en viss ordning. Stabell och Fjeldstad (1998) belyser just detta i sin konfiguration av Porters (1985) värdekedja de valt att kalla *Värdenätverket*.



Figur 5.3. Från leverantör till värdeskapande partner. Egen konstruktion.

I figur 5.3 vill vi illustrera och belysa skillnaderna mellan de två olika arbetssätten som *leverantör* och *partner* innebär. I den övre halvan av figuren har vi belyst *leverantörens* arbetssätt och hur värde överförs i en riktning likt Porters (1985) värdekedja. Den vita cirkeln här representerar sedermera ett gap som SEB med sin kompetens och sina resurser kan fylla för att hjälpa sina kunder med deras verksamhet. Det handlar om att matcha bankens aktiviteter med kundernas på ett optimalt sätt, precis som Porter (1985) föreslog. Stabell och Fjeldstad (1998) menar att den värdeskapande logiken bakom *värdenätverket* är att koppla samman kunder med varandra, att företaget fungerar som en nätverksmedlare.

5.2.1 Partner

Övergången från leverantör till partner innebär en omställning för banken där rådgivnings- och relationsaspekten kommer spela en allt större roll om banken ska uppnå denna strategiska position. Satsningen att gå till att vara en partner visar också att det inte är tillräckligt för banken att enbart fokusera på operationell effektivitet. Som Porter (1996) påpekar har organisationer en benägenhet att fokusera för mycket på operationell effektivitet och då glömma bort sin strategi. Ett tecken på detta är att det är först under senare år som SEB har satsat på att bygga en långsiktig strategi (Road to Excellence). Även om banken har gjort en förändring så kommer det att krävas mera, inte mist när det gäller förändring av kompetens. Stefan Andersson berättade att ett steg som banken tagit är att rekrytera medarbetare från andra branscher. Extern rekrytering har visat sig vara framgångsrikt då dessa medarbetare haft med sig ett konsultativt perspektiv och jobbat mer i projektform för att ta in den kompetens som krävs för att förstå kundens behov. Detta är ett exempel på hur man bygger en starkare relation med kunden.

Som partner till ett företag blir det viktigt att förstå kundens verksamhet för att bidra med rätt kompetens. Därför är det viktigt att medarbetare internt kan kommunicera och dra nytta av varandras kompetens. Framförallt måste det gå snabbt och smidigt att finna rätt kompetens inför ett projekt eller kundbesök. Ett konkret exempel kan vara ett fastighetsbolag som kräver en partner med lokal kännedom, bransch-kännedom och kunna komma med snabba och flexibla lösningar vid en fastighetsaffär. I denna situation vore det lämpligt med ett team sammansatt med någon som har en lokal kännedom, någon med erfarenhet från fastighetsbranschen och är någon

som är van vid stora krediter. Det framkom i vår empiriska studie att det saknas ett bra kommunikationsmedel där man kan söka på varandras kunskaper och branschkompetens. Belgien Fortaci berättade att det fanns ett kommunikationsforum, men kände inte till det i detalj. Samma resonemang framfördes av Anders Larsson, som tyckte det vore bra med ett kommunikationsforum, inte minst för nya företagsrådgivare.

5.2.2 Nätverksmedlare

Som Stabell och Fjeldstad (1998) presenterar i sin värdeskapande analys lämpar sig ett värdenätverk för organisationer som banker då de förfogar över ett nätverk där kunder är sammankopplade med varandra. Som påpekades tidigare saknas det en riktning för värdeskapandet då det inte finns någon pil som indikerar slutkunden utan värdeskapandet sker genom medling mellan kunder. Detta resonemang bekräftas i vår empiriska studie där grundaren av bemanningsföretaget W menar att banken gärna får fungera som en nätverksmedlare för att skapa nya affärsmöjligheter för kunden. I dag anordnas en rad olika events som bjuder in till mingelmöjligheter för kunder att kommunicera med varandra men dessa events karaktäriseras snarare av föreläsningar eller allmänna informationsaktiviteter. För att mer aktivt utveckla rollen som en värdeskapande partner krävs det en plattform eller ett forum för utbyte mellan kunder. Här finns det en stor möjlighet för banken att utveckla och erbjuda en nätverkstjänst. På så sätt tar man ytterligare ett steg för att addera ett värde till kund utöver de traditionella banktjänsterna. Den värdeskapande logiken i nätverket är som Stabell och Fjeldstad (1998) påpekar gruppen av kunder som är sammankopplade med varandra. I takt med att det moderna samhället allt mer kännetecknas av komplexa former av faktiska och potentiella relationer mellan aktörer, människor och företag, finns det argument till varför banken har potential att utvecklas till en värdeskapande partner. Som grundaren av bemanningsföretaget W uttryckte det kan banken med sina relationer skapa ett nätverk som leder till ingångar hos andra kundföretag.

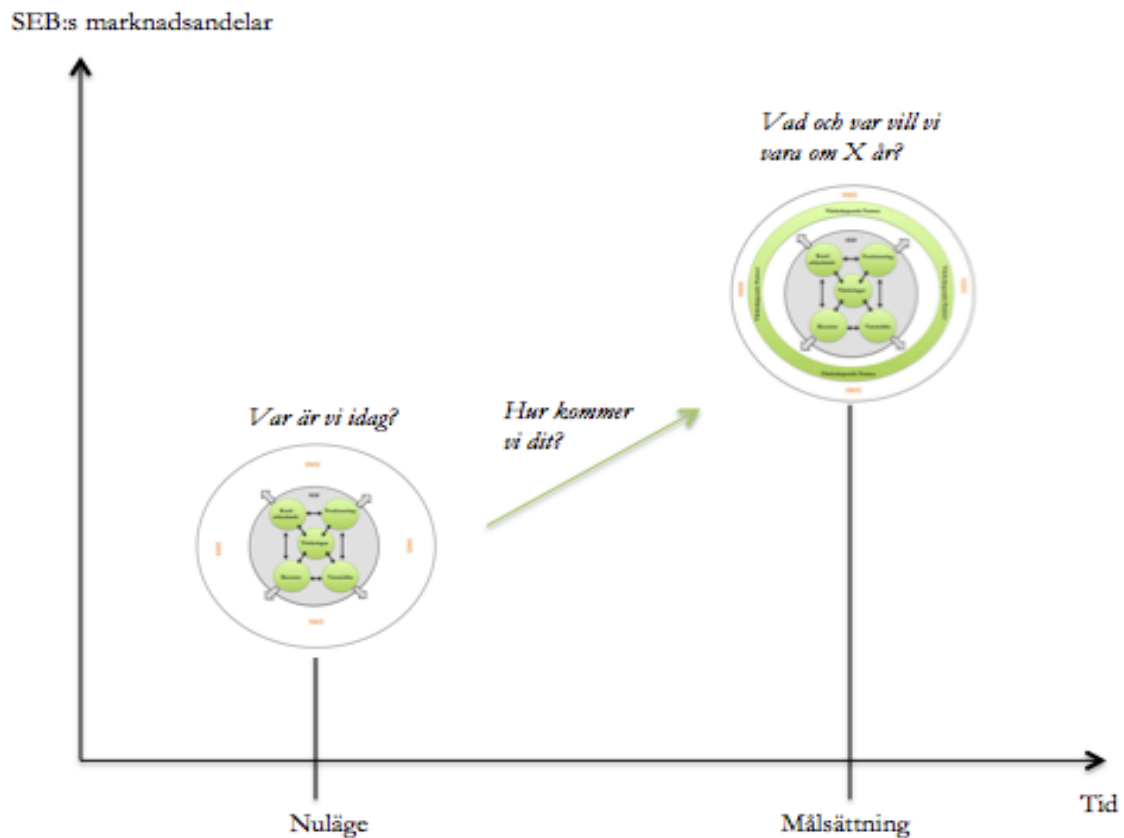
Vi kan konstatera att det finns en stor potential i dagens banker i allmänhet och SEB i synnerhet för att vidareutveckla Stabell och Fjeldstads tankesätt. Kan SEB skapa fler tillfällen för sina kunder att träffa varandra och utbyta idéer, eller helt enkelt para ihop dem efter eget initiativ, kommer fler affärer skapas mellan kunderna och SEB får på så vis vara med i starten av potentiella dyader eller andra liknande partnerskap. Vi är även av åsikten att SEB på detta kan stärka sitt varumärke ytterligare och skapa sig en ännu större kundstock.

5.3 Konkurrenskraftig strategi

Likt Porters (1980) resonemang att formulera en konkurrenskraftig strategi genom att relatera företaget med dess omgivning gäller det för SEB att identifiera och dra fördel av de konkurrenskrafter de skapar genom att gå från leverantör till värdeskapande partner, och på så vis skapa hållbara fördelar. Genom att identifiera dessa krafter och styrkor skapar de även ett stort försprång gentemot konkurrenter på den specifika marknaden och följaktligen höjer SEB inträdesbarriärerna för andra aktörer.

I figur 5.4 nedan har vi illustrerat vägen från leverantör till värdeskapande partner. Vägen dit bygger på en långsiktig och tydlig strategi, något vi genom vår empiriska studie förstått att SEB också har anammat. Likväl, inom denna långsiktiga och tydliga strategi bör också en förståelse för vilka faktorer som bidrar till konkurrensfördelar byggas upp. Porter (1980) tar upp fem specifika krafter som tillsammans bestämmer en marknads potential till lönsamhet. Vilka krafter som är av större betydelse kan givetvis skifta från industri till industri och marknad till marknad, men en av

de krafter som potentiellt kan utgöra en källa till konkurrensfördelar i detta specifika fall torde vara *produktdifferentiering*. Genom att profilera sig som en relationsbank och som kundföretagens nya stödjande partner skapar sig SEB en ännu starkare varumärkesidentitet och lojala kunder. Genom enkla och heltäckande paketslösningar för företagskunderna och en närmare relation skapar SEB inträdesbarriärer för andra aktörer i likhet med det Porter (1980, 2008) har förespråkats.



Figur 5.4. SEB:s väg mot större marknadsandelar. Egen konstruktion.

6. Slutsatser & Diskussion

Under detta avsnitt presenteras de slutsatser vi har dragit från denna studie, följt av reflekterande diskussioner kring studiens relevans. Avslutningsvis sammanfattas vårt teoretiska och empiriska bidrag samt förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att analysera och diskutera hur SEB skapat konkurrensfördelar på marknaden för små och medelstora företag. Vidare var syftet att studera konfigurering av värdeskapande strategier för befintliga och nya kundrelationer.

Frågeställning 1

- Hur har SEB:s strategiska position inom kundsegmentet små och medelstora företag (SME) utvecklats, och varför är denna marknad viktig?

SME-marknaden utgör en stor potential eftersom det är de små företagen som så småningom blir stora, dessutom genererar i genomsnitt en företagskund tio gånger mer intäkter än en privatkund. Således var det berättigat ur en ekonomisk synvinkel att lägga extra resurser på just denna marknad. En första slutsats som vi kan dra angående SEB:s strategiska utveckling är att frigörelsen av resurser har lett till en ökad flexibilitet och effektivare arbetssätt för att kunna tillfredsställa de olika företagskundernas behov.

Genom en segmenteringsmodell och introduktion av nya företagsrådgivarroller har SEB kunnat allokera rätt resurser och kunskaper till kundgrupper som tidigare förbisetts. Att påstå att SME-marknadens olika företag har diversifierade behov är en underdrift vilket även visade sig i våra intervjuer. Vad som däremot kan konstateras är ett gemensamt behov av en långsiktig relation till den personliga banktjänstemannen. På så vis var segmenteringsmodellen ett befogat verktyg och ett steg i rätt riktning för att komma närmare kunden och bygga långsiktiga relationer.

En andra slutsats är det viktiga samspelet mellan banken och kunden som är av stor betydelse för att skapa ömsesidigt värde. Kunden ses inte endast som en konsument av bankens produkter och tjänster utan även som en komponent i bankens värdeskapande system. Samspelet mellan kunden och banken bidrar med erfarenhet och kunskap till utvecklingen av nya kunderbjudanden. Hur pass bra ett kunderbjudande passar in i en kunds värdeskapande process avgörs till stor del av rådgivarens engagemang och kunskap.

Ytterligare ett steg i SEB:s strategiska arbete har varit fokuset på ett mer proaktivt arbetssätt gentemot sina kunder. I en bransch där de olika aktörerna erbjuder till stor del likartade produkter och tjänster blir det allt viktigare att fånga upp kunder i ett tidigt skede. För att vara med i olika skeden av ett företags utveckling, har SEB etablerat samarbete med flera organisationer som stödjer företagande. På så vis får banken kontakt med potentiella

tillväxtföretag vilket visar på en tydlig strategisk positionering. För att möta kunder på ett mer proaktivt sätt har diverse kompetensåtgärder introducerats där det grundläggande budskapet har varit att få företagsrådgivarana att bättre förstå företagarens vardag. Den ökade proaktiviteten gentemot företagskunderna överensstämmer väl med bankens övergripande koncernstrategi. Av detta kan vi dra slutsatsen att samtidigt som banken lägger vikt vid den operationella effektiviteten (göra saker på bästa sätt) har en ökad förståelse för den strategiska positioneringen (göra rätt saker) utvecklats.

Frågeställning 2

- Hur kan SEB fortsätta växa på SME-marknaden?

För att fortsätta växa på SME-marknaden drar vi följande slutsats: banken måste gå från att vara en leverantör till att bli en värdeskapande affärspartner. Denna slutsats grundar vi på nyckelorden *partner* och *nätverksmedlare* som är ett resultat från vår teoretiska och empiriska studie.

Från vår empiriska studie kan vi konstatera en önskan från företagen att banken ska röra sig från att betraktas som en leverantör till att uppfattas som en partner. Denna önskan har vi även noterat att SEB delar och är något som tycks hamna allt högre upp på agendan i det strategiska arbetet. Detta betyder ett närmare samarbete med kunden för att förstå kundens verksamhet på ett bredare plan och vara stödjande i större omfattning än idag. På så sätt kan banken utnyttja sina resurser och kompetenser ännu bättre vilket öppnar för ökade affärsvolymmer. Vi ser detta som ytterligare ett steg i SEB:s koncernstrategi ("att möta *ett* SEB, oavsett hur kunderna väljer att göra affärer med banken"). Att arbeta närmare kunden kommer underlätta både för kunden och banken. Som bekräftats i vår empiriska studie sker företagsaffärer ofta med kort varsel. Är banken redan väl insatt i företaget kan man på ett snabbare och flexibla sätt göra affärer. För att kunna bidra med rätt kompetens till rätt företagskund krävs ett ömsesidigt samarbete som sträcker sig över flera divisioner. Därför föreslår vi ett internt kommunikationsforum där medarbetare på ett enkelt och effektivt sätt kan söka efter de kunskaper och den kompetens som finns inom organisationen. På så sätt kan man engagera medarbetare och uppmuntra till nya samarbetsformer för att främja utvecklingen av partnerskapet.

Ytterligare ett steg i transformationen mot en värdeskapande partner är bankens potential att agera som nätverksmedlare. Som framkommit både i den empiriska och teoretiska studien består organisationens omgivning idag av komplexa former av relationer och utgör mängder av affärsmöjligheter. Banken förfogar över ett enormt nätverk med aktörer som har potential att utvecklas tillsammans. Vi tror att banken kan utnyttja denna möjlighet på två sätt. För det första kan utvecklandet av ett partnerskap leda till att banktjänstemannen kan identifiera potentiella relationer för affärsutveckling. För det andra föreslår vi att banken utvecklar en plattform där kunder möter kunder. Banken i sig tillhandahåller endast mötesplatsen men erhåller värdeskapandet av nya relationer. En del av detta arbetssätt infinner sig redan idag, men vi är av den åsikten att det krävs fler incitament av denna karaktär för att öka värdet för befintliga och nya kundrelationer.

6.2 Studiens relevans

Att SME-marknaden är relevant för SEB bekräftas genom den strategiska prioritering som den fått under flera år. Mer generellt är SME-marknaden viktig för flera banker då den utgör en stor intjäningspotential, vilket gör studien intressant för flera branschaktörer.

En implikation var till en början att vi valde att undersöka hela SME-segmentet, vilket omfattar ett stort antal kundsegment. Emellertid visade det sig att de strategiförändringar som SEB genomfört på företagsmarknaden påverkat alla kundgrupper, vilket gjorde valet att studera hela segmentet mer berättigat. Istället för en begränsning utvecklades storleken av segmentet snarare till en styrka för studiens syfte. För att få en substans i den empiriska studien valde vi att genomföra personliga intervjuer med strategiska beslutsfattare på högsta nivå för att därefter utföra intervjuer på flera lägre nivåer inom banken. Samtliga respondenter har ett gediget förflutet inom banken vilket har varit väsentligt och högst relevant för studiens syfte.

För att identifiera företagskunders behov, befintliga som potentiella, och SEB:s möjligheter till tillväxt på SME-marknaden valde vi att genomföra intervjuer med ett urval av företag från olika branscher. Vi ansåg att det bästa för syftet var att intervjua beslutsfattande personer på dessa företag. En konsekvens av urvalet av kundföretag var att resultatet är baserat på information från relativt få, om än tillförlitliga intervjuobjekt. Dock var detta inte studiens primära syfte utan snarare ett val för att höja uppsatsens värde och skapa oss en trovärdig uppfattning vad företagskunder efterfrågar hos en bank.

Den teoretiska referensramen bygger delvis på observationer gjorda för 30 år sedan, vilket kan ifrågasätta den aktuella relevansen. Men faktum är att både Porters och Normanns teorier används flitigt än idag, och även då de än något vidareutvecklade är grundtankarna fortfarande de samma. Studiens resultat visar att många av de strategiska förändringar som SEB genomfört på SME-marknaden faktiskt är det som den utvalda teorin förespråkar. Detta bekräftas genom att vi kunnat tillämpa resultatet på ett sätt som gjort det möjligt för oss att ge förståelse för nya insikter.

6.3 Reflektion

Studien har framkallat en helhetsbild av strategiska prioriteringar och visar hur SEB i stort har valt att positionera sig på en specifik kundmarknad. Respondenterna på SEB har presenterat information som tyder på samstämmighet på flera plan och varit entusiastiska och positiva till de strategiska åtgärder som genomförts. Att studien visar på en bra överensstämmelse mellan teori och empiri kan till viss del bero på att den empiriska insamlingen legat på ett relativt övergripande plan. Hade vi istället valt att fokusera på en mer specifik åtgärd är det möjligt att detta framkallat en mer kritisk och indirekt bild som avslöjat flera brister. Detta hade troligen inneburit en mindre överensstämmelse med teorier och gett utrymme till en mer kritisk granskning av resultatet.

Intervjuerna med analysenheter har visat på enighet gällande flera aspekter, som exempelvis betydelsen av en bra bankrelation, men har även visat på flera skillnader. Vi har valt att fokusera på det gemensamma mönster som framkommit: att banken har potential att bli en värdeskapande partner. Denna reflektion är baserad på relativt få respondenter och hade kanske sett annorlunda ut om vi intervjuat ett större antal analysenheter. Med tanke på att SEB har delat in SME-segmentet i olika kundgrupper baserat på storlek, skulle man ha kunnat valt att fokuserat på ett delsegment istället för hela segmentet. Då hade resultatet troligen varit av en mer specifik karaktär och pekat på kritiska framgångsfaktorer för just det delsegmentet. Samma sak gäller branschtillhörighet, där vi valde att intervjua kundföretag från olika branscher. Hade vi istället valt att intervjua ett antal företag inom samma bransch hade resultatet möjligtvis varit något mer specifikt.

Med utgångspunkt i det syfte som uppsatsen ämnade undersöka, är reflektionen av slutsatsen att vi, om än på ett övergripande sätt, presenterat en studie som genererat en utgångspunkt för framtida aktiviteter och förändringar. Analys av tidigare strategiskt arbete och förslag till vidare strategiförändringar hade varit svårt, och mindre trovärdigt, om vi inte fått chansen att personligen träffa nyckelpersoner som arbetar med denna typ av frågor. Därför ser vi slutsatsen som ytterst aktuell och behandlar en omställning som SEB står inför idag.

6.4 Teoretiskt bidrag

Med utgångspunkt i Normanns (1992) Service Management System-modell har vi konfigurerat den genom att addera en yttre cirkel som indikerar betydelsen av att interagera mer med kunderna. På detta vis fungerar företaget snarare som en värdeskapande partner än en leverantör av tjänster och produkter. För att belysa vår tankebanas kring transformationen från leverantör till partner har vi använt Porters (1985) värdekedja som utgångspunkt. Till skillnad från Porters värdekedja vi har velat förmedla ett närmare samarbete mellan flera organisationers aktiviteter som i slutändan leder till ett gemensamt värdeskapande. Detta illustreras genom att flera organisationers värdekedjor nu är integrerade med varandra och blir till *en* gemensam värdekedja. Tankarna att banken ska fungera som en nätverksmedlare bygger vidare på det som Stabell och Fljeldstad (1998) benämner som värdenätverket.

6.5 Empiriskt bidrag

För att fortsätta växa på SME-marknaden bör SEB gå från att vara en leverantör till att bli en värdeskapande partner, ett antagande som grundar sig på konfigureringar av värdeskapande teorier (se figur 5.2, 5.3 och 5.4) och empirisk data. Konkreta förslag är att (1) implementera ett kommunikationsforum för att engagera medarbetare och uppmuntra till nya former av samarbete för att främja utvecklandet av ett partnerskap och (2) fungera som en nätverksmedlare, exempelvis genom att upprätta en mötesplats där kunder kan integrera med andra kunder.

6.6 Förslag på vidare forskning

För att kunna generalisera de slutsatser vi har dragit från vår studie krävs det att upprepningar görs hos andra storbanker. Då vår studie har baserats på en fallstudie i SEB, det vill säga ett unikt fall, är det inte säkert att dessa resultat går att applicera per automatik till andra storbanker. Vi har i denna studie valt att förhålla oss till en division inom SEB men anser att det vore intressant att studera hur väl sammanhängande en divisions strategi förhåller sig till andra divisioner, och hur samarbetet fungerar däremellan. Slutligen skulle vi vilja uppmuntra framtida uppsatsskrivare att elaborera vidare på de modeller som vi har presenterat i denna studie.

7. Källförteckning

7.1 Litteratur

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (Red). (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur
- Anthony, R. & Govindarajan, V., (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). Chicago: McGraw-Hill.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Barney, J.B. & Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: University Press
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B.Nilsson övers.). Göteborg: Liber AB (Originalarbete publicerat 2003).
- Grant, R.M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed). Hoboken, N.J.: Wiley
- Hoque, Z. (2006). *Strategic management accounting: concepts, processes and issues*. Pearson Education Australia
- Jonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Harlow: Pearson Educationh
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- Normann, R. & Ramirez, R. (1995). *Den nya affärslogiken*. (K. Larsson Wentz övers.). Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB
- Normann, R. (2000). *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktion* (C.Ekberg övers.) Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Roos, G, Fernström, L & Pike, S. (2006). *Den värdeskapande organisationen: Intellektuellt kapital i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Yin, R.K. (2004). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed). London: Sage Publications

7.2 Vetenskapliga artiklar och tidskrifter

Frei F. (2008). The Four Things a Service Business Must Get Right. *Harvard Business Review*, 86, pp.70-80.

Kaplan, R.S. (1993). Research opportunities in management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 5, pp. 1-14.

Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11, pp 9- 28.

Parnell, A, J & Lester, L, D. (2008). Competitive Strategy and the Wal-Mart Threat: Positioning for Survival and Success. *SAM Advanced Management Journal*, 73, p. 14-24.

Porter, M E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74, pp 61-78.

Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p. 102-117

Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard business Review*, p. 23-41

Stabell, C.B & Fjeldstad D.Ö. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19, pp.413–437.

7.3 Elektroniska källor

SEB (2012). *SEB stöttar företagare från nystart till ledande entreprenörer*. Hämtad maj, 3, 2012 från: <http://www.seb.se/pow/wcp/index.asp?website=TAB2>

Svenska Bankföreningen (2011). *Banker i Sverige*. Hämtad mars, 8, 2012 från: [http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/Banker_i_Sverige_2011.pdf/\\$file/Banker_i_Sverige_2011.pdf](http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/Banker_i_Sverige_2011.pdf/$file/Banker_i_Sverige_2011.pdf)

Coevolving Innovations (2008). *Value creating systems and business models systems thinking-inside*. Hämtad maj, 7, 2012 från: <http://coevolving.com/blogs/index.php/archive/value-creating-systems-and-business-models-systems-thinking-inside/>

7.4 Övriga rapporter och dokument

Företagspresentation, SEB Företagcenter Region Syd. Erhållen: 120117
Företagspresentation, SEB Företagsmarknaden Sverige. Erhållen: 120413

7.5 Intervjuer

Andersson, S., Företagsmarknadschef Kontorsrörelsen. Intervjudatum: 120413

Andersson, A. & Sjäöden, P., SEB Företagcenter Region Syd: Löpande 2012

Ekonomichef, Företag X. Intervjudatum: 120309

Fortaci, B., Företagsmarknadsansvarig Kontorsrörelsen, Mångfald och entreprenörskap.
Intervjudatum: 120413

Grundare och VD, Företag W. Intervjudatum: 120313

Larsson, Anders, Företagsrådgivare, SEB. Intervjudatum: 120419

VD, Företag Y. Intervjudatum: 120322

VD, Företag Z. Intervjudatum: 120424

FRÅN LEVERANTÖR TILL PARTNER

SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG Det var en affär som av SEB tappades bort i kölvattnet av bank- och finanskrisen på 90-talet. För cirka tio år sedan påbörjades en ny strategisk satsning för att återta de förlorade marknadsandelarna på SME-marknaden. Men än finns det mycket kvar att göra. Ny forskning visar att kunderna i allt större utsträckning efterfrågar ett närmare samarbete med banken – en partner.

I Sverige utgör små och medelstora företag en stor majoritet av landets samlade företag, och tillväxttenden den pekar alltså uppåt.

Sin storlek till trots har detta enorma segment inte fått den uppmärksamhet som den förtjänar bland dagens storbanker.

Men en bank som under det senaste decenniet gjort en rejäl strategisk satsning i detta attraktiva kundsegment är SEB.



Stefan Andersson, Företagsmarknadschef på SEB, bredvid en av de "gröna bilar" som lanserades i fjol.

Stefan Andersson, chef för företagsmarknaden inom kontorsrörelsen på SEB, förklarar varför.

- Det var under bankkrisen på nittiotalet med påföljande strategiändringar som gjorde att vi tappade bort den affären. Schabblade bort den om man ska vara ärlig.

Han säger också att de förstod potentialen som fanns i detta segment, varför en strategisk satsning sattes för drygt tio år sedan.

- **Man måste vara med tidigt för att sen få chansen att vara med längre upp.** Vi inledde en strategi som är byggd på långsiktighet och tydlighet, något som i bankbranschen likställer sig med trovärdighet.

I en ny uppsatsstudie utförd av två Mastersstudenter vid Lunds Universitet genomfördes intervjuer med fyra företag inom segmentet för små och medelstora företag (SME). Fokus låg på hur företagen såg på relationen med sin bank och vad som förväntas av den.

Konsensus råder mellan de fyra företagen att relationen till den personliga banktjänstemannen är mycket viktig och att det finns mycket kvar att göra på just den fronten.

- **Ser man till tekniska lösningar kan samtliga storbanker erbjuda det samma, vilket gör att det handlar mycket om varumärke och människor.** Det avgörande steget blir sedan kontaktpersonen och hur väl man klickar med denna, säger ekonomichefen på ett av företagen.

Vikten av relationer är medarbetarna på SEB väl medvetna om. SEB profilerar sig dessutom som en relationsbank.

Anders Larsson, Företagsrådgivare på SEB, tror att banken måste besöka sina kunder mycket mer för att stärka relationerna.

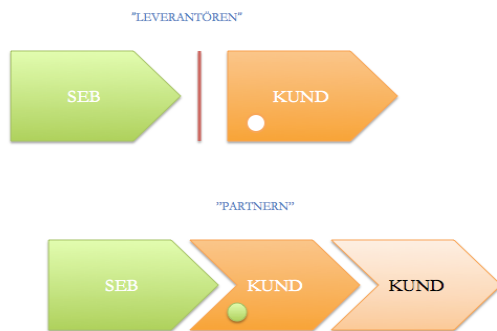
- Vi har kommit en bra bit på vägen. Förra året lanserades "gröna bilar" som vi företagsrådgivare använt för att åka ut till kunderna, istället för att de kommer till oss.

Andra åtgärder SEB har gjort för att ta sig an SME-marknaden är att introducera paketlösningar som gör det enklare för företagen att sköta sin verksamhet. Nya företagsrådgivarroller och stödjande enheter har också introducerats, allt för att komma kunden ännu närmare

- Förr i tiden gick man till bankdirektören om man skulle bygga något och frågade vem man skulle anlita. Stefan menar att banken måste göra motsvarigheten i en modern miljö.

Mastersstudenterna vid Lunds Universitet har i sin uppsats skapat en modell som ska illustrera och belysa hur SEB ska förhålla sig till sina kunder för att växa ytterligare på SME-marknaden. Nyckelorden är *värdeskapande partner*, och handlar essentiellt om ett närmare samarbete mellan banken och företagen.

- Det handlar om att göra affärer som man gjorde förr i tiden, ett SEB 0.1 istället för 2.0, säger studenterna.



Uppsatskrivarnas illustration av transformationen från leverantör till partner.

Johan Götrik Eklöf & Björn Strid