



Kandidatuppsats
Företagsekonomiska institutionen
Januari 2003

Att byta eller inte byta?

Vad påverkar benägenheten att byta strategier hos
organisationer?

En fallstudie av Handelsbanken och SEB

Handledare
Gösta Wijk

Författare
Dan Bengtsson
Michael Eriksson
Tove Eriksson
Anders Isaksson

Sammanfattning

- Titel:** Att byta eller inte byta? Vad påverkar benägenheten hos organisationer att byta strategi? En fallstudie av SEB och Handelsbanken
- Författare:** Dan Bengtsson, Michael Eriksson, Tove Eriksson, Anders Isaksson
- Handledare:** Gösta Wijk
- Nivå och seminarium:** Kandidatuppsats, 10 poäng, inom temat strategi i förändring. Seminariedatum: 2003-01-14
- Nyckelord:** Strategiförändring, strategi, bankbranschen, Handelsbanken, SEB
- Problemformulering:** Vilka är orsakerna till att strategiförändringar är mer förekommande i vissa företag än i andra? Vilka är orsakerna till att Handelsbanken haft en större kontinuitet när det gäller strategi, medan SEB oftare genomfört förändringar på detta område?
- Syfte:** Vårt syfte är att undersöka vad som gör organisationer mer eller mindre benägna till strategiska förändringar, genom en undersökning av vilka faktorer som legat till grund för SEB:s byten av strategi, respektive Handelsbankens större strategiska kontinuitet under perioden.
- Metod:** Som metod för vår uppsats har vi valt att använda oss av en kvalitativ komparativ fallstudie. Detta för att kunna formulera hypoteser kring problemområdet, inom vilket vår frågeställning hör hemma. Vår empiri utgörs av primärkällor i form av kvalitativa intervjuer samt sekundärkällor i form av böcker, artiklar och årsredovisningar.
- Slutsatser:** En organisations benägenhet att byta strategi påverkas enligt de framtagna hypoteserna av ett antal faktorer. De hypoteser som är framtagna och redovisade som faktorer som påverkar är styrkan på organisationskulturen, graden av centraliserad struktur och maktfördelning i organisationen och dominansen av vertikala eller laterala kontroll- och samordningsfunktioner. Omfattningen av extern- respektive internrekrytering och hur organisationen ser på möjligheterna att påverka eller förutspå omvärldens utveckling är ytterligare några. Även den befintliga strategins uppvisade framgångar eller misslyckanden påverkar. Slutligen presenteras ägarförhållandet som en viktig faktor, dock har frågan om hur denna påverkar inte lyckats besvaras inom ramarna för denna studie.

Lista över förkortningar

I den löpande texten använder vi oss av följande förkortningar när vi hänvisar till källor.

AFV	Affärsvärlden
AS	Aktiespararen
BV	Bankvärlden
CS	Computer Sweden
DI	Dagens Industri
DN	Dagens Nyheter
GBP	Göteborgsposten
VA	Veckans Affärer
ÅRS	årsredovisning SEB – Denna förkortning återkommer ofta då materialet behandlades som en helhet. Detta gjordes för att en bra bild av utvecklingen under perioden skulle kunna målas och att en fragmentisering av fakta skulle undvikas och dölja helhetsbilder då SEB har genomgått flertalet förändringar som har pågått under fler än ett år.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	2
LISTA ÖVER FÖRKORTNINGAR	3
1 INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 SYFTE	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR	9
1.5 DISPOSITION	9
1.5.1 <i>Metod</i>	9
1.5.2 <i>Teori</i>	9
1.5.3 <i>Branschgenomgång och fallbeskrivningar</i>	10
1.5.4 <i>Analys</i>	10
1.5.5 <i>Slutsatser</i>	10
2 METOD	11
2.1 VAL AV FÖRETAG OCH BRANSCH	11
2.2 VAL AV METOD	11
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.3.1 <i>Val av perspektiv</i>	13
2.3.2 <i>Insamling och bearbetning av primärdata</i>	13
2.3.3 <i>Insamling och bearbetning av sekundärdata</i>	15
2.4 VAL AV TEORI.....	15
2.5 METODDISKUSSION.....	15
2.5.1 <i>Kvalitativ datainsamling</i>	15
2.5.2 <i>Validitet och reliabilitet</i>	16
2.5.3 <i>Intervjumetod</i>	17
2.5.4 <i>Källkritik</i>	18
2.5.5 <i>Teorikritik</i>	18
3 TEORI	19
3.1 STRATEGI OCH STRATEGIFÖRÄNDRINGAR	19
3.1.1 <i>Corporate strategy och business strategy</i>	19
3.1.2 <i>Strategi</i>	19
3.1.3 <i>Strategiförändringar</i>	20
3.2 STRATEGISKA PERSPEKTIV	21
3.2.1 <i>Det klassiska perspektivet</i>	21
3.2.2 <i>Evolutionsperspektivet</i>	22
3.2.3 <i>Processperspektivet</i>	23
3.2.4 <i>Systemperspektivet</i>	23
3.3 EISENHARDTS SIMPLE RULES	24
3.3.1 <i>Ringa in nyckelprocesser</i>	24
3.3.2 <i>Enkla regler för oförutsägbara marknader</i>	24
3.3.3 <i>Betydelsen av antalet regler</i>	25
3.3.4 <i>Veta när det är dags att ändra</i>	25
3.4 VÄXTKULTUR	25
3.5 NÄR KARTAN FÖRÄNDRAR AFFÄRSLANDSKAPET	29

3.6	VAD ÄR LEDARSKAP?.....	31
3.6.1	<i>Ledaren - den karismatiska visionären</i>	33
3.7	ORGANISATIONSPERSPEKTIV	35
3.7.1	<i>Det strukturella perspektivet</i>	36
3.7.2	<i>Human resource-perspektivet</i>	38
3.7.3	<i>Det politiska perspektivet</i>	40
3.7.4	<i>Det symboliska perspektivet</i>	41
4	BANKBRANSCHEN	43
4.1	VAD ÄR EN BANK?	43
4.2	GENERELLT OM BANKBRANSCHEN PERIODEN 1970-2002	43
4.2.1	<i>Större händelser</i>	44
5	FALLBESKRIVNING HANDELSBANKEN	48
5.1	KORT HISTORIK.....	48
5.2	NYA GRUNDLÄGGANDE IDÉER PÅ 1970-TALET	49
5.2.1	<i>Ny organisation/decentralisering</i>	50
5.2.2	<i>Kostnader</i>	53
5.3	1980-TAL.....	54
5.3.1	<i>Utlandsverksamhet</i>	55
5.4	1990-TAL.....	55
5.4.1	<i>Prognoser och budget</i>	57
5.4.2	<i>Budget</i>	58
5.4.3	<i>Oktogonen</i>	58
6	FALLBESKRIVNING SEB	60
6.1	”DEN STORA FUSIONEN”	60
6.2	1971 – 1980	61
6.2.1	<i>Den första tidens maktkamp</i>	61
6.2.2	<i>Organisationen tar form</i>	62
6.2.3	<i>Fokusområden</i>	62
6.2.4	<i>Utlandsverksamhet</i>	62
6.3	1981 – 1990	63
6.3.1	<i>Bankens ledning</i>	63
6.3.2	<i>Organisationen</i>	64
6.3.3	<i>Verksamhetsutveckling</i>	65
6.3.4	<i>Utlandsverksamhet</i>	66
6.4	1991 – 2002	66
6.4.1	<i>Bankbranschen enligt SEB</i>	66
6.4.2	<i>De många organisationsförändringarnas tid</i>	67
6.4.3	<i>Verksamhetsutveckling</i>	68
7	ANALYS.....	71
7.1	IDENTIFIERADE STRATEGIFÖRÄNDRINGAR	71
7.2	ANALYS UR ETT EVOLUTIONS- OCH KLASSISKT PERSPEKTIV	72
7.2.1	<i>Strategiskt perspektiv hos Handelsbanken</i>	72
7.2.2	<i>Strategiskt perspektiv hos SEB</i>	74
7.2.3	<i>Jämförelse av strategiskt perspektiv hos Handelsbanken och SEB</i> ..	75
7.3	ANALYS UTIFRÅN EISENHARDTS SIMPLE RULES	76
7.4	ANALYS UTIFRÅN TEORI OM VÄXTKULTUR	77
7.4.1	<i>Handelsbanken</i>	77

7.4.2	SEB.....	78
7.4.3	Jämförelse mellan Handelsbanken och SEB.....	79
7.5	ANALYS UTIFRÅN NORMANNS PARADIGM	82
7.5.1	Handelsbanken.....	82
7.5.2	SEB.....	82
7.5.3	Jämförelse mellan Handelsbanken och SEB.....	82
7.6	ANALYS UR LEDARSKAPSPERSPEKTIVET	83
7.6.1	Handelsbanken.....	83
7.6.2	SEB.....	85
7.6.3	Jämförelse mellan Handelsbanken och SEB.....	86
7.7	ANALYS UR ORGANISATIONSPERSPEKTIV	88
7.7.1	Analys ur det strukturella perspektivet	88
7.7.2	Analys ur Human Resource-perspektivet.....	94
7.7.3	Analys ur det politiska perspektivet	96
7.7.4	Analys ur det symboliska perspektivet	101
8	SLUTSATSER.....	107
8.1	SLUTSATSER KRING FALLSTUDIERNA.....	107
8.1.1	Handelsbanken.....	107
8.1.2	SEB.....	108
8.2	DISKUSSION INFÖR UTVECKLANDE AV ALLMÄNNA SLUTSATSER.....	109
8.2.1	De två frågorna – de två bankerna	109
8.2.2	SEB – vad får organisationer att byta strategi?	110
8.2.3	Handelsbanken - vad får organisationer att stå fast i sina strategier? 112	
8.3	DISKUSSION OCH UTVECKLING AV HYPOTESER.....	113
8.3.1	Kultur	113
8.3.2	Struktur och maktfördelning	114
8.3.3	Kontroll och samordning	115
8.3.4	Synen på omvärlden – Strategiska perspektiv.....	115
8.3.5	Rekrytering.....	116
8.3.6	Strategi.....	116
8.3.7	Ägande.....	116
8.4	FAKTORER SOM KAN PÅVERKA BENÄGENHETEN ATT BYTA STRATEGI – HYPOTESERNA	118
8.5	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	119
KÄLLFÖRTECKNING		120
LITTERATUR		120
UPPSATSER, VETENSKAPLIGA ARTIKLAR OCH STATLIGA RAPPORTER.....		121
ARTIKLAR		122
MUNTliga KÄLLOR		123
ÅRSREDOVISNINGAR ETC.....		123
ELEKTRONISKA KÄLLOR		124
BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR TILL SEB.....		125
BANKEN.....		125
STRATEGIHISTORIA		125
BANKENS NUVARANDE STRATEGI.....		125
KONKURRENTERNA		125
FRAMTIDEN		125

<i>Branschen</i>	125
<i>Banken</i>	125
BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR TILL HANDELS-BANKEN.....	127
BANKEN.....	127
BANKENS NUVARANDE STRATEGI.....	127
KONKURRENTERNA	127
STRATEGIHISTORIA.....	127
FRAMTIDEN	127
<i>Branschen</i>	127
<i>Banken (samtliga frågor gäller organisation/ kultur/ strategi etc.)</i>	127
ABSTRACT	129

1 Inledning

I följande kapitel behandlar vi bakgrunden till, och syftet med, uppsatsen. Vidare redogör vi för vår problemformulering samt de avgränsningar som vi funnit nödvändiga. Avslutningsvis redogör vi kort för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Den svenska bankmarknaden har under många år dominerats av de två affärsbankerna Handelsbanken och SEB. Trots att båda är affärsbanker, verkar inom samma bransch och vänder sig till ungefär samma typ av kunder, har de under de senaste 30 åren styrts på olika sätt och haft olika strategier och organisationsformer. Handelsbanken har utmärkts av kontinuitet både när det gäller strategi, organisationsform och ledarskap medan SEB har gjort förändringar på dessa områden oftare. Vi blev intresserade av vad skillnaderna i förhållningssätt till de tre nämnda områdena berodde på. Framförallt ville vi undersöka varför den ena banken kunde behålla samma strategi över hela den studerade perioden, medan den andra bytte flera gånger. Vilka faktorer bidrog till de skilda förhållningssätten till kontinuiteten för respektive banks strategi?

1.2 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka vilka faktorer som legat till grund för SEB:s byten av strategi, samt varför Handelsbanken uppvisar en större kontinuitet i företagets strategi under perioden. Detta kommer att ske genom att vi studerar strategi, organisationsform och ledarskap inom de båda bankerna. Vi vill även genom vår fallstudie bidra till att utveckla ökad kunskap och förståelse om varför strategiförändringar genomförs, samt generera hypoteser kring orsakerna till skillnader mellan bankerna i ovanstående problemkomplex.

Den första uppgiften för oss blir att definiera vad en strategiförändring är och identifiera de strategiförändringar som har skett i respektive bank. När vi sen ska finna orsakerna till strategiförändringar kan både inre och yttre faktorer ha betydelse. Exempel på inre faktorer som kan ha inverkat är organisationskultur, ledarskap, lönsamhetsutveckling och ägarbild. Yttre faktorer kan vara trender i branschen och inom managementteorin, politiska beslut och konjunkturcykler.

1.3 Problemformulering

Då vi valt en hypotesgenererande ansats har vi formulerat vårt problem på följande sätt:

Vilka är orsakerna till att strategiförändringar är mer förekommande i vissa organisationer än i andra?

För att kunna svara på detta kommer vi att genomföra en kvalitativ komparativ fallstudie av Handelsbanken och SEB och vår underordnade problemformulering blir:

Vilka är orsakerna till att Handelsbanken har haft en större kontinuitet när det gäller strategi, medan SEB oftare genomfört förändringar på detta område?

Arbetsfrågor i fallstudien kommer att vara:

Vilka strategier har SEB respektive Handelsbanken haft?

Vad har orsakat strategiförändringarna?

Vilka inre och yttre faktorer har påverkat strategival och förändringar av strategierna i de båda företagen?

Vilka konsekvenser har strategivalen och förändringarna av dessa fått för organisationen?

De källor vi kommer att använda i vårt arbete, kommer att vara både primär- och sekundärkällor. Våra primärkällor kommer att utgöras av kvalitativa intervjuer med aktiva och pensionerade chefer inom Handelsbanken och SEB, och våra sekundärkällor kommer att bestå av böcker, artiklar och årsredovisningar. Uppsatsen kommer till lika del att bygga på primär- som på sekundärkällor.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa studien tidsmässigt till perioden 1970 fram till idag. Anledningen till detta är att i Handelsbanken grundades den nuvarande strategin när Jan Wallander hade tillträtt som VD. För SEB:s del bildades banken den 1 januari 1972 genom sammanslagningen av Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank.

Vidare har vi inte gjort någon finansiell analys och jämfört den ekonomiska utvecklingen för bankerna i siffror. Vi har dock studerat den övergripande lönsamhetsutvecklingen under den aktuella perioden. Organisationerna har inte detaljstuderats och inte heller hur olika beslut implementerats i organisationerna.

1.5 Disposition

I detta avsnitt kommer vi kort att gå igenom hur vi har disponerat vår uppsats.

1.5.1 Metod

I metodavsnittet börjar vi med att redogöra för vårt val av metod. Detta följs av en genomgång av hur insamlingen och bearbetningen av källmaterialet har gått till. Sedan följer en metoddiskussion där vi bland annat behandlar validitet, reliabilitet och intervjumetod. Metodavsnittet avslutas med en diskussion kring källkritik.

1.5.2 Teori

Teoridelen inleds med en definition av vad strategi är, och vad som menas med en strategiförändring. Vi går sedan igenom Whittingtons fyra strategiperspektiv, det vill säga evolutions-, process-, system- och det klassiska perspektivet. Syftet med denna genomgång är att åskådliggöra vilken syn respektive bank har på strategi och strategiarbete. Nästa avsnitt i teorin är en genomgång av Eisenhardts simple rules, följt av Normanns teorier om tillväxtkultur och tre utvecklingsparadigm. Sedan kommer ett avsnitt om olika ledarskapsteorier. Slutligen har vi en genomgång av fyra kulturperspektiv. Dessa är det strukturella, Human Resource, politiska och symboliska perspektivet.

1.5.3 Branschgenomgång och fallbeskrivningar

Efter teoridelen följer först en genomgång av bankbranschen. I denna genomgång går vi igenom större händelser och olika trender i branschen under perioden, och beskriver vad de innebär.

Efter vår genomgång av bankbranschen följer två kapitel med fallbeskrivningar för Handelsbanken respektive SEB. Här beskriver vi bankerna och går igenom de större händelser och strategiska förändringar som skett i respektive bank under den studerade perioden. Vi undersöker även ledarskap, kultur och organisation inom bankerna.

1.5.4 Analys

I detta avsnitt analyseras först de båda fallföretagen var för sig utifrån de valda teorierna. Undantaget är analysavsnittet utifrån Eisenhardts simple rules, där endast Handelsbanken analyseras. Därefter gör vi för varje teori en jämförelse mellan de båda bankerna, för att åskådliggöra skillnader som kan förklara skillnaden i kontinuitet när det gäller strategi.

1.5.5 Slutsatser

Detta avslutande avsnitt inleds med tankar och funderingar kring fallföretagen. Vi för sedan en sammanfattande diskussion kring strategiarbetet i de båda bankerna. Utifrån våra analyser genererar vi sedan ett antal allmänna hypoteser kring bakomliggande orsaker till organisationers skiftande benägenhet att byta strategi.

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för valet av företag och bransch. Vi beskriver även vårt sätt att arbeta och vilken metodteori vi haft som utgångspunkt. Kapitlet innehåller vidare en utläggning om valet av teorier samt en metoddiskussion där vi ställer oss kritiska till den datainsamling vi genomfört och diskuterar riskerna med vårt tillvägagångssätt.

2.1 Val av företag och bransch

När vi fastställt problemområdet var det dags att välja företag. För att svara på problemställningen behövde vi två företag som verkade inom samma bransch, hade en likartad affärsinriktning, samt vände sig till ett likartat kundsegment. Detta skulle eliminera risken för att skillnaden i förhållande till kontinuitet i strategin orsakades av olika affärs- eller kundinriktningar. Vi valde då att titta på de två affärsbankerna Handelsbanken och SEB, eftersom de båda bankerna uppfyllde dessa krav. Vi upplevde att Handelsbanken haft en kontinuerlig strategi sedan tidigt 70-tal, medan SEB haft en skiftande strategi. Därför bedömde vi dem som lämpliga för att generera hypoteser kring vår problemformulering.

2.2 Val av metod

Som metod för vår uppsats har vi valt att använda oss av en explorativ fallstudie. Detta för att kunna formulera hypoteser kring problemområdet, inom vilket vår frågeställning hör hemma. Då vi vill studera orsakerna till Handelsbankens mer kontinuerliga strategi och SEB:s växlande strategi, har vi valt att göra en komparativ kvalitativ fallstudie av de båda bankerna. Genom denna studie hoppas vi kunna generera hypoteser kring orsakerna till skillnaden i kontinuitet på strategiområdet.

När man studerar sociala system för att utröna motiven bakom beslut av grundläggande betydelse, är det viktigt att identifiera så kallade signifikanta aktörer. Deras värderingar, föreställningar, attityder, motiv och intressen är viktiga att blottlägga och förstå. Vi måste alltså förstå verkligheten och problemen utifrån hur systemets aktörer uppfattar situationen. Studier som är inriktade på att identifiera hur aktörer och deras verklighetsuppfattning, värderingar, motiv och föreställningsramar styr beslut, handlingar och agerande brukar kallas aktörsorienterade studier. När aktörerna fungerar inom system av olika slag blir aktörsstudier ofta aktörsorienterade systemstudier. Aktörsorienterade systemstudier genomförs ofta som fallstudier och utgår från en kvalitativ metodfilosofi. Eftersom vi ville undersöka ägarnas och ledarnas betydelse för olika inställningar till strategi, talade detta för en kvalitativ fallstudie.

Enligt Lundahl och Skärvad finns det ett antal grundbultar(Lundahl & Skärvad 1999, s. 102) vid genomförande av kvalitativa undersökningar. De är följande:

- Hermeneutiska studier utgår från vad människor sagt, skrivit, tänkt och gjort samt resultatet av människors beslut och handlingar i form av byggnader, produkter, värderingar, symboler etc.
- Det gäller att se saker och ting genom de studerade aktörernas ögon och beskriva och uttrycka händelser och handlingar utifrån de studerade personernas perspektiv. Undersökaren vill förstå motiv, innebörd, betydelse etc.
- Alla tolkningar påverkas av tidigare erfarenheter, uppfattningar och förutsättningar – den så kallade förförståelsen. Tolkningarna är teoriimpregnerade och perspektivstyrda. Vid kvalitativa studier är det viktigt att vara medveten om hur perspektivet styr tolkningarna, samt att i många fall utgå från olika perspektiv.
- Detaljerade beskrivningar av sociala miljöer och sammanhang är ofta nödvändiga för att det ska vara möjligt att förstå hur individer tolkar sin ”livsvärld” och det beteende som följer av denna tolkning.
- Vid kvalitativa undersökningar är det ofta lämpligt att studera förlopp och processer, det vill säga undersöka hur det fenomen som studeras utvecklas och förändras över tid.
- Forskaren bör undvika förstrukturerade och detaljplanerade undersökningar och vara beredd att ompröva problemställning, metod och angreppssätt under genomförandet av undersökningen.
- Många gånger gäller det att formulera och pröva teori samtidigt med informationsinsamlingen och undvika att utgå från teori och som formulerats före fältarbetet.

Vid renodlade kvalitativa undersökningar är forskaren inte intresserad av hur världen är, utan hur den uppfattas vara. Med ett hermeneutiskt språkbruk benämns detta hur den tolkas. Kvalitativ metod lämpar sig därför i första hand för frågeställningar som syftar till att förstå hur exempelvis personer och grupper upplever eller förhåller sig till så skilda fenomen som sjukdomar, framgång, lönesystem och arbetsorganisation.(ibid, s. 101)

Med utgångspunkt i ovanstående var vår ambition att genomföra en kvalitativ, hypotesgenererande studie som skulle få olika karaktär beroende på tillgången på primär- respektive sekundärdata.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Val av perspektiv

I arbetet med vår uppsats har vi använt oss av olika perspektiv för att undersöka frågeställningen. Med perspektiv menas synsätt eller utgångspunkt för arbetet. Dels har vi tittat på företagens egen syn på sin strategi. Detta har skett genom våra intervjuer med personer på ledande poster i de båda bankerna, samt genom deras årsredovisningar. Dessutom har vi läst litteratur skriven av nyckelpersoner inom de båda bankerna. Till exempel har vi läst litteratur skriven av Jan Wallander som i början av 70-talet lade grunden för den strategi som än idag gäller för Handelsbanken. En annan utgångspunkt har varit omgivningens syn på bankerna. Här har det främst handlat om sekundärdata, som vi inhämtat från affärspressen.

2.3.2 Insamling och bearbetning av primärdata

Våra primärdata består främst av personliga intervjuer och telefonintervjuer. Ett vanligt sätt att skilja mellan olika typer av intervjuer är att utgå från graden av standardisering (Lundahl & Skärvad 1999, s. 115f). Vid intervjuer med hög grad av standardisering är såväl frågeformuleringen som ordningsföljen mellan frågorna bestämd på förhand. Frågeformulering och ordningsföljden mellan frågorna ska ske på samma sätt vid utfrågningen av olika personer i samma undersökning. Vid ostandardiserad intervju kan man däremot välja både frågeformulering och frågornas ordningsföljd mer fritt. Ostandardiserade frågor är mer lämpliga för att samla in mjuka data om kvalitativa förhållanden, till exempel olika personers bedömning av en situation, de föreställningar och motiv som ligger bakom en viss åtgärd (till exempel val av strategi). Ostandardiserade frågor är därför vanliga vid kvalitativa undersökningar. Våra intervjuer har varken varit helt standardiserade eller ostandardiserade. Vi har valt att använda oss av så kallade semistandardiserade intervjuer. Det innebär att vissa av frågorna till respondenterna har varit bestämda på förhand. Dessa har kompletterats med uppföljningsfrågor under intervjuerna. Dessutom har vi ställt frågor som bara riktar sig till vissa personer. Det har handlat om frågor som varit specifika för respektive bank, för att vi skulle kunna få svar på frågor som uppkommit under arbetet med det empiriska materialet från sekundärkällorna. Anledningen till att vissa av våra frågor varit förutbestämda, och i viss mån standardiserade, är att vi ville ha möjlighet att jämföra mellan bankerna.

När det gäller strukturen på våra intervjuer har vi använt oss av den fria intervjun (ibid, s. 115ff), vilket är den vanligaste formen inom kvalitativa undersökningar. Vi upplevde den fria formen som lämplig då den har en bredare inriktning och är mindre fokuserad. Dessutom är en fri intervju mer dialogutvecklade och inte i huvudsak informationssökande. Detta var lämpligt då vi ville ha en explorativ undersökning och inte ville utgå från några specifika orsaker, utan i intervjuerna ville hitta så många orsaker till kontinuerlig strategi respektive strategibyten som möjligt. Intervjuerna syftade även till att locka fram åsikter, attityder och föreställningar kring strategi. Detta för att kunna se om det fanns ideologiska eller kulturella orsaker.

Då vi ville undersöka orsaker till skillnaderna i förhållningssättet till kontinuitet i strategiarbetet, har vi valt att intervjua personer som har eller har haft ledande poster inom banken eller dess styrelse. Detta för att de ska ha god insikt och kunskap om strategiarbetet. De personer vi valt och fått att ställa upp på våra intervjuer är:

- Thommy Mossinger som är vice verkställande direktör inom Handelsbanken och chef för Regionbanken Södra Sverige. Detta jobb har han haft i två år. Dessförinnan var han kontorschef på Handelsbanken i Jönköping. Han sitter med i koncernledningen och i styrelsen för några av Handelsbankens dotterbolag. Thommy Mossinger intervjuades främst om Handelsbankens strategi idag och i framtiden, men även om historiska faktorer som påverkat strategiarbetet.
- Hans-Emil Pålsson, före detta vice VD på S-E-Bankens centralkontor i Malmö. Han kom till Skandinaviska banken i början av 1960-talet och pensionerades från banken 1992. Intervjuades om S-E-Bankens strategi och de faktorer som påverkat den under perioden 1972 fram till hans pensionering.
- John Abrahamsson, regionchef för södra regionen med kontor i Malmö på SEB. Har varit tidigare bland annat varit VD på Enskilda Securities. John Abrahamsson intervjuades främst om SEB strategi idag och i framtiden, men även historiskt och faktorer som påverkar strategiarbetet.
- Christer Erlandson, före detta chef för S-E-Bankens företagsavdelning. Han började på banken 1963. Erlandson intervjuades vid två tillfällen, varav den ena var en telefonintervju. Dessa intervjuer var ostrukturerade och handlade främst om bankbranschen och finanskrisen. Dessutom diskuterades S-E-Banken i allmänna ordalag.
- Sigvard Bardosson, före detta kontorschef inom Handelsbanken. Han började inom banken 1960 som tjänsteman och blev 1967 kontorschef på banken i Hammarstrand. Bardosson gick i pension 1999 och var då kontorschef på Handelsbankens kontor i Lund. Sigvard Bardosson intervjuades om Handelsbankens strategi och de faktorer som påverkat den under perioden 1970 till 1999 då han pensionerades.
- Johan Hansing, ekonom på utredningsavdelningen på Svensk Bankförening. Han intervjuades angående bankbranschen och de större händelser som inträffat under perioden för studien.
- Karl-Erik Sahlberg, före detta vice styrelseordförande i S-E-Banken och styrelseordförande i styrelsen för S-E-Bankens regionkontor i Malmö. Karl-Erik Sahlberg har tidigare varit VD i Perstorp AB och senare i Arenco. Intervjuades om S-E-Bankens strategi och de faktorer som påverkat den under perioden fram till hans pensionering.

2.3.3 Insamling och bearbetning av sekundärdata

De sekundärdata vi använt i vårt arbete har fungerat både som faktabas och idékälla. Utifrån en riklig mängd av data ville vi skapa oss en bild av fallföretagen. Det handlade bland annat om hur de är organiserade, vilka ägandeförhållande som finns, vilka strategier de har och haft. Samtidigt ville vi utifrån materialet få idéer kring vad som orsakat skillnaden gällande syn och kontinuitet i strategin hos de båda företagen. De sekundärkällor vi använt oss av har varit artiklar i affärstidskrifter, företagens årsredovisningar, litteratur om branschen och litteratur skriven av intressenter i företagen (till exempel Jan Wallander i Handelsbanken). Detta material har vi aktivt använt, dock har vi varit medvetna om källornas eventuella svagheter. När det gäller litteratur skrivna av intressenter har vi varit medvetna om risken för partinlagor, värderingar och slutsatser som kan ha gjorts av egenintresse.

2.4 Val av teori

Utifrån våra tidigare kunskaper och det källmaterial vi samlade in i inledningen av vårt arbete, upplevde vi att det fanns en skillnad i syn på strategiskarbete inom bankerna. För att analysera om så var fallet, valde vi att använda oss av Whittingtons fyra strategiperspektiv. Vi upplevde även att ledarskap och organisationernas struktur och kultur var områden som bidrog till skillnaden. Därför valde vi ut olika ledarskapsteorier, för att i vår analys kunna undersöka ledarskapets betydelse för strategiarbetet. För att studera vilken betydelse organisationernas struktur och kultur haft, valde vi Bolman och Deals fyra organisationsperspektiv. Vi valde även att titta på de båda bankerna utifrån vad Normann skrivit om tillväxtkultur och tre utvecklingsparadigm.

2.5 Metoddiskussion

I detta avsnitt kommer vi att titta på kvalitativ datainsamling, inre och yttre validitet och reliabilitet för vår uppsats. Vi kommer även att diskutera intervjumetod, källkritik och teorikritik.

2.5.1 Kvalitativ datainsamling

Vid kvalitativ datainsamling får man stora mängder data. All dessa data går naturligtvis inte att använda i analysen. Ett grundläggande fel som görs vid analys är enligt Abnor & Bjerke (1994, s. 143), att man rycker ut ett antal variabler ur en mängd olika större sammanhang. Dessa variabler betyder olika saker, på grund av olika sammansättningar i dessa sammanhang. Därför riskerar man att få en förvanskad bild eftersom man i analysen använder sig av en begränsad del av den insamlade datan. För att försöka eliminera denna risk har vi använt oss av de olika perspektiven för vår metod. Vi hoppas därigenom kunna välja rätt variabler för vår analys, samt bli medvetna om deras inbördes kopplingar, så att vi ger variablerna deras rätta betydelse.

2.5.2 Validitet och reliabilitet

Om förståelse är den viktigaste grunden för en undersökning, kommer kriterierna för att man ska kunna lita på undersökningsresultaten att vara helt annorlunda än om syftet är att upptäcka en lag eller pröva en hypotes. Detta kommer att ha betydelse för validitet och reliabilitet för vårt arbete.

Inre eller intern validitet

Inre eller intern validitet handlar om i vilken mån ens resultat stämmer överens med verkligheten. Ju närmre verkligheten vi kommer, givet en viss definition och ambition, desto högre validitet föreligger. Det handlar även om hur väl resultatet verkligen fångar det som finns. Har vi identifierat de orsaker som finns eller enbart en begränsad del, samt studerar eller mäter vi verkligen det vi tror oss mäta? Har vi lyckats hitta de viktigaste faktorerna för strategival i de båda företagen?

En del i arbetet med att skapa inre validitet handlar om relationen mellan teori och data. Validiteten kan förbättras genom att kontinuerlig anpassning mellan teoriarbetet och undersökningsmetoden. Det är fruktlöst att analysera och utveckla hypoteser i såväl ett empiriskt som teoretiskt vakuum. Efter ett inledande arbete med insamling av empiriskt material, för att skapa oss en bild av företagen, har vi därför jobbat växelvis med teoriarbetet och insamling av empiriskt material för att uppnå så hög inre validitet som möjligt.

Yttre eller extern validitet

Yttre eller extern validitet handlar om i vilken utsträckning resultatet från en viss undersökning är tillämpligt även i andra situationer än den undersökta, det vill säga hur pass generaliserbara resultaten från en vetenskaplig undersökning är.

Man väljer fallstudiemetoden för att man vill gå på djupet med en bestämd situation, person eller händelse, istället för att reda ut något som gäller generellt för många eller alla undersökningsenheter. Stake (Sharan 1994, s. 187) menar till exempel att när förklaring, hypotesprövning och lagar är målet med en undersökning, är det normalt en nackdel att använda sig av en fallundersökning. Men när syftet är förståelse, vidgad erfarenhet och en ökad säkerhet beträffande det redan kända, försvinner denna nackdel.

Frågan om generaliserbarhet i en fallstudie är överlag inriktad på hur vida man kan generalisera från ett enskilda fall eller från kvalitativa undersökningar över huvudtaget och i så fall på vilket sätt. De som tolkar extern validitet i termer av traditionella forskningsmetoder, intar en av två ståndpunkter. Antingen utgår de från att det inte går att generalisera från en fallstudie och betraktar det som en begränsning i metoden. Den andra ståndpunkten är att försöka stärka den externa validiteten. Det kan ske genom att använda sig av slumpmässigt urval av enheter inom fallet och sedan behandla informationen på ett kvantitativt sätt, eller genom att använda flera fall som berör samma företeelse.

Då man som vi använder sig av en fallstudie förblir frågan om extern validitet olöst, så vida inte begreppet generalisering omdefinieras så att det speglar de utgångspunkter och förutsättningar som den kvalitativa forskningen vilar på. Det finns olika omformuleringar av generaliseringsbegreppet. Ett är Wilsons användar- och läsargeneralisering (ibid, s. 124). Den innebär att man lämnar frågan om i vilken utsträckning resultaten från en viss undersökning är tillämpliga på andra situationer eller ej lämnas åt de personer som befinner sig i dem. Läsaren måste fråga sig vad det är i denna undersökning som är tillämpligt på hans eller hennes situation, och vad som definitivt inte passar in. Detta är ett vanligt tillvägagångssätt inom medicinen och juridiken, där frågan om huruvida ett fall går att applicera på en aktuell situation, avgörs av den läkare eller jurist som är inblandad. Graden av generaliserbarhet är alltså beroende på vad läsaren kan få ut av fallstudien. Vår uppgift är därför att ge en tydlig bild av fallföretagen och av det empiriska material som vi använt, för att läsaren ska kunna göra sin bedömning av i vilken grad det går att applicera på hans eller hennes situation.

Reliabilitet

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas. Kommer en upprepad undersökning att ge samma resultat? Reliabiliteten är ett problematiskt begrepp inom samhällsforskning, eftersom människans beteende inte är statistiskt utan föränderligt.

Eftersom tillvägagångssättet under en kvalitativ fallstudie utvecklas efterhand och därmed inte är fastställt i förväg, kan inte heller begreppet reliabilitet tillämpas på något meningsfullt sätt. Av dessa skäl kommer alltså en upprepning av en kvalitativ undersökning inte ge samma resultat, vilket dock inte misskrediterar den första undersökningens resultat.

Guba & Lincoln (Sharan 1994, s. 181) argumenterar för att man ska bekymra sig mer för den inre validiteten än för reliabiliteten. Eftersom det är omöjligt att ha en inre validitet utan reliabilitet, kommer en stärkning av den inre validiteten att innebära att även reliabiliteten ökar. Eftersom termen reliabilitet i traditionell mening inte verkar kunna stämma särskilt väl när den används på kvalitativ forskning, menar de att man i stället ska använda begreppen ”graden av beroende” och ”sammanhang” när det gäller de resultat som vi får från analys av information.

2.5.3 Intervjumetod

Då det i våra intervjuer handlar till stor del om direktintressenter i egenskap av anställda i de undersökta företagen eller deras konkurrenter, är det viktigt att noga värdera och kontrollera dem. Om intervjuer med direktintressenter är en viktig del av datainsamlingen i utredningen är det ofta nödvändigt att intervjua personer från samtliga intressegrupper. Detta krävs bland annat för att fastställa vilka data som är entydiga och okontroversiella, respektive vilka olika uttolkningar, värderingar, partsinlagor och slutsatser som förekommer bland intressenternas svar.

2.5.4 Källkritik

Vid all datainsamling gäller det att säkerställa validitet, reliabilitet och relevans i förhållande till studiesyftet och problemställningen.

Den första frågan man bör ställa sig är om det finns sekundärdata om det fenomen som studien behandlar, var den finns och om dessa data är tillgängliga. Vi har valt att använda sekundärdata som vi hämtat från affärspressen. När man utnyttjar sekundärdata är det givetvis viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt. De sekundärkällor som våra sekundärdata är hämtade från kan vara partiska, vinklade, ofullständiga eller ej representativa på grund av ett tveksamt urval. Till exempel finns det gemensamma ägarintressen bakom affärspressen och bankerna, vilket skulle kunna påverka hur bankerna beskrivs och bedöms i dessa tidningar. Detta är något som vi varit medvetna om och tagit hänsyn till.

Våra primärkällor har varit personer anställda vid respektive banker. Det innebär risker för att den data vi fått är färgad av värderingar och partinlagor. Då de utgör en stor del av vårt arbete, är det viktigt att ta hänsyn till detta och vara kritisk i bedömningen.

2.5.5 Teorikritik

Hur vet vi att de teorier vi använder av är vetenskapligt korrekta? För att öka kvaliteten på informationen vi får ut ur våra analyser, har vi valt att använda oss av teorier som är vedertaget accepterade, och som vi anser är relevanta för vår analys. Vi har främst använt teorimaterial som är skrivet av etablerade forskare. Dock förklarar inte teorierna hela sanningen, och resultatens kvalitet är beroende av hur väl vi tolkat teorierna.

3 Teori

Följande kapitel behandlar de teorier som vi har valt och som kommer att ligga till grund för våra analyser. Vi inleder med att definiera vad vi avser med strategi och strategiförändringar. Vidare redogör vi för olika perspektiv på strategi för att gå vidare till Eisenhardts teori om Simple Rules. Därefter går vi vidare till att behandla Normanns teorier kring växtkultur samt redogör för de teorier som han presenterar i boken "När kartan förändrar affärslandskapet". Avslutningsvis går vi in på ledarskapsteorier samt redogör för de teorier vi valt för att hjälpa oss att analysera organisationerna.

3.1 Strategi och strategiförändringar

För att kunna studera vad som ligger bakom valet av en strategi och en strategiförändring är det viktigt att definiera vad som menas med dessa begrepp. Här presenteras de definitioner som senare kommer att ligga till grund för analysen.

3.1.1 Corporate strategy och business strategy

Inledningsvis är det viktigt att särskilja olika typer av strategier. Emedan corporate strategy behandlar inom vilka marknader och vilken affärsidé som ett företag ska använda sig av så syftar business strategy till hur företaget ska konkurrera inom de områden det är verksamt. (Grant 2000, s. 19)

Då de företag som uppsatsen behandlar är valda med avsikt på att de bägge delar corporate strategy är det således främst deras business strategy som kommer att avhandlas. Det vore dock en omöjlighet att inte ha deras corporate strategy ständigt i medvetande då en förändring i företagets strategi mycket väl kan medföra förändringar i bägge strategityperna.

3.1.2 Strategi

Så vad innebär då begreppet strategi? Ordet är laddat och även om de flesta anser sig ha en generell uppfattning om vad ordet innebär så skiljer sig definitionerna något när de konkretiseras. (Grant 2000, s. 14, Åkesson 1997, kap 3.2)

Strategibegreppet har en lång historia och själva ordet härstammar från "de gamla grekerna" (Åkesson 1997, kap 3.2) även om själva begreppet anses härstamma från Sun Tzu:s *Art of war* från 500 B.C. (Grant 2000, s. 14). Dock har strategi som verktyg för företagsledning endast diskuterats i knappt femtio år (Åkesson 1997, kap 3.2). Utan att här gå närmare in på begreppets utveckling nöjer vi oss med att kort redovisa några i litteraturen använda definitioner samt motivera den definition vi valt.

En populärt citerad definition är den ursprungliga från Sun Tzu:s *The art of war* 500 B.C.(enligt Grant 2000):

Strategy is the great work of the organization. In situations of life or death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected.

Denna definition är grundläggande och mycket bred och uppfyller således inte de krav på exakthet som krävs för att inom ramen av denna uppsats kunna identifiera företagens strategier. Nästa definition som är mycket frekvent förekommande i litteraturen är den som Alfred Chandler fastslog 1962 (Chandler 1962 i Grant 2000, s.14; Åkesson 1997, kap 3.2, Bolman & Deal sid. 84):

The determination of the long-run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.

Översatt till svenska blir detta:

Avgörandet om långsiktiga mål och syften i ett företag, och godkännandet av tillvägagångssätt och fördelning av de resurser som behövs för att uppfylla dessa mål.

Som redan nämnts är denna definition flitigt citerad (Grant 2000, Bolman & Deal 1995, Åkesson 1997) och med avseende på vår undersökning tillräckligt exakt för att tillgodose våra krav för att besvara vår frågeställning. Kenneth Andrews definition är ytterligare en definition som är högintressant, vilken även den är flitigt citerad (Grant 2000, s. 14, Åkesson 1997, kap 3.2):

Strategy is the pattern of objectives, purpose, or goals and the major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be.

Denna definition beskrivs av Åkesson (1997) som varandes en definition som beskriver ett företags strategi i likhet med en individs personlighet. Den är mer utförlig och har ett mer komplext närmande till begreppet strategi. Definitionen är intressant, men eftersom den för över strategidiskussionen till att vidare gälla även utveckling som inte styrs medvetet av till exempel företagsledningen (Åkesson 1997, kap 3.2), bidrar den inte till att besvara uppsatsens frågeställning som avser vad som ligger bakom en medveten strategiförändring eller ett medvetet val att hålla fast vid en strategi - det som Mintzberg kallar för *intended strategy* (Mintzberg enligt Grant 2000, s. 21).

Enligt ovanstående resonemang kommer vi således genomgående i uppsatsen att använda oss av Chandlers definition från 1962 då den är tillräckligt exakt och kan ligga till grund för en analys som ska besvara vår frågeställning.

3.1.3 Strategiförändringar

Definitionen på strategiförändringar är nödvändig för att kunna analysera vad som legat bakom dem. Självklart måste ju först en förändring fastslås innan frågan om varför den gjorts kan besvaras. Likaså är det viktigt att kunna fastslå när en strategiförändring inte har skett för att likaledes kunna besvara frågan på varför ett val att behålla en strategi har gjorts.

Då vår frågeställning bygger på att medvetna val har gjorts att byta eller behålla en strategi utgår vi från de utsagor som de bägge företagen ger. Anser de sig ha stått inför ett val och antingen bytt eller behållit strategi och ett beslut har fattats utgår vi från att detta stämmer. Givetvis krävs dock en viss kritisk granskning från vår sida och en bedömning måste göras i varje fall om ett påstått byte verkligen är ett strategibyte samt om ett beslut som inte sägs vara strategiskt kanske verkligen är det. Dock görs begränsningar i hur djupgående dessa analyser kan vara och en utvärdering av hur det som Mintzberg kallar för *realized strategy* (Mintzberg enligt Grant 2000, s. 21) egentligen överensstämmer med ett beslut sker endast i begränsad omfattning.

I enlighet med den ovan valda definitionen på strategi anses en förändring i någon av dess beståndsdelar följaktligen vara en strategiförändring. Således är vår definition enligt följande:

En strategiförändring är en förändring av långsiktiga mål och syften i ett företag, och/eller förändring av tillvägagångssätt och fördelning av de resurser som behövs för att uppfylla dessa mål.

3.2 Strategiska perspektiv

Det finns i fyra strategiska perspektiv enligt Whittington (1993, sid.2ff). De är det klassiska perspektivet, evolutionsperspektivet, processperspektivet och systemperspektivet. Vi kommer främst att diskutera det klassiska perspektivet och evolutionsperspektivet i analysen, men här i teoriavsnittet kommer vi att göra en genomgång av samtliga perspektiv.

3.2.1 Det klassiska perspektivet

Inom det klassiska synsättet är lönsamhet det främsta målet för verksamheten och rationell planering är medlet för att uppnå detta. Detta perspektiv kallas därför ibland rationell strategisk ansatts. Det klassiska synsättet sätter stor tilltro till chefers förmåga att skapa långsiktigt lönsamma strategier genom rationell långtidsplanering. Det bygger alltså på uppfattningen att människan har förmåga att förutse konsekvenser och fördelar till följd av ett beslut, samt viljan att avstå kortsiktiga fördelar och vinster till förmån för mer förmånliga sådana på lång sikt. Tyngdpunkten i det klassiska perspektivet ligger alltså på långsiktiga, explicita och avsiktliga mål. Enligt Whittington (1993, s. 14) tar upp Chandlers strategidefinition som exempel (se ovan).

Huvuduppgiften för högsta ledningen är att utforma och kontrollera strategin, medan ansvaret för implementering av strategin ligger hos chefer på operationell nivå. Perspektivet har en grundsyn på strategi som är starkt influerad av den militära skolan och är därför är mycket hierarkisk. I strategiarbetet har man fokus inåt företaget istället för utåt marknaden.

3.2.2 Evolutionsperspektivet

Evolutionssynsättet sätter mindre tilltro till ledningens förmåga att planera och handla rationellt. Istället för att som i det klassiska synsättet förlita sig på ledningen, förväntar de sig att marknaden ska säkra en god lönsamhet. Detta genom de konkurrensprocesser som sätts igång hos företagen, då de försöker överleva på marknaden. Inom evolutionsperspektivet har man alltså fokus utåt marknaden, till skillnad mot det klassiska perspektivet.

Anhängare av evolutionssynsättet förordar inte alltid rationella planeringsmetoder. De menar att oavsett vilka metoder företagsledningen använder sig av, kommer det ändå att vara de som presterar bäst som överlever. Chefer behöver inte kunna skapa optimalt resultat för verksamheten på ett rationellt sätt, eftersom ”evolutionen är naturens svar på cost-benefit analys”.

Evolutionssynsättets förespråkare hävdar att marknaden är för konkurrensutsatt för dyrbara investeringar i strategiförändringar, och även alldeles för oförutsägbart för att man ska kunna prognostisera den. De hävdar även att marknaden är för effektiv för att kunna skapa några större fördelar i förhållande till konkurrenterna. I en så konkurrensutsatt miljö kan en utarbetad strategi bara ge temporära fördelar. Konkurrenterna kommer snabbt att kunna kopiera och förstöra en eventuell fördel. Dessutom ändrar sig miljön snabbare än en komplex organisation kan förändra sig för att uppnå differentiering. Eftersom det enligt evolutionstanken inte går att skapa långsiktiga fördelar i förhållande till konkurrenter, blir slutsatsen enligt många att ekonomi är den bästa strategin. Den enda riktiga konkurrensfördelen är en hög inre effektivitet. Eftersom långsiktig planering inte anses vara möjlig, handlar ledningens arbete främst om att se till så att det man gör idag görs på effektivast möjliga sätt. Ibland kräver dock situationen att ledningen försöker förutspå framtida förändringar. Det är då bäst att inte fastställa en plan som man sedan investerar kraftigt i. Ett effektivare angreppssätt är enligt evolutionssynsättet att experimentera med så många små lösningsalternativ som möjligt, för att sedan vänta och se vilka som blommar ut och vilka som misslyckas. Om medveten strategi är ineffektiv, krävs ett antal nya alternativ från vilka miljön kan välja den starkaste.

Bland evolutionsanhängarna finns dock olika inriktningar. Ett område där det skiljer sig, är just synen på möjligheten till differentiering. Som exempel använder sig differentieringsförespråkaren Henderson enligt Whittington (1993, s. 23) av den ryska biologen Gause och hans ”principle of competitive exclusion”. Gause hade märkt att om han placerade två organismer av samma kön men olika arter i en glasburk med begränsad mängd mat, så överlevde de. Om de två organismerna däremot var av samma art, med samma mängd mat, så dog de. Utifrån detta drog Henderson slutsatsen att överlevnad i en konkurrensutsatt miljö kräver differentiering.

Kritiker till evolutionssynsättet menar att många större företag dominerar den marknad som ska disciplinera dem. Genom oligopolliknande förhållanden, är de väl rustade mot sina konkurrenter. För dessa företag handlar det mer om att välja marknad, än om att marknaden väljer dem. Alltså fungerar inte de evolutionskrafter som ska se till att enbart de bästa överlever.

Som en sammanfattning av evolutionstanken kan sägas vara att i jakten på den bästa strategin är det bäst att låta marknaden göra valet, istället för chefen.

3.2.3 Processperspektivet

Processperspektivet delar evolutionssynsättets skeptiska syn på förmågan att skapa rationella strategier, men är mer skeptiskt till marknads förmåga att maximera lönsamheten. Enligt anhängare till processsynsättet är både organisationer och marknader klibbiga och röriga fenomen, ur vilka strategier uppstår under stor förvirring och med små steg. De hävdar att ledningen har brister i organisations- och marknads processer att tacka för sina strategi- och konkurrensfördelar. Det bästa rådet enligt anhängare av processsynsättet, är att inte sträva efter ett ideal för rationellt handlande som inte går att uppnå, utan att acceptera och arbeta med världen som den är.

Processperspektivet är starkt influerat av psykologin och menar att den rationella ekonomen inte existerar. I verkligheten är människan bara delvis rationell. De menar att en person inte kan överväga mer än ett par faktorer åtgången. Vi är heller inte villiga ägna oss åt obegränsad sökning av relevant information, och är partiska i vår bedömning av data. Framförallt är människor villiga att acceptera första tillfredsställande lösning vi träffar på, istället för att söka efter den bästa. Därför anses ledare vara oförmögna att skapa rationella strategier.

Den skeptiska inställningen till marknads förmåga att maximera lönsamheten beror på uppfattningen om att marknaden ofta är tolerant mot underpresterande företag. Företag kan ofta uppnå en tillräcklig marknadsandel och tjäna förhållandevis bra med pengar utan att prestera maximalt. Ägarna är oförmögna att upptäcka den låga prestationsnivån eftersom de liksom andra inte är rationella eller tillräckligt informerade. Företagen kan bygga upp en buffert som minskar behovet av ett strategibyte, genom att leverera en tillräcklig lönsamhet som gör alla nöjda. På så sätt blir de mer inriktade på att tillfredsställa istället för att maximera lönsamheten.

Denna syn på organisationer och människorna som leder dem har stor betydelse för synen på strategi. Processperspektivet nedvärderar vikten av rationell analys och reducerar förväntningarna på framgång. Istället menar anhängare av processsynsättet att skapare av strategier inte strävar efter den bästa lösningen, utan att de nöjer sig med att följa rutiner och etablerade uppfattningar inom företaget.

3.2.4 Systemperspektivet

Till skillnad från evolutions- och processperspektivet, tror anhängare av systemperspektivet på organisationers förmåga att planera för framtiden och agera effektivt i sin miljö. Istället för att som det klassiska perspektivet tro att rationaliteten bakom strategin beror på förmågan att göra prognoser och utifrån dessa göra en långsiktig planering, tror man inom systemperspektivet att rationaliteten bakom strategiska beslut har sin grund i sociologiska sammanhang. Perspektivet har alltså mer fokus på de sociala sammanhangens betydelse för att fungera framgångsrikt, och mindre fokus på att skapa lönsamhet. Därför har systemperspektivet mer fokus utåt marknaden, i jämförelse med det klassiska som i sin lönsamhetssträvan fokuserar inåt den egna organisationen.

3.3 Eisenhardts Simple rules

Eisenhardt menar att företagen kunde ha råd med komplexa strategier när affärslandskapet var enkelt. När affärsverksamhet är komplex, måste strategierna däremot förenklas. Ett sätt att förenkla strategin är att använda sig av ett fåtal enkla och fasta regler, som definierar riktningen för verksamheten utan att begränsa den - en så kallad simple rules strategi (HBN, januari 2001).

3.3.1 Ringa in nyckelprocesser

En simple rules strategi innebär att istället för att välja en marknadsposition eller framhäva en kompetens, ska företagsledningen välja ett litet antal strategiska processer och utforma några få regler som en guide. De strategiska nyckelprocesserna ska placera företaget där strömmen av möjligheter är som störst. Processerna kan handla om produktinnovationer, partnerskap, avknoppningar eller inträdande på nya marknader. Även om det inte verkar så följer varje företag en disciplinerad strategi, annars skulle det bli handlingsförlamat av kaos. Som med alla effektiva strategier, är strategin unik för företaget. Strategin hos ett företag som följer en simple rules strategi och dess underliggande logik, som bygger på att jaga möjligheter, är svårare att se än strategin hos ett företag som använder ett klassiskt perspektiv (HBN, Januari 2001).

3.3.2 Enkla regler för oförutsägbara marknader

Istället för att svara på en komplicerad värld med utarbetade strategier, borde företagen fastställa en handfull enkla regler. Enkla regler är viktiga, då de placerar företaget vid "the edge of chaos" och tillhandahåller precis tillräckligt med flexibilitet och struktur för att de ska kunna fånga de bästa möjligheterna. De flesta företagsledare förstår snabbt konceptet med att placera företaget där flödet av möjligheter är störst. Men på grund av att de använder invanda processer med detaljerade rutiner, missar de ofta tanken bakom enkla regler. (HBN Januari 2001).

Under sina studier av ett antal företag som verkar i turbulenta och osäkra marknader, utvecklade Eisenhardt följande fem kategorier för enkla regler (ibid).

- **How-to Rules.** Enkla regler kring processer som håller chefer och företagen tillräckligt organiserade för att de ska kunna utnyttja de möjligheter som erbjuds.
- **Boundary Rules.** Enkla regler som fastställer begränsningar av förutsättningar och som hjälper chefer inom företaget att snabbt bedöma flera alternativa möjligheter. Reglerna kan fokusera på kunder, geografisk marknad eller teknik.
- **Priority Rules.** Enkla prioritetsregler för resursfördelning mellan olika typer av möjligheter.

- **Timing Rules.** Många företag har *timing rules* som sätter takten för nyckelprocesser. Detta är ett viktigt element i Eisenhardts simple rules strategi, jämfört med traditionella strategier.
- **Exit Rules.** Hjälper chefer att se när det är dags att dra sig ur gårdagens möjligheter.

3.3.3 Betydelsen av antalet regler

Givetvis är det viktigt att utforma rätt regler. Men det är också viktigt att ha det optimala antalet regler. Tjocka manualer med regler kan paralysera. De kan hindra chefer från att se möjligheter och att agera snabbt för att fånga dem. För få regler skapar osäkerhet och kaos och för många verkar hämmande på förmågan att utnyttja möjligheter som finns. Vanligtvis är det optimala antalet enligt Eisenhardt (ibid) någonstans mellan två och sju centrala regler. När landskapet blir mindre förutsägbart och möjligheterna mer otydliga, är det naturligt att ha färre regler för att på så sätt öka flexibiliteten.

3.3.4 Veta när det är dags att ändra

Det är viktigt för företag med simple rules strategi att följa reglerna som om de vore de tio budorden och inte några förslag, för att undvika frestelsen att skifta strategi för ofta. En kontinuerlig strategi hjälper ledare att kvickt se över alla slags möjligheter och skapa kortsiktiga fördelar genom att utveckla de lönsamma. Viktigare är att det kan skapa mönster som även bygger långsiktiga fördelar.

3.4 Växtkultur

Richard Normann har i sin bok *Skapande företagsledning* beskrivit sin teori om betydelsen av företags växtkultur. Företag ses som öppna system som interagerar med sin omgivning. *Utbytesprocessen* är den process genom vilken olika former av inputs omvandlas till outputs. Effektiviteten i utbytesprocessen bestäms dels av vilka villkor företaget lyckas uppnå med *utbytesmiljön*, dels av hur väl företagsstruktur utformas för att stödja utbytesprocessen. Utbytesprocessen är inte den enda centrala process som pågår i företaget. Utbytesprocessen förändras kvalitativt, då företags interna förhållanden och relationer till utbytesmiljön förändras. *Utvecklingsprocessen* är den process genom vilken företaget ändrar sin struktur och sina miljörelationer. Här ingår till exempel upptäckt av nya affärsmöjligheter, intern teknologisk förnyelse och inläring av nya mönster för bedrivande av utbytesprocesser. (Normann 1975, s. 27f)

I varje organisation finns ett *idésystem*- en uppsättning värderingar, normer, trossatser, begrepp och antaganden som utgör en viktig del av den verklighet som aktörerna befinner sig i. De flesta företag karakteriseras av en kamp om vilka idéer som ska accepteras och vara vägledande för företaget. Dessa kallar Normann för företags *dominerande idéer*. (ibid, s. 30) De dominerande idéerna utgör den etablerade tolkningen av företags situation och vad denna kräver. (ibid, s. 207 f) Inom ett effektivt företag är de dominerande idéerna väl anpassade till situationens krav och väl konkretiserade i företags struktur. Dessa idéer har av någon anledning mer inflytande än de andra delarna av företags idésystem och har stöd av företags maktstruktur. (Normann 1975, s. 161)

Signifikanta aktörer betecknar de individer som har tillräcklig makt och inflytande för att kunna påverka de dominerande idéerna. Dessa är sällan fler än fem i ett företag. De dominerande idéerna är en produkt både av företagets historia och av de signifikanta aktörernas personliga utveckling. (Normann 1975, s.31)

Enligt Normann är det *misfits* mellan företagets dominerande idéer och dess utvecklingssituation som i sin tur leder till andra misfits och därför måste elimineras för att få till stånd bestående förändringar. Den mest centrala process som pågår i ett företag är den process varigenom de dominerande idéerna uppkommer, förändras och situationsanpassas. (Normann 1975, s. 34)

Företag kan uppnå framgång och vara effektiva endast genom att utveckla överlägsenhet för att hantera en viss del av sin utbytesmiljö. En förutsättning för detta är en effektiv affärsidé. (Normann 1975, s. 37) I *affärsidébegreppet* ingår inte bara föreställningen om marknaden och företagets roll i den yttre miljön - vad man ska dominera – utan också hur det ska gå till konkret. (Normann 1975, s. 48) Affärsidén kan karakteriseras som en historisk produkt där alla delar passar till varandra, som på grund av sin komplexitet är svår att imitera. Revir som en gång erövrats har en tendens att bli relativt intakta. Detta innebär också att en affärsidé kan vara mycket besvärlig att lära in och ”förkroppsliga” i organisationen (Normann 1975, s. 53). Det är viktigt att helheten eller den integrerade systemkaraktären i företagets affärsidé avspeglas i kärngruppen, antingen genom att det i kärngruppen finns specialister som tillsammans representerar hela affärsidén, eller genom att en eller flera personer står för hela affärsidén, så kallat *affärsidébärare*. Det är svårt att underhålla affärsidéns komplexa karaktär om det inte finns affärsidébärare i ledningen, speciellt i samband med förslag till förändringar av affärsidén (Normann 1975, s. 180).

Olika faser kan urskiljas i utvecklingen av en verksamhetsgren: *spjutspetsstadiet, utvecklingsfasen, marknadspenetrationen, exploateringen och avvecklingen/ omdefinieringen*. (Normann 1975, s. 62 f) Dessa utvecklingsstadier kräver skilda typer av organisation, planering och styrning. Den traditionella synen på planering - *målsyn* - ser planering som en beslutsprocess i vilken beslutsfattaren först formulerar mål och söker efter alternativ, sedan väger dem mot varandra och väljer alternativet med den högsta måluppfyllelsen (Normann 1975, s. 65). En annorlunda planeringsfilosofi är enligt Normann *processsynen*, som utmärks av att man inte formulerar mål i form av framtida tillstånd som man försöker uppnå, utan istället formulerar en *vision* av ett framtida tillstånd som bygger på de insikter man för tillfället har. Visionen utgör en utgångspunkt för ett eller fler första steg i en process. Sedan bör erfarenheterna utvärderas, visionen förändras och nya processteg formuleras. Normann menar att de båda planeringsfilosofierna är lämpliga i olika situationer. Målsynen är lämplig i mogna stadier av företagets utvecklingscykel, medan processsynen är lämplig i komplexa planeringsmiljöer där orsak- verkan samband, restriktioner och möjligheter samt systemgränser delvis är okända, och då företaget befinner sig i tidiga stadier av sin utvecklingscykel. (Normann 1975, s. 66 f)

Faktorer i företagets karaktär och i den yttre miljön avgör delvis vilka utvecklingssituationer som företaget hamnar i. Sådana drivkrafter som uppstår exogent, utan att företagsledningen aktivt behöver engagera sig i deras tillkomst, kallas för *naturliga drivkrafter*. De flesta företag påverkas av naturliga drivkrafter till växt och därmed sammanhängande växtproblem. Framgångsrik ledning av ett växande företag innebär i många fall att ha en överblick över dessa drivkrafter och smeka dem medhårs. En typ av naturliga drivkrafter är sådana som är inbyggda i företagets teknologi eller affärsidé. Företags naturliga tillväxt påverkas även av en rad faktorer som restriktioner, beroendeförhållanden, störningar och variationer samt de maktförhållanden i miljön som dessa faktorer är förknippade med (Normann 1975, s. 78).

Den företagsledning som vill styra företagets växt i motsats till att enbart anpassa sig till naturliga drivkrafter måste kunna handskas med en typ av idésystem som innehåller dominerande idéer om sätt att lära och sätt att förändras (Normann 1975, s. 125). Medan begreppet affärsidé beskrevs som ett instrument för att beskriva villkoren för en effektiv utbytesprocess, definierar Normann uttrycket *växtidé* som ett slags instrument som hjälper företagsledningen att åstadkomma växt och uppnå en effektiv utvecklingsprocess (Normann 1975, s. 60). Planeringen av en växtprocess bör karakteriseras av en processsyn och bör ske i en miljö som karakteriseras av vissa spänningar och misfits. Den enskilda växtprocessen kan brytas ner i ett antal viktiga delkomponenter:

Skapande av drivkrafter är en av de viktigaste delprocesserna i växtidén. Generering och utnyttjande av spänningar hänger samman med detta problem, och det handlar ofta om att sprida eller fortplanta spänningen till signifikanta aktörer eller på annat sätt ut i strukturen så att visioner eller konkreta åtgärder blir följden. I de flesta situationer verkar olika naturliga drivkrafter, som företaget kan anpassa sig till och utnyttja för att uppnå tillväxt. Spänningen kan genereras i den omgivande miljön, till exempel genom att efterfrågan på företagets produkter sjunker. Den kan också ha sitt ursprung inne i företaget, då olika grupper tolkar företagets situation på olika sätt och hävdar olika strategier. Tillväxtskapande spänningar finns ibland i de dominerande idéerna, till exempel i form av olika och motstridiga uppfattningar om vad företagets situation kräver (Normann 1975, s. 140).

Hinder mot förnyelse kan finnas såväl i det inre maktsystemet i företaget som i maktsystemet i miljön i form av motkrafter som aktivt eller passivt försöker stoppa förändringen. Ett centralt inslag i varje växtidé är därför en strategi för att åstadkomma de nödvändiga förändringarna i maktförhållandena. (s 148) Det finns olika strategier för att handskas med hinder i inre eller yttre maktsystem, till exempel konfrontation, kringgående eller förklädnad (Normann 1975, s. 149).

Den svåraste delen i en genuin utvecklingsprocess är *kunskapsutvecklingsprocessen*. Det tycks finnas tre viktiga egenskaper som måste karakterisera en framgångsrik kunskapsutvecklingsprocess: kunnandet måste utvecklas kring en helhet mot bakgrund att den ska leda till en affärsidé genom frotering och nykombinationer av existerande kunskapsområden, och föreställningarna om kunskapsutvecklingens innehåll och mönstret av kunskapskonfrontation måste konkretiseras i ett nätverk av sociala kontakter som understöds av den organisatoriska strukturen (Normann 1975, s. 142).

Tillväxt är intimt förknippad med ökade och kanske annorlunda *resurser*. Det är ofta mänskliga resurser - individernas kunnande, ledaregenskaper och ambitioner - som är avgörande för möjligheterna att lyckas såväl med de genuina genombrotten som med den slutliga framväxten och penetrationen av en affärsidé. Resursutvecklingen i ett företag är beroende av att karriärvägar och kravsystem utformas så att individerna kommer i situationer där de utsätts för speciella krav och stimuli, det vill säga lämpliga inlärningsituationer (Normann 1975, s. 151).

Företagets situation tillåter sällan att de dominerande idéerna hos kärngruppen avspeglar renodlade typer av antingen affärsidéer eller växtidéer. Det är vanligast att de måste innefatta både växtidéer och affärsidéer i olika stadier, till exempel när en mogen affärsidé är under omdefiniering. (Normann 1975, s. 177) *Tolknings- och idéregleringsprocessen* är Normanns uttryck för den process varigenom ett företags dominerande idéer förändras. Företagets *växtkultur* antas innehålla ett antal egenskaper som påverkar denna process och förklarar företagets tillväxtmönster och sätt att hantera tillväxtproblem under en längre tid liksom dess sätt att agera när det kommer in i nya tillväxtsituationer (Normann 1975, s. 181 f). Växtkulturens beståndsdelar är främst egenskaper i företagets maktsystem och idésystem – inte minst spänningsförhållandena i dessa – samt företagets mekanismer för att hantera spänningar och konflikter (Normann 1975, s. 185). En av växtkulturens funktioner är att uppfånga, vidarebefordra och utlösa spänningar. Spänningar kan antingen genereras av naturliga drivkrafter eller på olika sätt manövreras fram av aktörerna. Det är i stor utsträckning den personliga strategi som väljs av några få signifikanta aktörer som starkt präglar företagets förmåga till växt och förnyelse (Normann 1975, s. 207 f).

Företag som under en längre tid varit framgångsrika och verkat i en stabil och mogen bransch har en tendens att ”försoffas”. I avsaknad av interna spänningar och variationsrikedom blir det vanligen nödvändigt att först se till att kampen mellan idéer kommer igång i företaget. En kraftig decentralisering kan ofta vara ett bra steg för att låta variationsrikedomen spira och skapa förutsättningar både för att naturliga drivkrafter fångas upp och för att interna och nyskapande konfrontationer kommer till stånd (Normann 1975, s. 188 f).

De dominerande idéerna förändras genom att ledningen själv försöker tolka och dra nya slutsatser av en händelse, eller genom att nya värderingar och föreställningar pressas på företaget utifrån. En källa till en sådan invasion är rekryteringsbeslut och anställning av nya, viktiga personer som representerar annorlunda värderingar och föreställningar. I samband med fusioner och företagsköp ställs ofta två väsentligt olika uppsättningar av dominerande idéer mot varandra, och hur man lyckas få de två systemen att smälta samman är av stor betydelse för den fortsatta utvecklingen. (Normann 1975, s. 209 ff).

En speciell typ av ledarskap behöver utövas för att reglera processen genom vilken de dominerande idéerna situationsanpassas - *statsmannaskap*. Statsmannaledningen förkroppsligar inte i första hand någon av företagets affärsidéer eller växtidéer utan har som uppgift att balansera den totala uppsättningen av verksamhetsgrenar (Normann 1975, s. 224). Yttre förhållanden, det vill säga förändringar i verksamhetens faktiska situation, tenderar att ge utslag i företagets interna politiska processer i form av maktkamp, konkurrens om resurser, försök att hävda nya verklighetsuppfattningar etc. Det politiska systemet fungerar därigenom som ett signalsystem som ger statsmannaledningen information för att kunna uttolka företagets situation och vidta åtgärder. Statsmannaledningens kanske mest grundläggande uppgift är att se till att företaget har ett väl fungerande internpolitiskt system. (Normann 1975, s. 227 f) Den genuina statsmannaledningen har enligt Normann en förmåga att se inte bara företaget i sin utbytesmiljö utan också företagets utbytesmiljö som en del av ännu större system i samhället (Normann 1975, s. 232).

Statsmannaledningen vidtar inte åtgärder för att direkt påverka den enskilda verksamhetsgrenen, utan arbetar genom att påverka den organisatoriska strukturen och därmed förändra spelreglerna och spelplanen. Den kan till exempel påverka maktsystemet (genom att understödja vissa grupper) eller konfliktlösningsmekanismerna (genom att skapa fora för konfliktlösning). Åtgärderna kan också bestå i förändringar i styrsystem, till exempel belöningsystem. På detta sätt vidmakthålls eller förändras växtkulturen och de processer genom vilka de dominerande idéerna uppkommer och förändras (Normann 1975, s. 233 ff).

3.5 När kartan förändrar affärslandskapet

Normann behandlar två begreppsområden i boken *När kartan förändrar affärslandskapet*. Det ena området behandlar företagens rekonfiguration, det vill säga nya mönster i den affärslogik som krävs för att företagen ska nå framgång i det nya affärslandskapet. Normann använder termen affärslandskapet som beteckning på den verklighet och de förutsättningar som företagen verkar inom. Det andra området behandlar människans medvetande – enskilt och kollektivt, inom och mellan institutioner – som hanterar omtolkningens mentala processer för att kunna leva och gestalta den nya verkligheten och vidta effektiva åtgärder i nuet. Området behandlar vår förmåga att urskilja mönster i affärslandskapet för att därigenom skapa kartor som kan förändra territoriet när man följer dem (Normann 2001, s.21f).

Normann diskuterar i sin bok tre olika strategiska paradig. Dagens affärstänkande skiljer sig radikalt från tidigare års tänkande kring kunder och relationerna med dessa. Han anser att det handlar om ett nytt strategiskt paradigm som han kallar kundbashantering. Det skiljer sig från det industriella paradigmet. I det nya paradigmet har företagen kundbaser där kunderna är individer som utgör verksamhetens källa, anledningen till att företaget kan verka överhuvudtaget. Kunderna är inte längre en anonym marknad eller mottagare av varor, som i det industriella paradigmet. Den avgörande kompetensen är inte tillverkningskompetens utan relationskompetens. Företagen måste skapa en form av lojalitetskänsla för att behålla sina kunder. Normann anser dock att de allra senaste årens utveckling har inneburit att ett ännu nyare strategiskt paradigm har skapats genom informationstekniken. Denna teknik befriar från begränsningar när det gäller tid, plats, aktör och sammanhang i den affärsmiljö företaget verkar i. Det är istället vanor och tankemönster som sätter gränser (ibid, s 45 f).

Normann pratar om företaget som värdeskapandets organisatör och det är ett företags avgörande kompetens framöver. För att veta hur ett företag kan skapa värde för en kund är det viktigt att veta vilka kunder företaget vill ha och vad dessa kunder vill ha av företaget. Tillverknings- och relationskompetens är fortfarande viktiga, men den typen av kompetens är inramad av den övergripande kompetensen som innebär att man organiserar värdeskapandet, något som kan sträcka sig långt utöver de tidigare kompetensernas formella gränser. Detta nya paradigm innebär också en förändrad syn på kunden som inte är mottagare, inte heller bara verksamhetens källa utan även medproducent. När kunden fungerar som medproducent är den med och utformar värdeskapandet (ibid, s 110 f). Det gäller att bryta gamla vanor och försöka övervinna begränsningar som funnits i tid och rum. Normann betonar att det inte finns ett enda riktigt tillvägagångssätt, utan varje ny strategi måste anpassas från fall till fall.

De företag och institutioner som organiserar värdeskapandet utöver sina egna gränser fastställer därigenom regler för andra. Det sker genom att de inte bara skapar nya produkter och tjänster utan i praktiken också utformar en ny affärsmiljö, vilket Normann kallar "ekogenesis". Dessa företag betecknar Normann som *prime movers*. Dessa blir det nya affärslandskapets utformare (ibid, s.39f). En viktig del i möjligheten att bli en prime mover är att skapa och utnyttja samproduktion som bl a består av den centrala dimensionen kunddeltagande. Kunddeltagande suddar ut gränserna mellan tjänsteleverantör och kund.

Det handlar om att rekonfigurera sin verksamhet eller bli rekonfigurerad. Rekonfigurationens effekter är att hela företagssystem - inte bara enskilda företag eller produkter - organiseras i nya mönster. I många fall suddas gränserna ut mellan det man uppfattat som olika branscher, vilket gör att etablerade branschdefinitioner blir meningslösa, enligt Normann (ibid, s.69). Företagens nya färdigheter består av förmågan att utforma ett värdeskapande system.

Normann menar att finns i huvudsak tre sorters aktörer som utlöser de omstruktureringar som sker på marknaden; angripare som utnyttjar brister, teknologiska vägröjare och omtolkare. Affärsmässigt sett har avreglering samma effekt som ett tekniskt genombrott. Det finns ofta ett orört utrymme för nya aktörer och det föder nya handlingsstrategier. Normann utförde en studie i samband med avregleringen av den svenska finansmarknaden 1985. Han räknade med att finna kundorienterade strategier som systematiskt byggde upp den kompetens som behövdes för att dra nytta av det värde som kundbaserna innebar, men han fann det inte hos några banker vid den här tiden med undantag för Handelsbanken (ibid, s.75f).

Normann menar att det i dagens affärslandskap är kartan som förändrar affärslandskapet. De aktörer som har förmåga att ifrågasätta invanda tankesätt och regler kan därmed rita om kartan för affärslandskapet. Den nya kartan öppnar möjligheter som ingen tidigare har sett. Normann anser att många låser sig vid de nämnda begränsningarna, tid, plats, aktör och sammanhang och med den invanda logiken är det affärslandskapet som påverkar kartan och inte tvärtom som Normann anser bör vara fallet.

När Normann definierar vad en prime mover är betonar han att det rör sig om betydligt mer än aktörer som ”outsourcar” verksamheter. Det är aktörer som drivs av visioner om ett omdefinierat och effektivare system för sina affärer. Hos en prime mover förändras miljövärderingar och struktur kontinuerligt så att överensstämmelse råder. Organisationsstrukturen ska passa aktörens syfte och uppgift. Prime movers försöker omorganisera verksamheter och andra institutioner så att ett större system kan växa fram. Den avgörande kompetensen de besitter ligger i kombinationen av denna vision och förmågan att organisera andra aktörer i ett samspel som sammantaget gestaltar det större och effektivare systemet. De som först utnyttjar nya möjligheter är dock inte alltid de som formar affärslandskapet på lite längre sikt (ibid, s.101f).

3.6 Vad är ledarskap?

Det är fortfarande en het fråga hur ledarskap bör definieras eller undersökas, trots den mängd forskning som gjorts på området. Ledarskap kan ses som något en viss person eller elitgrupp med hög status utövar, eller som en funktion (Furnham 1997, s. 514). Forskare har debatterat ledares personligheter, ledarskap på olika nivåer, och ledarskapets kontext. I ledarskapsforskningens barndom försökte forskarna definiera vilka personlighetsdrag som gjorde ledare framgångsrika. Inga slutsatser kunde dock dras om att det skulle finnas några specifika personlighetsdrag, förmågor eller attityder som leder till ett bra ledarskap (Furnham 1997, s. 543). Trots detta fortsätter inriktningen att blomstra, kanske för att människor ofta romantiserar ledarskapet och dess utövare. Vissa forskare har beskrivit olika ledarskapsstilar, till exempel indelade i auktoritativt, demokratiskt och laissez-faire ledarskap. Andra har närmast sig ämnet genom att beskriva ledarskapsstrategier i ett flertal situationer. Ett annat och mera aktuellt angreppssätt har varit att forska kring framstående, karismatiska ledare och försöka beskriva vad de gör i sitt utövande av ledarskapet.

Eftersom ledare inom olika områden har så skilda arbetsuppgifter är det svårt att definiera vad en ledare är eller gör. Ledarskap beskrivs dock i många definitioner som en mellanmänsklig process där individ- och/eller gruppbetende påverkas så att organisationers mål kan uppnås (Furnham 1997, s. 515). Ledarskap innebär enligt en annan definition att generera en referenspunkt mot vilken en känsla av organisation och riktning kan framträda (Smircich & Morgan 1982 i Åkesson 1997, s. 120). Hosking & Morley anser att ledarskap är en mer eller mindre skickligt utförd organisationsprocess där man genom medling får inflytande över beskrivningen och hanterandet av olika frågor inom och mellan grupper (Hosking & Morley 1991 i Furnham 1997, s. 515). Två grundläggande ledningsuppgifter har identifierats, dels hantering av de givna resurserna på bästa sätt, dels utvecklandet av nya verksamheter genom bland annat genererande av nya affärsidéer. I grunden finns en uppfattning om att det är individer som aktivt leder och har inflytande på ett företags verksamhet och utveckling. Genom att se ledarskapet på detta sätt blir det lättare att förstå orsak-verkansamband i organisationer. (Åkesson 1997, s. 118) Detta antagande emotsägs dock av vissa forskare som anser att ledarskap är ett fenomen som är socialt konstruerat genom interaktioner och handlingar av både ledare och ledda. Samtidigt är ledarskapet ett resultat av förväntningar som projiceras på ledaren av de ledda (Berger & Luckmann 1967 i Åkesson 1997, s. 120).

Forskare inom *social identitetsteori* och *självkategoriseringsteori* har påpekat att ledarskap inte kan analyseras utan att ta hänsyn till den sociala kontexten, eftersom individer förändras av den kontext de befinner sig i. Ledarskap är mera komplicerat än till exempel Fiedlers kontingensteori (som matchar ledarstilar med situationer) har gjort gällande. Det är inte nog att undersöka individen, menar man. Liksom grupperns karaktär och beteende förändras av individers inflytande, förändras individers egenskaper och beteende av olika grupperns inflytande. Ledarskap ses som en ömsesidig påverkansprocess som baseras på de självkategoriserande processer som människor ägnar sig åt. Det handlar om att skapa och kontrollera en vi-känsla, så att organisationen får styrka till kollektiv handling (Haslam 2001, s. 84 f). Effektiva ledare är de som förändras av gruppmedlemskapet så att de kommer att bli prototypiska för gruppens normer, värderingar och intressen. De är däremot inte individer som kan särskiljas från gruppen på grund av vissa personlighetsdrag som till exempel överlägsen intelligens. Detta är en uppfattning som är rakt motsatt den tidiga ledarskapsforskningens. Framgång som ledare beror på om ledaren kan känna av och anpassa sig till sin grupp så att resultatet blir goda relationer med medarbetarna. Apropå karismatiskt ledarskap uttrycker forskare inom denna inriktning att karisma inte kan ses enbart som en personlig egenskap hos ledaren utan lika mycket uppstår på grund av vissa karakteristika hos gruppen (Haslam 2001, s. 84).

Strukturen i organisationen är ett verktyg för ledningen att åstadkomma handling och eventuell förändring. Enligt Sjöstrand spelar strukturen en roll i det strategiska ledningsarbetet, bland annat genom att den anvisar tänkta vägar för kommunikation. Den medför olika ”uppmärksamhetsfokus” hos aktörerna och därför antas att problematiken kring nivåers betydelse i organisationer komplicerar spridningen och förankringen av förslag till strategiska förändringar. Detta gäller även möjligheten att internt kommunicera ett strategiskt budskap - en vision - och därmed framgångsrikt förankra en ny verksamhetsinriktning på olika nivåer i organisationen (Sjöstrand 1987 i Åkesson 1997, s. 125).

En del forskare har på sistone påpekat att det kan vara så att ledarskapets betydelse för organisationer har överskattats. Hur viktigt är egentligen ledarskapet för att organisationer ska vara effektiva och lönsamma? Vissa faktorer inom eller utom organisationen, som till exempel användandet av självständiga team, kan göra att ledares förmåga att påverka är begränsad (Furnham 1997, s. 538). Har ledarskapet överhuvudtaget någon större påverkan på organisationens handlingar och resultat, eftersom ledaren är inbäddad i ett socialt system som begränsar handlande och aktiviteter (Pfeffer 1977 i Åkesson 1997, s. 120)?

Stacey anser att västvärlden regeras av något han kallar *den stabila jämviktsorganisationens paradigm*, som innebär tron på att långsiktig framgång kommer ur stabilitet, regelbundenhet, disciplin och samstämmighet. Detta leder människor att tro att nyckeln till framgång ligger i att formulera visioner, förbereda långtidsplaner, ställa upp strategiska mål, sträva efter att skapa gemensamma kulturer i företaget och så vidare. Stacey menar att detta är ett felaktigt tillvägagångssätt, eftersom organisationer befinner sig i en miljö där obetydliga förändringar förstoras och mångfaldigas så att utvecklingsförlopp blir omöjliga att förutse. Det goda ledarskapet är enligt Stacey att försöka påverka organisationens kunskapsutvecklande beteende så att det underlättas. Detta innebär att kontinuerligt utveckla frågeagendor i organisationen istället för att handla i enlighet med en långsiktig planering. För att generera nya perspektiv bör motkulturer introduceras i organisationen. Nya idéer kommer då att spridas i organisationen genom koalitioner, förhandling och diskussion. Nya strategier kommer att växa fram genom kunskapsutvecklingsprocesser och politisk interaktion (Stacey 1992, s 5 f).

3.6.1 Ledaren - den karismatiska visionären

Fokuseringen på karismatiskt ledarskap började runt mitten på åttiotalet då forskarna började tala om *transformativt* versus *transaktionellt* ledarskap. Enligt dessa teorier ser transaktionella ledare ledarskapet som en process där de kan få sina medarbetare att agera som önskat genom att erbjuda dem någonting åtråvärt i utbyte, till exempel pengar eller status. Transformativa ledare däremot använder sig av karisma. De påverkar sina medarbetare så att dessa kommer att lägga större tonvikt vid personligt ansvar, utmaningar och utveckling, sätta organisationens mål framför sina egna och anstränga sig lite extra för organisationens bästa (Furnham 1997, s. 534).

Forskare som varit influerade av teorierna om karismatiskt ledarskap har debatterat om det finns skillnader mellan "ledare" och "chefer". Det har då framhållits att en ledare är en karismatisk visionär, som ska motivera och inspirera andra, utmana status quo och kommunicera nya visioner, strategier och riktningar. Chefer däremot ska utföra traditionella funktioner som att planera och budgetera men även ikläda sig olika roller som till exempel galjonsfigur, medlare eller informationsspridare. En chef kan på detta sätt även vara en ledare och vice versa (Furnham 1997, s. 524 f). Det är underförstått "finare" att vara en karismatisk ledare än att vara chef.

Karisma ses som ett centralt attribut i ledarskapsbeteende (Conger & Kanugo 1987 i Åkesson 1997, s. 121). Karismatiskt ledarskap är relationsbundet och upplevelsebaserat och tilldelas en viss person på grund av hans eller hennes beteende och inte på grund av rang i organisationen (Willner 1984 i Åkesson 1997, s. 121). Karismatiska ledare har förmågan att påverka medarbetarna och dessutom att skapa och förkroppsliga ett fängslande budskap. (Gardner 1995 i Åkesson 1997, s. 121). Den karismatiska ledaren beskrivs som en person som har en idealiserad vision som ligger långt ifrån status quo. Därför är han/hon inställd på att förändra status quo. Detta kan göras genom användande av okonventionella metoder. Den personliga visionen ger en stark motivation att leda och ger personen beundran och respekt från medarbetarna, som i sin tur transformeras så att de önskade förändringarna i organisationen kan äga rum (Conger och Kanugo 1987 i Furnham 1997, s. 537).

De karismatiska ledarna kan överbrygga nuet till framtiden genom användandet av okonventionella metoder och blir därför förebilder (Callmyr 1992 i Furnham 1997, s. 539), reformatorer eller agenter av radikala förändringar. De karismatiska ledarna har en förmåga att bygga upp förtroende antingen genom tidigare prestationer och resultat eller genom ett stort engagemang (Conger 1989 i Furnham 1997, s. 538). Dessutom kan de för att nå en delad vision göra uppoffringar och ta risker (Rhein et al 1987 i Furnham 1997, s. 537). Karisma är därför både ett antal attribut pålagda av dem som leds i organisationen och en mängd av manifesterade beteenden av cheferna i fråga.

Det visionära ledarskapet antas ha stor betydelse för strategisk ledning och förändring. Visioner föreställs vara en bild av ett önskvärt framtida tillstånd för organisationen (Sashkin, 1988 samt Bolmänder & Karlsson 1994, i Åkesson 1997, s. 122). Ledares visioner är något annat än specifika "planer". Det mer detaljerade planeringsarbetet för att omsätta visionerna i handling sker hos chefer på mer operativa nivåer (Snyder & Graves 1994 i Åkesson 1997, s. 122). Visionen förutsätts rymma en viss flexibilitet och ge utrymme för tolkning så att den kan användas inom alla delar av företaget (Snyder & Graves 1994 i Åkesson 1997, s. 122).

3.7 Organisationsperspektiv

Ett företags strategi formas, utvecklas och tolkas av organisationen och ledningen. Således är det viktigt att studera organisationen och ledningen för att kunna förstå hur en strategi kommer till dagen och fungerar. Det går dock inte att kliniskt frigöra ledningen från den övriga organisationen, utan även denna måste ses som en del av helheten. De beslut som ledningen fattar tar sitt ursprung i de teorier som ledningen använder för att tolka organisationen. (Bolman & Deal 1995, s. 26)

En organisation är en komplex företeelse och det krävs flera modeller för att effektivt kunna analysera hur den fungerar och ge en förklaring till olika aktiviteter som sker i den samt hur mål formuleras. Bolman & Deal redogör för fyra grundläggande instrument för organisationsanalys (ibid, s. 10) vilka i sin grundläggande natur överensstämmer med de som Morgan använder sig av för att tolka och förstå en organisation. Morgan kallar sina instrument för ”metaforer” (Morgan 1997) emedan Bolman & Deal väljer att kalla sina för ”linser”, ”perspektiv” eller ”teorier”. Dessa är hos Bolman & Deal (ibid, s. 10):

- Det strukturella perspektivet
- Human Resource - perspektivet
- Det politiska perspektivet
- Det symboliska perspektivet

Morgan däremot använder sig av vad han kallar metaforer. Dessa är (Morgan 1997):

- Organisationen som maskin
- Organisationen som en mänsklig hjärna
- Organisationen som kultur
- Organisationer som politiska
- Organisationen som psykiskt fångelse
- Organisationer i förvandling och förändring
- Organisationer som maktens redskap

Dessa olika perspektiv eller metaforer kan inte var för sig ge en rättvis tolkning av en organisation, men genom att utnyttja dem tillsammans ges en bättre förståelse för hur en organisation fungerar (Bolman & Deal 1995, s. 27 f & Morgan 1997, s.10 f).

Val av teoretisk ansats

Bolmans och Deals perspektiv och Morgans metaforer har mycket gemensamt. Morgans metaforer kan i själva verket föras över till Bolman och Deals perspektiv (Bolman & Deal 1995, s. 302 ff). Vid val av teoritillämpning skulle både Morgan och Bolman & Deal kunna användas, men mervärdet skulle inte motsvara bristen på överblickbarhet som skulle uppstå.

I valet mellan Bolman & Deals perspektiv och Morgans metaforer, väljer vi de fyra perspektiven. Detta motiverar vi med att fyra perspektiv skapar bättre möjligheter för överblickbarhet. Vidare formuleras perspektiven tillsammans med utförliga modeller som i sig ger goda teoretiska grunder att bygga en analys från.

3.7.1 Det strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet lägger sin tyngdpunkt på betydelsen av formella roller och relationer. Det ser bortom individer för att studera det sammanhang i vilket de fungerar tillsammans (ibid, s. 88). Enligt Bolman & Deal härstammar detta perspektiv från den sociologiska disciplinen (ibid, s. 32).

Bolman & Deal anger sex centrala antagande som grundläggande för det strukturella perspektivet. Dessa är (ibid, s. 61):

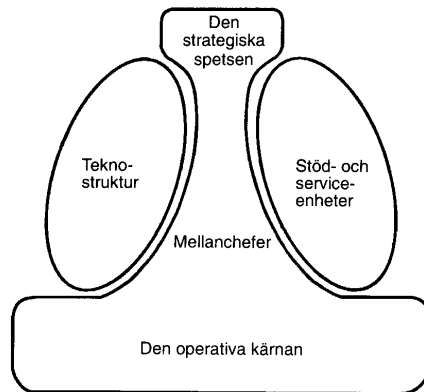
1. Organisationer finns främst till för att uppnå fastställda mål.
2. För varje organisation kan en strukturell form utformas och genomföras för att passa dess speciella förutsättningar (såsom mål, strategier, miljö, teknik och människor).
3. Organisationer arbetar effektivast när arbetsmiljömässig turbulens och personliga preferenser begränsas av rationella normer. (Struktur garanterar att människor koncentrerar sig på att få jobbet gjort, snarare än att göra vad de tycker är roligt).
4. Specialisering tillåter högre nivåer av individuella expertkunskaper och prestationer.
5. Samordning och kontroll är viktiga för effektiviteten. (Beroende på uppgiften och miljön kan samordning uppnås genom auktoritet, regler, policies, standardiserade arbetsrutiner, informationssystem, möten, laterala relationer eller en mängd informella metoder).
6. Organisationsproblem härrör från icke-ändamålsenliga strukturer och oriktiga system och kan lösas genom omstrukturering och utvecklande av nya system.

Det strukturella perspektivet lägger alltså, som även framgår av namnet, betoningen på strukturer och formella indelningar i befogenheter, arbetsuppgifter etc. Perspektivet tillåter indelningar och en kartläggning av organisationen i olika scheman. Bolman & Deal anger två centrala frågor som en chef ska ställa inför en strukturell utformning av en organisation (ibid, s. 64):

1. hur fördela arbetet, och
2. hur samordna arbetet mellan olika människor och avdelningar efter att de har fördelats.

Den första frågan behandlar uppdelning av arbete eller ansvar i hanterliga uppdrag eller befattningar, det vill säga arbetsuppdelning med följande ansvarsområden. Den andra frågan handlar om hur olika roller som uppstår i organisationen ska integreras. För att förstå och tolka en organisation ur det strukturella perspektivet är det viktigt att ha med sig dessa två frågor som grundstenar. (ibid, s. 64)

När strukturer ska kartläggas görs detta oftast genom endimensionella organisationsscheman. Ett organisationsschema anger primärt hur befattningar passar ihop horisontellt och vertikalt (ibid, s. 67). För att få en mer utvecklad bild kan Mintzbergs ”logo” med fem sektorer användas (ibid, s. 67).



Figur 1. Mintzbergs "logo" (Bolman & Deal 1995, s. 68)

De olika delarna är:

- Den operativa kärnan – den del som står för den faktiska verksamheten. I en bank kan detta vara kassörskan eller kamreren.
- Den strategiska spetsen – kan kort sägas motsvara ett företags styrelse, till exempel en bankstyrelse med VD, ordförande och styrelseledamöter.
- Teknostrukturen – den del som granska och söker förbättringar hos organisationen och det arbete som utförs. Detta kan till exempel vara internrevisionen.
- Stöd- och servicestrukturen, till exempel datorsupportavdelningen eller fastighetsskötaren.

Dessa olika delar ska sedan samordnas och kontrolleras. För att formellt uppnå detta använder organisationer i huvudsak två sätt (ibid, s. 69):

1. Vertikalt genom direktiv, övervakning, policy, regler, planering eller kontrollsystem och
2. lateralt, genom möten, arbetsgrupper, stående kommittéer, speciella samordnarroller eller matriskonstruktioner.

Mintzberg har vidare utvecklat fem konfigurationer som organisationer kan anta beroende på att de möter olika omständigheter (ibid, s. 95 ff):

- Den enkla strukturen – Två nivåer bestående av den strategiska kärnan och den operativa kärnan. Exempel är ”mamma – pappa”- verksamheter.
- Maskinbyråkratin – Stort avstånd mellan den strategiska spetsen och den operativa kärnan. Väl utvecklade stöd- servicefunktioner och teknostrukturer. Exempelvis McDonald’s.
- Professionell byråkrati – Få nivåer mellan den strategiska spetsen och den operativa kärnan. Plan, decentraliserad struktur. Stöd- service funktionen finns bara för att stödja den operativa kärnan, vilken bär det yttersta ansvaret för verksamheten. Professionella byråkratier isolerar dess nyckelaktörer från formell inblandning och gör det möjligt för dem att koncentrera sig på sina uppgifter. Ett exempel är universitetet.
- Divisionaliserad form – Huvuddelen av arbetet görs i halvt självstyrande enheter som utgör den operativa kärnan. Dessa enheter kan vara olika former av strukturer beroende på förutsättningar. Den strategiska spetsen fördelar resurser och beslutar om övergripande strategier.
- Ad hoc-krati – Byggs upp och förändras efter olika behov som uppstår. Exempelvis projektorganisationer.

Vad är det då som bestämmer strukturen på en organisation? Bolman och Deal nämner som faktorer storleken på organisationen, kärntechnologin (här menas den centrala aktiviteten genom vilket företaget producerar sin produkt eller tjänst) och omgivningen (ibid, s. 77 ff). För att förstå organisationen och dess struktur bör alltså hänsyn tagas till dessa tre faktorer enligt Bolman och Deal.

Det strukturella perspektivet anser att omstruktureringar är lösningen till problem som uppstår, som exempelvis eventuella slitningar eller ineffektivitet inom organisationen.

Kritiken mot det strukturella perspektivet är att det inte erkänner människan som en individ med egna mål och värderingar som styrande. Människan ses som en befattning eller position, vilket gör det omöjligt att förklara mer komplexa problem på mikronivå med detta perspektiv.

3.7.2 Human resource-perspektivet

Human resource-perspektivet (H R-perspektivet) tar till skillnad från det strukturella perspektivet sin ansats i människors behov (ibid, s.129). Det understryker relationen mellan människor och organisation som ömsesidig och fokuserar således på att människors kompetens, värderingar och behov ska smälta ihop med deras formella roller och relationer (ibid, s. 27).

H R-perspektivet vilar på forskning som främst rör sig inom psykologin och grundar sig enligt Bolman och Deal på fyra antaganden (ibid, s. 128 f):

1. Organisationer är till för att ta hand om mänskliga behov (snarare än tvärtom).
2. Organisationer och människor behöver varandra. Organisationer behöver idéer, energi och begåvning; människor behöver karriärer, löner och arbetstillfällen.
3. När anpassningen mellan individen och organisationen är dålig, kommer båda att bli lidande av detta; individer kommer att utnyttjas eller kommer att försöka utnyttja organisationerna, eller båda kommer att försöka utnyttja varandra.
4. En god anpassning mellan individen och organisationen gynnar båda: människor finner meningsfullt och tillfredställande arbete, och organisationer får den mänskliga begåvning och energi som de behöver.

H R-perspektivet bygger på att människor har behov som de försöker tillfredsställa. Det kan vara fysiologiska behov, trygghetsbehov, tillhörighets- och kärleksbehov, uppskattningsbehov och behov av självförverkligande (Maslow 1954 enligt Bolman & Deal 1995 s. 132).

Eftersom människors eventuella behov är en central fråga för H R-perspektivet kan det således vara på sin plats att tidigt redogöra för att begreppet inte är helt okontroversiellt. Samtidigt som forskare hävdar de mänskliga behovens existens och delar in dem i grupper, t.ex. Maslow (ibid, s. 131), så förkastar andra hela idén med behov, t.ex. Salancik och Pfeffer 1977 (ibid, s. 129). Kritiken riktar in sig på att begreppet behov är vagt och är svårt att observera. Vidare inflikas att mänskligt beteende är så tungt influerat av miljöfaktorer att behovsbegreppet inte kan förklara mänskligt beteende (Salancik och Pfeffer 1977 enligt Bolman & Deal 1995, s. 129).

Bolman och Deal använder sig vidare av psykologisk forskning. Douglas McGregors (1960) teori X och Teori Y används för att förklara hur synen på människor, deras drivkrafter och behov avspeglar sig på styrningen och ledningen inom en organisation. Teori X bygger på att människor behöver kraftig styrning och stark pådrivning för att jobba. Tvång och bestraffning är medel för driva verksamheten. McGregor menar att detta leder till låg effektivitet (enligt Bolman & Deal 1995, s. 133). Teori Y bygger på att människor i grunden vill arbeta och vara produktiva och om de inte är det så beror det på att organisationen hämmar dem eller gör dem omotiverade (ibid, s. 134).

H R-perspektivet ger oss utifrån teorierna en förklaring till hur en chefs syn på sina anställda och de anställdas syn på organisationen kan forma både organisationen och dess effektivitet.

3.7.3 Det politiska perspektivet

I det politiska perspektivet är makt, konflikt och fördelning av knappa resurser grundläggande frågor (Bolman & Deal 1995, s. 27). Perspektivet ger chefer bilden av organisationer som en "djungel" där förståelsen av faktorer som makt, koalitioner, köpsläende och konflikt är essentiella för överlevnaden för en beslutsfattare.

Enligt Bolman & Deal kan det politiska perspektivet sammanfattas i fem påståenden (ibid, s. 189):

1. Organisationer är koalitioner bestående av olika individ- och intressegrupper (t.ex. hierarkiska nivåer, avdelningar, yrkesgrupper, olika kön och etniska undergrupper).
2. Det finns varaktiga meningsskiljaktigheter bland individer och grupper beträffande deras värderingar, preferenser, vad de tror på, känner till och uppfattar av verkligheten. Sådana olikheter förändras långsamt, om de alls förändras.
3. De flesta viktiga besluten i organisationer rör sig kring fördelning av knappa resurser: de är beslut om vem som får vad.
4. På grund av knappa resurser och bestående olikheter är konflikt väsentlig för organisationsdynamik och makt den viktigaste resursen.
5. Organisationsmål och beslut uppstår genom köpsläende, förhandling och finter för att nå en hög befattning bland medlemmarna i olika koalitioner.

Koalitioner bildas enligt Bolman & Deal när dess medlemmar är ömsesidigt beroende och behöver varandra, även om deras intressen bara delvis överrensstämmer (ibid, s.190).

Enligt Bolman & Deals politiska perspektiv kommer meningsskiljaktigheter och knappa resurser oundvikligen att leda till konflikter inom koalitioner och makt kommer då att bli en nyckelresurs (ibid, s. 190). Vidare menar Bolman och Deal att politik inom en organisation kommer att vara mer synlig och dominerande när många meningsskiljaktigheter är närvarande än när alla tänker lika. Politik blir än mer framträdande när resurserna är knappa och det råder svåra tider (ibid, s. 191).

Bolman & Deal framhåller att det politiska perspektivet inte hänför politik till individuell själviskhet, trångsynthet eller inkompetens. Snarare framhålls att de politiska krafterna oundvikligen finns vid ömsesidigt beroende, meningsskiljaktigheter, knapphet och maktförhållanden (ibid, s. 192). Således ska politik inte ses som något i sig destruktivt utan kan rätt använt i en organisation verka konstruktivt och uppbyggande (ibid, s. 205).

Det politiska perspektivet ser på en organisation som politiska arenor och verktyg. Med detta synsätt går det alltså att studera organisationen ur ett interpolitiskt spel och ett externpolitiskt spel. Organisationen som en arena visar på hur de olika aktörerna i en organisation använder den för att uppnå sina mål inom organisationen (ibid, s. 224 ff).

Vidare erkänns att organisationer kan vara politiska aktörer i sig, med en betydande makt i samhället (ibid, s. 231). Perrow (1986) hävdar enligt Bolman & Deal att organisationer tjänar sina herrar och att dessa genom organisationens makt får ett betydande inflytande över samhället (ibid, s. 231). Således kan kontrollen av en organisation ge ett betydande inflytande över samhällsliga funktioner eller andra organisationer.

Kritiken mot det politiska perspektivet beskrivs i två stora begränsningar (ibid, s. 235):

- Det politiska synsättet är så grundligt fokuserat på politik att det undervärderar betydelsen hos både rationella och samarbetande processer.
- Perspektivet är normgivande cyniskt och pessimistiskt. Det överdriver den oundvikliga konflikten och underskattar möjligheten till gemensamt samarbete.

3.7.4 Det symboliska perspektivet

Bolman & Deal beskriver detta perspektiv som främst grundat på följande antaganden om karaktären hos organisationer och mänskligt beteende (Bolman & Deal 1995, s. 241 f):

1. Vad som är viktigast i varje händelse är inte vad som sker utan vad detta innebär.
2. Skeenden och innebörd är löst kopplade: samma händelser kan ha olika innebörd för olika människor på grund av olikheter i de diagram de använder för att tolka sin upplevelse.
3. Många av de viktigaste händelserna och processerna i organisationer är tvetydliga eller osäkra – de är ofta svårt eller omöjligt att veta vad som hände, varför det hände eller vad som händer härnäst.
4. Ju större tvetydighet och osäkerhet, desto svårare är det att använda rationell syn på analys, problemlösning och beslutsfattande.
5. Då människor ställs inför osäkerhet och tvetydighet skapar de symboler för att lösa upp förvirring, öka förutsägbarheten och ge ledning. (Händelser själva kan förbli ologiska, slumpmässiga, flytande eller betydelselösa, men mänskliga symboler gör att de ser annorlunda ut).
6. Många händelser och processer i organisationer är viktiga mer för vad de uttrycker än vad de har för resultat: de är världsliga myter, ritualer, ceremonier och sagor, som hjälper människor att finna mening och ordning i sin egen erfarenhet.

Det symboliska perspektivet ser på en organisation med ögon som erkänner organisationens kultur, dess symboler, sagor som berättas och myter som förs vidare. Det symboliska perspektivet ser enligt Bolman & Deal på livet i organisationer som mer flytande än linjeformigt (ibid, s. 242).

En organisations kultur beskrivs av Bower 1966 kort som ”sättet vi gör saker här hos oss” (enligt Bolman & Deal 1995, s. 263). Denna beskrivning ger en bra bild av vad kultur innebär. Kulturens många beståndsdelar får fylla beskrivningen med mening.

Med hjälp av det symboliska perspektivet kan fenomen som gömmer sig i en organisations kultur skärskådas. Sådana saker kan vara invigningsceremonier (ibid sid. 243), ritualer (ibid, s. 247) och myter och sagor (ibid, s. 251-253).

Enligt Bolman & Deal fungerar invigningsceremonierna som en bekräftelse på att en individ erkänns som en i gruppen, det vill säga som en fullvärdig medlem i organisationen eller en del av organisationen. Liknelser dras till urinvånarens "männens hydda" dit pojkarna i en stam släpptes in när de blivit män och således blivit en del av gruppen män (Ritti och Funkhouser 1982, enligt Bolman & Deal 1995).

Ritualer ses som en symbol som speglar organisationens kultur, det vill säga de värderingar och de övertygelser som gruppen eller organisationen delar (ibid, s. 247). Ritualer ger en stark tillhörighetskänsla för gruppens medlemmar och utgör således en viktig roll i det symboliska perspektivet. Ritualer kan även skapa en trygghet och minskar osäkerheten i gruppen (ibid, s. 259).

Myter kan ses som en förklaring på varför vissa saker görs på ett visst sätt eller varför vissa värderingar råder. Myten är dock förklaringar som inte behöver underkastas samma hårda granskning som en teori måste göras för att anses hålla (ibid, s. 251). Således förklarar och uttrycker vissa för organisationen centrala värderingar eller tillvägagångssätt utan att avkrävas närmare motivering. Detta behöver dock inte innebära att de är mindre sanna än en prövad teori (ibid, sid. 251).

Sagor kan sägas vara historiebärare inom en organisation. De berättar varifrån organisationen kommer, vilka dess hjältar och hjältnor är samt ger en bild vart organisationen är på väg (ibid, sid. 253 f).

4 Bankbranschen

Vi har valt företag med avseende på att de är verksamma inom samma bransch.

Vår ansats är att detta ska medföra att de skillnader i interna faktorer som påverkar deras benägenhet till strategiförändringar skall framträda tydligare och de faktorer som är av extern karaktär försvinner i jämförelsen bankerna emellan.

För att förstå hur bankerna har agerat är det dock viktigt att få en bild av den aktuella branschen under hela perioden. I detta kapitel ges en kort och översiktlig redogörelse för det som vi anser vara viktiga fakta och händelser för att få en förståelse för den verklighet i vilken bankerna har varit verksamma.

4.1 Vad är en bank?

Vad är en bank? Ordet bank ges av Svenska akademins betydelsen ”Anstalt för penningomsättningar, för förmedlande af likvider, lån o.d.; anstalt som drifver handel med penningar o. värdepapper.” (SAOB 021211)

En annan kanske mer byråkratisk och juridisk definition är den som föreslås i finansdepartementets promemoria ”Promemoria om reformerade bank- och Finansieringsrörelseregler” (Finansdepartementet 2002, Ds 2002:5):

”Med bankrörelse avses rörelse i vilken ingår

1. betalningsförmedling via generella betalsystem, och
2. mottagande av medel som är tillgängliga för fordringsägaren med mindre än 30 dagars varsel.”

”Med generella betalsystem avses system för förmedling av betalningar från ett stort antal från varandra fristående betalare avsett att nå ett stort antal från varandra fristående slutliga betalningsmottagare.” (Finansdepartementet 2002, Ds 2002:5)

4.2 Generellt om bankbranschen perioden 1970-2002

Bankbranschen har genomgått en rad förändringar under den för uppsatsen aktuella tidsperioden. Framförallt fyra eller fem händelser har varit av stor betydelse för branschen som helhet och har således medfört påverkan som yttre faktorer för de båda studerade bankerna. Dessa händelser är avregleringen av finansmarknaden, finanskrisen, internationaliseringen, teknikutvecklingen samt andra aktörers intåg på marknaden - i synnerhet försäkringsbolagen (Christer Erlandson, Johan Hansing).

Hur aktörerna i branschen har valt att agera inför och under dessa händelser samt valt att angripa de utmaningar som har följt med dem har i de flesta fall varit olika beroende på de strategival som bankerna har gjort. Som yttre faktorer har de dock varit gemensamma för alla aktörer i branschen och således är det av intresse att kort redogöra för dem samt deras innebörd utan att direkt koppla dem till bankerna var för sig. Vilka konsekvenser som dessa händelser medförde för de bägge bankerna samt vilka val och åtgärder som gjordes kommer att behandlas senare i uppsatsen.

4.2.1 Större händelser

Avregleringen

Avregleringen av den finansiella marknaden skedde främst från mitten av 70-talet och fram till ungefär år 1990. Ordet avreglering ger gärna bilden av en enstaka händelse samt att den innebar att regler på finansmarknaden avskaffades. Denna bild är dock inte korrekt. En avreglering behöver inte innebära färre regler, en avreglering kan till och med innebära fler regler. Själva avregleringen kan också, som i finansmarknadens fall, vara en process som sker under en längre period med ett antal olika förändringar. Mats Bergman definierar begreppet "avreglering" i sin rapport "Lärbok för regelnissar" enligt följande: "Med avreglering avses [...] sådana regelreformer som syftar till att liberalisera prissättning, in- och utträde m.m., inklusive privatisering av offentlig verksamhet som innebär ett ökat marknadsinflytande". Denna definition fungerar tillfredsställande för att här förklara vad avregleringen av finansmarknaden innebar och får fungera som definition av begreppet avreglering i denna uppsats. (Bergman 2002)

Statens ökade lånebehov, den ökande internationaliseringen av näringslivet, den internationella avregleringsvågen samt de allt mer uppenbara problem som regleringarna medförde har angetts som drivkrafter bakom avregleringen av den finansiella marknaden. (Sohlman & Viotti, 1997)

Den kreditreglering som fanns innan avregleringen, och som avvecklades under 70- och 80-talen, innebar en reglering av de volymer som bankerna tilläts låna ut samt av räntenivåerna som bankerna tillämpade. Dessa reglerades genom bl.a. utlåningstak, likviditetskvoter och ränteregleringar (Bergman 2002, s. 50). Avregleringen av finansmarknaden bestod alltså av en rad regelreformer. Det vore inte möjligt att inom ramen för denna uppsats redogöra för dem alla eller på djupet förklara dem. Istället begränsas det här till att kort ta upp de viktigaste för bankerna och endast redogöra kort för de som är av intresse för uppsatsen.

Följande reformer kan sägas vara av intresse (med tidpunkt då de genomfördes): (Bergman 2002)

- | | |
|------|--|
| 1974 | Företagen får rätt att låna utomlands. |
| 1978 | Taket för inlåningsräntor försvann. |
| 1983 | Slopandet av likviditetskraven för bankerna |
| 1985 | Frisläppandet av bankernas utlåningsräntor våren, borttagandet av utlåningstaken för banker, bostadsinstitut och finansbolag i november. |
| 1986 | Utländska banker gavs möjlighet att erhålla oktroj för bankverksamhet i Sverige. Slopandet av placeringsplikten för AP-fonden och försäkringsbolagen from december. Avregleringarna innebar att bankerna under 1986 var fria från praktiskt taget all pris- och volymkontroll; undantaget var kassakravet som i januari 1986 höjdes från 1 till 3 % av inlåningen. |

- 1991 Efter regeringens eller finansinspektionens godkännande får en bank förvärva aktier eller andelar i försäkringsföretag. Samtidigt fick försäkringsföretag möjlighet att förvärva företag som bedriver finansiell verksamhet.
- 1996 Bankerna ges ökade möjligheter att tillhandahålla banktjänster genom ombud. Vidare gavs vissa näringsföretag rätt att ta emot viss inlåning i form av ”förköpsmedel” från sina kunder. Exempel på detta är kundkonton hos t.ex. ICA eller OK.

Finanskrisen

Bibehållna skattesystemet och hög inflation gjorde det lönsamt att låna pengar och investera dem i en stigande bostadsmarknad. (Sohlman & Viotti, 1997) Belåningen på fastigheter kunde vara på gränsen till total och priserna stegrades kraftigt vilket ytterligare lockade lån till investeringar i fastighetsbranschen.

Den kraftiga kredit expansionen som följde av riksbankens avskaffande av utlåningsrestriktioner under hösten 1985 fram till början av 1990-talet lede till att underbygga en snabb värdestegring på fastighetsmarknaden som i sin tur ytterligare drev på kreditgivningen från bankernas sida. Volym och hög utlåning var honnörsord (Christer Erlandson).

När fastighetsmarknaden slutligen kollapsade efter att priserna hade stigit till orimliga nivåer (dessa övergick kraftigt eventuella hyresintäkter och liknande ”inkomstmöjligheter” hos fastigheterna föll många fastighetsbolag och finansbolag som hade investerat i fastigheter. Dessa drog i sin tur med sig bankerna som genom sin kreditgivning hade tagit på sig riskerna i händelse av ett hastigt prisras. Finanskrisen kan sägas vara från 1990 med en kulmen 1992. Under denna period var ett antal banker farligt nära att gå omkull.(Christer Erlandson)

Internationaliseringen

Internationaliseringen kan sägas ha skett på två fronter. Dels har utländska banker tillåtits komma in på den svenska marknaden som fullgoda aktörer (Bergman 2002), och dels har de svenska bankerna gett sig ut på världsmarknaden (Engwall & Wallenstål 1988).

Huruvida utländska bankers intåg på den inhemska marknaden har medfört några större utmaningar för de svenska bankerna är oklart. I sina årsredovisningar hänvisar ofta bankerna till att just detta intåg medför nya och stora utmaningar (ÅRS) samtidigt som andra hävdar att det egentligen inte fick några större effekter nationellt(Christer Erlandson). Klart är dock att de svenska bankerna fortfarande är klart dominerande på den svenska marknaden och att de utländska bankerna inte har etablerat sig i någon större omfattning på den inhemska marknaden. (Bergman 2002)

Vad gäller de svenska bankernas expansion på den internationella marknaden så har dessa verkat följa i varandras fotspår och argumentet att följa sina kunder ut i världen verkar ha varit ett lika tungt argument om att agera där de främsta konkurrenterna finns. Detta ses då bankerna oftast har valt att dels följa varandra vad det gäller placering av nyetablerade partners eller filialer samt att dessa i nästan total omfattning har lokaliserats till de större bank- och finansdistrikten runt om i världen. (Engwall & Wallenstål 1988)

Norden är idag i princip en gemensam marknad med ett antal storbanker (Johan Hansing). Detta visas också genom att fler banker definierar Norden som hemmamarknad (ÅRS, Wallander 1998). Vidare har en konsolidering börjat på den nordiska marknaden som medför att antalet banker i Norden blir färre och större, något som ses som ett tecken på att bankerna mobiliserar för att möta de storbanker som formas genom liknande procedurer på kontinenten. (Engwall & Wallenstål 1988)

Teknikutveckling

Teknikutvecklingen är sannolikt inte det första som kommer upp under funderingar kring viktiga händelser inom bankbranschen, men faktum är att den kraftigt har påverkat branschen som helhet. För att förstå dess betydelse är det viktigt att ha i medvetande att en av bankernas stora kostnader är hanteringen av transaktioner och då i synnerhet kassatransaktioner. För att kunna konkurrera på marknaden och upprätthålla lönsamheten är det således viktigt att kunna pressa dessa kostnader. (Johan Hansing)

För att få ner kostnaderna har bankerna använt teknikutvecklingen till att minska främst behovet av kassaservice och manuell hantering av transaktionerna. De inom detta område kanske mest betydelsefulla och kända tekniska landvinningarna är bankautomater, kortbetalning, telefonbanken och Internetbanken. Dessa må ursprungligen ha haft det gemensamma syftet att sänka kostnaderna för bankerna, men tekniken medförde även nya konkurrenter och nya möjligheter ur strategisk synvinkel. Nedan behandlas kortfattat några av de centrala tekniska utvecklingarna kronologiskt. (Johan Hansing)

ADB – Administrativ Databehandling blev ett faktum när datorer blev ett hjälpmedel som kunde användas av bankerna. Större mängd data kunde behandlas på kortare tid och fler uppgifter kunde effektivt utnyttjas. Behandlingen av transaktionerna blev både billigare och snabbare. Det definitiva genombrottet för ADB kom under början av 80-talet. (Johan Hansing)

BankAutomat – Uttagsautomaterna, eller BankAutomater som de ursprungligen hette då SEB initierade dem, syftade till att låta kunderna ta ut pengar utan att behöva vända sig till ett bemannat bankkontor. På så sätt kunde besparingar ske genom minskade personalkostnader då kunderna själva hanterade sina uttag och administrationen skedde automatiskt. (ÅRS)

Kortbetalning "online" – Möjligheten att betala med betalkort hade tidigare fungerat snarlikt med checkar. Fortfarande skickades pappershandlingar av transaktioner till banken där dessa fick behandlas manuellt och pengar överföras mellan konton. Det nya som tekniken erbjöd var elektronisk överföring vid kortköp. 1987 kan nämnas som ett årtal då denna teknik fick ett tydligt genombrott. Under hösten datoriserades samtliga kassor på det stora varuhuset NK i Stockholm och direktanslöts till en datacentral hos SEB (VA 871008). Nu började även tankar om det "penninglösa samhället" få vind under vingarna. Denna nya typ av betalning med elektronisk överföring behöver sannolikt ingen närmare beskrivning då dess genomslag idag talar för sig själv.

Telefonbanken – Under mitten 90-talet började bankerna kunna dra nytta av det digitaliserade telefonnätet och digitala telefonväxla som kunde kopplas till datacentraler. Nu uppstod möjligheten för kunderna att enkelt på egen hand ta del av information gällandes den egna ekonomin genom telefonkontakt med datacentraler. Vidare kunde enklare transaktioner skötas via telefonnätet, även dessa hanterade av kunden själv. En annan effekt som de ökade möjligheterna i telefonnätet medgav var att nya konkurrenter uppstod. Banker som t.ex. IKANO-banken trädde fram på marknaden.

Det nya med dessa banker var att de erbjöd endast sina tjänster som rena telefonbanker, det vill säga utan kontor och kassaservice. Genom att undvika dyra kontor och kassapersonal kunde dessa banker erbjuda bättre räntor och lägre avgifter än sina mer klassiska konkurrenter. Detta skedde dock på bekostnad av tjänste- och produktutbudet samt begränsningar i servicen. (Johan Hansing)

Internetbanken – Liksom så många andra branscher sveptes bankbranschen med i den så kallade IT-våg som kom över världen under slutet av 90-talet och början av 2000-talet. Inte minst en av de banker som studeras i denna uppsats hade stora förväntningar på vad Internet skulle kunna innebära, men mer om detta senare. De förhoppningar som bankerna gav var bland annat kraftiga sänkningar av kostnaderna och en snabb internationell expansion. (VA 990927)

Nya konkurrenter följde med utvecklingen av Internets möjligheter. Dessa banker, i likhet med de tidigare telefonbankerna, var renodlade Internetbanker utan fysiska kontor. Dessa banker kunde erbjuda ett mer komplett tjänsteutbud än de tidigare telefonbankerna och kunde verka internationellt utan att behöva etablera sig fysiskt på olika marknader. (VA 990927)

Andra finansinstituts närmanden till bankbranschen

En kombination av att avregleringen medförde att försäkringsbolag fick äga aktier i banker, och så småningom banker i försäkringsbolag, tillsammans med en förskjutning av sparformerna för kunderna, från traditionella bankböcker/sparkonton till fonder och pensionsförsäkringar, medförde att försäkringsbolag och banker började närma sig varandras respektive marknader. Tidigare låg 80-85% av kundernas besparingar i traditionellt sparande och endast 15-20% i fonder och pensionsförsäkringar. Idag är förhållandet det omvända. (Johan Hansing)

Denna omställning har givetvis medfört stora förändringar på den marknaden som bankerna agerar på, i viss mån kan det sägas vara en ny marknad som gäller. Denna omstöpning har således skapat nya konkurrenter, men också nya samarbetspartners, vilket i sin tur har medfört ett antal stora fusioner. Mer om detta i samband med respektive bank, men det är viktigt att vara medveten om dessa förändringar för att förstå bakgrunden till samarbeten och fusioner. (Johan Hansing)

5 Fallbeskrivning Handelsbanken

I följande kapitel försöker vi ge en heltäckande bild av Handelsbanken under perioden 1970 till 2002.

5.1 Kort historik

1970 befann sig Handelsbanken i en kris. Ordföranden Tore Browaldh rekryterade VD:n för Sundsvallsbanken, Jan Wallander, till ny VD för Handelsbanken. Wallander genomförde radikala förändringar kring strategi och organisation. De nya grundläggande tankar som Wallander införde är fortfarande i högsta grad ett rättesnöre inom banken.

1978 avgick Jan Wallander och efterträdde Tore Browaldh som styrelseordförande. Wallander efterträddes i sin tur av Tom Hedelius som blev VD för den inhemska verksamheten och Jan Ekman som blev VD för utlandsverksamheten.

I slutet av 1980-talet började banken bygga upp en verksamhet i de övriga nordiska länderna och betraktade därefter Norden som sin hemmamarknad.

I början av 1990-talet var finanskrisen ett faktum. När krisen var över stod det klart att Handelsbanken hade klarat sig bäst av de svenska bankerna, vilket ökade deras anseende och ledde till kundtillströmning.

1990 förvärvade Handelsbanken Skånska Banken. Köpet visade sig vara mycket lyckat och förstärkte Handelsbankens kontorsnät i södra Sverige.

1991 avgår Wallander som styrelseordförande och efterträds av Hedelius, som i sin tur efterträds av Arne Mårtensson som ny VD. Wallander utses till hedersordförande i styrelsen.

1992 började Handelsbanken intressera sig för försäkringsbranschen och förvärvade livbolaget RKA som senare bytte namn till Handelsbanken Liv.

1990-talet var goda år för Handelsbanken som tog marknadsandelar i kölvattnet av finanskrisen. 1996 förvärvades Stadshypotek AB.

2000 förvärvades SPP Liv för att ytterligare stärka bankens ställning på livförsäkringsmarknaden.

2001 avgår Mårtensson som VD och efterträder Hedelius på ordförandeposten. Ny VD blir Lars O. Grönstedt, tidigare regionchef i södra regionen.

(ÅR SHB, Wallander 1998, 1991)

5.2 Nya grundläggande idéer på 1970-talet

Grundtankarna kring hur Handelsbanken skulle drivas kommer från Jan Wallanders sätt att driva Sundsvallsbanken. Han tog följaktligen ett vinnande koncept med sig. Handelsbanken befann sig i något av en kris när Wallander tillträdde och han har själv skrivit att det hjälpte honom vid genomförandet av de stora omvälvande förändringar som han planerade (Wallander 1998 s133). Krisen som Handelsbanken hade hamnat i berodde bland annat på en konflikt med Bankinspektionen (numera Finansinspektionen) och Riksbanken. De hade i en utredning kommit fram till att Handelsbanken hade brutit mot, och kringgått bestämmelser i banklagen och valutaförordningen. Utredningen väckte en mediastorm som ledde till att VD Rune Höglund avgick, tillsammans med flera från bankens ledning och styrelse. Banken hade även en bristfällig konsolideringsgrad och hade uppvisat dålig lönsamhet under ett antal år.

Wallander vidtog genast kostnadsneddragningar och förändringar som uppmärksammades i media, vilket bidrog till att förstärka den krisstämning som rådde i banken 1970. Wallander var till och med mån om att förstärka denna stämning, i sina månadsbrev till både anställda och aktieägare beskrev han utförligt problemen. Inställandet av Handelsbankens 100-årsjubileum är ett annat exempel på hur Wallander ville förstärka krisstämningen, eftersom han såg krisen som en tillgång vid genomförandet av de strategi- och organisationsförändringar han ansåg vara nödvändiga. (ibid, s. 72ff.)

Wallander ägnade en stor del av sommaren 1970 åt att skriva ner sina tankar kring den nya organisationen. Bankens blivande ekonomichef Lennart Johanson konstruerade ett redovisnings- och styrsystem för den nya organisationen. Tillsammans författade de en skrift som kallades Mål och Medel och behandlade den nya organisationen, pris- och produktstrategi, redovisning och olika delar av koncernen. Den nya strategin och organisationsformen skilde sig på flera sätt ifrån hur de konkurrerande bankerna drevs och ledningen var därför angelägen om att informationen inte skulle komma ut. De anställda fick därför kvittera ut sitt exemplar och skriften betecknades som strängt konfidentiell. Wallander konstaterar i efterhand att ledningens farhågor var ogrundade och de övriga bankerna visade inget större intresse för den nya organisationen och strategin.(ibid, s. 130)

Wallander var också en duktig retoriker och en enträgen sådan. Bardosson berättar om hur han pedagogiskt predikade sitt budskap i månadsbreven till kontoren.

Jan Wallanders åtta år som VD präglades av det intensiva arbete som den nya strategin och omorganisationen medförde. Det visade sig att decentraliseringen hade många motståndare i det tysta. De flesta inom organisationen sade sig vara för decentralisering, men när den sen skulle genomföras hade många beslutsfattare svårt att avstå beslutanderätt till underställda.

När den nya organisationen skulle utformas efter Wallanders grundidéer krävdes mycket utredningsarbete. Enligt Wallander skulle ledningen tillsammans med medarbetarna i banken utföra utredningsarbetet. Att anlita externa konsulter för att genomföra en organisationsförändring var helt främmande för Wallander. Han menade att externa konsulter som anlitas för att utforma nya strategier och organisationer levererar lösningar som för tillfället är "inne" på managementområdet (ibid s.126).

I Norrland var Handelsbanken den stora konkurrenten till Sundsvallsbanken. Under de tio år som Jan Wallander var VD för Sundsvallsbanken konstaterade han att Sundsvallsbanken hela tiden vann marknadsandelar på Handelsbankens bekostnad och hade en betydligt högre lönsamhet än konkurrenten. Wallander frågade sig vad detta berodde på, och fann ett antal områden där deras strategier skilde sig åt. Handelsbanken, som vid denna tidpunkt var Nordens största bank hade som ett övergripande mål att vara just störst. Wallander hade aldrig lagt någon vikt vid att banken skulle ha en viss storlek utan det var istället lönsamheten som var betydelsefull (Wallander 1991, s. 129). Denna åsikt har anammats av Wallanders efterträdare i Handelsbanken och blivit en av de grundläggande principerna i strategin. I en intervju uttalar sig Tom Hedelius på följande sätt när journalisten ställer frågan- "Men vill inte varje organisation ständigt bli större?" Hedelius svarar då- "Nej ständigt bättre inte nödvändigtvis större. (VA 1985-01-31)

Wallander anser att banker vars mål är att växa i storlek prioriterar volym och marknadsandelar vilket ofta går ut över kostnaderna. Han menar att hög lönsamhet ska vara det övergripande målet och den viktigaste vägen dit går via låga kostnader. I Handelsbanken har han myntat ett uttryck som lyder på följande sätt: "Den som har de lägsta kostnaderna är kvar på slagfältet när alla andra tvingas lämna det." (Wallander1998, s. 124)

5.2.1 Ny organisation/decentralisering

När Jan Wallander rekryterades till VD för Handelsbanken 1970 var dess organisation centraliserad, ett kreditärende vandrade exempelvis från den enskilde tjänstemannen till kontorsledningen och därifrån till en distriktscentral för att sedan eventuellt gå vidare till de centrala direktionerna. Följden blev att även mindre belopp kunde hamna hos centralstyrelsen som ofta hanterade tusentals ärenden. Denna procedur var naturligtvis mycket tidskrävande och Wallander ville därför ändra organisationen så att besluten fattades så nära kunden som möjligt, det vill säga ute på lokalkontoren. För att kontoren även skulle klara av större kunder behövdes dock stöd av specialister. De lokala kontoren borde därför föras samman till större enheter, där ett centralkontor kunde serva lokalkontoren med de tjänster de behövde. Efter sin tid på Sundsvallsbanken visste Wallander att en bank av ungefär den storleken klarade av att serva olika typer av mer krävande kunder, samtidigt som ledningen hade en nära kontakt med de olika kontoren. Wallander bestämde därför att Handelsbanken skulle delas in i ett antal olika regionbanker av Sundsvallsbankens storlek (Wallander 1991, s. 109)

Handelsbankens ökade centralisering dittills hade medfört att huvudkontoret hade ett antal staber som ständigt växte. Innan banken kom igång med utformningen av hur den nya organisationen skulle se ut i detalj ansåg Wallander att det var viktigt att stoppa det gamla arbetssättet och dess centraliseringsutveckling. De centrala staberna fick därför inte skicka ut några instruktioner eller direktiv till kontoren. Normalt gick det ut flera hundra sådana i månaden. Många personer i de centrala staberna ansåg att dessa drastiska åtgärder skulle få till följd att hela verksamheten stannade av. Kontoren skulle ju inte få några instruktioner som de kunde arbeta efter. Följden blev emellertid att de lokala bankkontoren arbetade vidare med det grundläggande bankjobbet precis som man alltid hade gjort och det fungerade utmärkt. Wallander påpekar att detta blev en nyttig erfarenhet för många i de centrala staberna. Wallander ansåg att de nya regionbankerna skulle sköta om många av stabernas funktioner. De få centrala staber som skulle finnas kvar hade till uppgift att serva kontoren. De blev med andra ord kontorens tjänare och inte tvärtom som situationen varit dittills. Den nya organisationen blev starkt decentraliserad, där lokalkontoren och regionkontoren hade ett stort självbestämmande. (Wallander 1998, s.125ff.)

Grundtankarna bakom decentraliseringen är enligt Wallander följande: Det viktigaste i bankverksamhet är att göra riktiga kreditbedömningar. Mycket av det som är viktigt att ta hänsyn till i bedömningen kan inte uttryckas i siffror och därför kan en tjänsteman som känner kunden göra den bästa bedömningen. Den lokale bankmannen kan bäst bilda sig en god uppfattning om inte bara de ekonomiska förutsättningarna, utan även om kundens förmåga att genomföra projektet och klara av svårigheter. Decentralisering ger också möjligheter till snabba beslut, att se till kundens hela behov och kunna erbjuda tjänster efter detta (ibid, s. 124). Den lokala tjänstemannen ska följaktligen ha beslutanderätt, odla de personliga relationerna med kunderna och ha lokalkännedom. Wallander betonar att decentralisering bygger på en tilltro till att människor kan klara av svåra saker, att de växer med uppgiften och att de stimuleras av ansvar sedan de vant sig vid det. Vidare förutsätter decentralisering en redovisning som anpassas till att visa resultaten för de lokala enheterna. De anställda ska kunna se hur deras eget agerande påverkar resultatet, vilket leder till ansvarskännande och engagemang (1998, s. 148f). Tilltron till individens förmåga lever kvar i organisationen och förs vidare av Wallanders efterträdare. Tom Hedelius uttalar sig i Veckans affärer angående decentralisering och lokalt ansvar:

" Fler medarbetare ute på kontoren måste få större ansvar, men ansvaret måste läggas på individer. Jag är väldigt angelägen om att betona det att det handlar om individerna, inte grupper. Individer tänker och analyserar, men det gör inte grupper". (VA 1985-01-31)

Dagens grundläggande idéer inom Handelsbanken är de samma som infördes 1970 och har endast anpassats efter förändringar i omvärlden. Enligt Wallander är det en styrka för ett företag att under lång tid kunna följa samma huvudlinje. Det ger lugn och trygghet i agerandet och organisationen blir inte oroad över utspel från konkurrenter, utan kan följa sin fungerande väg och strategi. Detta betonar även Bardosson när han hävdar att Handelsbanken inte påverkats av konkurrenternas strategier.

Vidare anser Wallander att en stor organisation är ett omfattande nätverk där människor och olika enheter binds samman genom massor av informationskanaler. Det kan ta år att bygga upp ett väl fungerande och stabilt nätverk, vilket lätt kan trasas sönder av en omorganisation. (Wallander 1998, s.130f) Wallander menar att kontinuitet och stabilitet i organisationen är viktig för bankens framgång. Han är kritisk till inställningen att en omorganisation i sig är något positivt, som ett renande bad. Omorganisationer skapar oro och det tar lång tid innan alla i organisationen har funnit sig tillrätta och känner sig trygga i sina nya roller. Wallander menar att omorganisationer ska göras om det verkligen finns ett stort behov av dem, men helst så sällan som möjligt. (Wallander 2002, s.32)

En decentraliserad organisation kräver ett centralt styrsystem. En viktig del i detta styrsystem inom Handelsbanken är de så kallade I/K-talet, det vill säga relationen mellan intäkter och kostnader. Varje lokalkontor är en resultatenhets och jämförelse dem emellan görs fortlöpande genom att statistik över kontorens I/K-tal sänd ut varje månad till kontoren inom regionen. Enligt Bardosson används I/K-talet flitigt och det enskilda lokalkontoret vill till varje pris förhindra att det avviker negativt från genomsnittet. Han anser att det bidragit till kostnadsmedvetenhet hos varje individ, vilket också vinstdelningssystemet Oktogonen gjort. För att resultaten ska vara rättvisande har banken utarbetat ett sofistikerat interndebiteringssystem.

Mossinger påpekar att kontorschefen har högt anseende inom Handelsbanken. I konsekvens med att varje kontor är en resultatenhets är Handelsbanken ensamma om att ha individuell lönesättning för sina chefer, enligt Thommy Mossinger.

Ett annat centralt inslag i Handelsbankens strategi är att inte låta sig gripas av de modetrender som för tillfället är dominerande inom managementområdet. De har en trygg förvisning om att det alltid finns gott om tid att tänka efter och analysera situationen. De anstränger sig inte för att ligga längst fram i utvecklingen. (Wallander 2002, s.115) Det inte är så viktigt att komma först på marknaden med något nytt, utan det är oftast bättre att iaktta hur övriga konkurrenter agerar och hur väl deras nyheter tas emot. Det är enligt Wallander viktigt att inte låta sig hetsas utan att ta det lugnt och ordentligt tänka igenom viktigare beslut. (ibid, s. 98)

Eftersom det är ytterst svårt att göra prognoser över en framtida utveckling menar Wallander att det är viktigt att skaffa sig "reservutgångar". Det är väl använda pengar när ett företag skaffar sig handlingsmöjligheter, vilket exempelvis kan uppnås genom att inte bygga skraddarsydda kontor eller genom att bygga ut produktionsanläggningar i etapper. (ibid, s.107)

5.2.2 Kostnader

Decentralisering och kostnadseffektivitet är de två honnörsord som kom att bli utmärkande för Handelsbankens nya organisation. Banken ser idag kostnadseffektiviteten som sin största konkurrensfördel. Då varje lokalkontor har resultatansvar och därmed ansvar för både intäkter och kostnader är kontorschefen och de övriga anställda är mycket kostnadsmedvetna, enligt Bardosson. Wallander skriver att kostnadseffektiviteten ökade automatiskt när alla blev medvetna om vad saker och ting kostade, istället för att banken som helhet skulle stå för kostnaderna, vilket kunde upplevas som om någon annan betalade. (Wallander 1998, s. 164)

En annan viktig förändring som Wallander vidtog, gällande kostnader, när han tillträdde som VD var att organisationen skulle fokusera på de lönsamma kunderna och produkterna. Vissa typer av konton var olönsamma, sådana där det stod lite pengar men transaktionerna var många. Checkkonton var en typ av sådana konton. Tidigare hade Handelsbanken varit aktivt i sin marknadsföring för att ta marknadsandelar på just den här typen av konton.

Sigvard Bardersson berättar hur personalen i banken fick bonuspoäng efter hur många nya konton man lyckats sälja. Det var en ständigt jakt på marknadsandelar och volym, som fick till följd att många olönsamma konton öppnades. Detta upphörde de med och Wallander menade att de olönsamma kunderna kunde få gå över till konkurrenterna efter det att försök gjorts för att göra dem lönsamma. Det väckte stor uppmärksamhet i massmedia att småspararna inte var välkomna hos Handelsbanken. Wallander fick ägna mycket arbete åt att förklara inställningen för de anställda. Naturligtvis var alla välkomna som kunder på kontoren och skulle behandlas väl, men de anställda skulle inte anstränga sig för att leta upp den här typen av kunder. (Wallander 1998, s. 148ff)

Wallander konstaterade under sin tid på Sundsvallsbanken att Handelsbankens satsning på volym fick till följd att de la ner stora resurser på reklam och PR. Hans erfarenhet som forskare och bankdirektör visade emellertid att stora reklamkampanjer var slöseri med pengar då banker erbjuder produkter och tjänster som inte skiljde sig nämnvärt åt. Det blev istället budskap av karaktären att banken är störst, trevligast, snabbast växande eller liknande, vilket Wallander ansåg vara tillintetsgärande för kunderna. Dessutom hade Sundsvallsbanken klarat sig utmärkt trots att de varit sparsamma med reklam. (Wallander 1998, s. 150). Massmedia reagerade på detta och det gjorde även personalen i hög grad. Wallander fick ett starkt tryck på sig från personalens sida att återuppta centrala kampanjer. Lösningen blev att regionbankerna var fria att ta initiativ till reklamkampanjer, men de fick själva bekosta det. Det var en nyttig självprövning som fick till följd att de ansvariga övervägde nyttan med en kampanj en extra gång och kom oftast fram till beslutet att avstå, det var skillnad när ett avlägset huvudkontor stod för kostnaderna, skriver Wallander. (1998, s. 162) Detsamma gällde för representationskostnaderna som varje kontor själva fick stå för, samtidigt som de tidigare begränsningarna togs bort. När varje chef själv fattade beslut om representationskostnaderna sjönk de. (Wallander 1991, s. 144)

Det fungerar på samma sätt idag, nationella marknadsföringskampanjer förekommer sällan och vid dessa tillfällen måste regioncheferna komma överens om ett sådant initiativ. Enligt Mossinger tillämpas selektiv kundbearbetning där hänsyn tas till den individuella kundens behov. Kundgrupperna delas aldrig in i segment, vilket gör att centrala marknadsföringskampanjer för vissa typer av produkter, skulle strida mot filosofin att utgå från kundens behov.

Wallander skriver också att många inom Handelsbanken oroade sig när sammanslagningen av Skandinaviska- och Enskilda banken ägde rum. Handelsbanken hade tidigare varit den största banken och nu blev sammanslagningen av den 2:a och 3:e banken storleksmässigt 25% större.

Wallanders syn på situationen var att det inte behövde innebära några nackdelar för Handelsbanken utan kunde tvärtom ge nya möjligheter. Större företag använder sig ofta av fler än en bankkontakt för att kunna spela ut bankerna mot varandra. Nu hade många storföretag kommit i en situation att de var kund hos en bank istället för två. Wallander ansåg att storföretagen skulle få behov av att knyta en ny bankkontakt och då kunde Handelsbanken vara ett alternativ. Dessutom ansåg Wallander de två bankerna skulle få ägna mycket tid åt att smälta samman två starka och särpräglade kulturer. Nu i efterhand anser han att sammanslagningen medförde stora fördelar för Handelsbanken. (Wallander 1998, s 154f)

5.3 1980-tal

1978 lämnade Jan Wallander VD-posten och blev ordförande efter Tore Browaldh. Wallander efterträddes i sin tur av Tom Hedelius och Jan Ekman. Handelsbanken hade därmed dubbelt VD-skap fram till 1985 då Jan Ekman gick i pension och Tom Hedelius blev ensam VD. Handelsbanken har sedan 1970 uppvisat stor kontinuitet, både när det gäller de ledande personerna inom banken och dess strategi. Förändringar i den verkställande ledningen har aviserats långt i förväg och det har nästan uteslutande rört sig om internrekrytering. Internrekryteringen tillämpas på alla nivåer inom banken och skapar goda förutsättningar för kontinuitet, även när det gäller strategin. Samtliga VD:ar efter Wallander har varit kontorschefer och är inskolade i det decentraliserade tänkandet.(ÅR. 1978 & 1985) Mossinger menar att anställningar ofta blir livstidsanställningar, då personalomsättningen är låg och det finns goda möjligheter till befordran tack vare internrekryteringen.

Handelsbanken klarade finanskrisen bäst av samtliga svenska banker och var den enda bank som inte behövde externt kapitaltillskott i form av statligt stöd eller genom nyemission. Förklaringarna till detta kan bland annat bero på att kreditfrågor har haft högsta prioritet ända upp i bankledningen. Banken hade tidigt en central kreditchef med vice VD status. Tom Hedelius var själv kreditchef när han utsågs till VD 1978. Wallander tillskriver Tom Hedelius stor betydelse för att Handelsbanken inte hamnade i samma svåra situation som de andra bankerna under finanskrisen. Hedelius hade lång erfarenhet som kreditbedömare och gick ut med direktiv till alla kontor om försiktighet mitt under de mest expansiva åren i slutet av 1980-talet då lånespiralen snurrade som snabbast. (Wallander 1998, s. 174ff)

Redan 1984 drabbades Handelsbanken av relativt stora kreditförluster, vilket föranledde banken att förbättra både kreditprövning och kredituppföljning. Denna tidiga händelse fungerade som en tankeställare och bidrog ytterligare till en försiktig utlåning. Handelsbankens utlåningsexpansion under senare delen av 1980-talet gick i betydligt långsammare takt än konkurrenternas (Wallander 1998, s. 174ff).

Enligt Mossinger är det faktum att kontorscheferna inte hade någon press på sig att öka utlåningsvolymen en viktig förklaring till att banken klarade sig bättre än konkurrenterna

5.3.1 Utlandsverksamhet

Handelsbanken hade sedan 1960-talet ägt banker i bland annat London, Paris och New York tillsammans med de största nordiska bankerna. Det fyrdelade huvudmannskapet visade sig vara mindre lyckat då de olika moderbankerna hade olika uppfattningar hur verksamheten skulle bedrivas. Kompanjonskapet kom att upplösas på 1980-talet. Från slutet av 1980-talet valde Handelsbanken en ny inriktning som innebar att de skulle bygga upp verksamhet i de nordiska länderna på ungefär samma sätt som de bedrev bankverksamhet i Sverige. Uppbyggnaden av verksamheten har därefter skett genom mindre förvärv, med en start då Oslo Handelsbank i Norge förvärvades, men främst genom organisk tillväxt och successiv etablering av enskilda kontor. Handelsbanken valde att betrakta Norden som sin hemmamarknad då de anser att kultur och tradition liknar den i Sverige. Det finns sedan gammalt ekonomiska band mellan länderna och många företag i Norden har verksamhet i alla nordiska länder. Handelsbanken bedriver verksamheten på samma sätt och efter samma modell som i Sverige. Den organiska uppbyggnaden av verksamheten är något som skiljer Handelsbanken från de flesta övriga bankerna där etablering i andra länder skett genom förvärv. Utlandsrörelsen har fått allt större betydelse för banken och blir alltmer integrerad i den traditionella bankrörelsen. (Wallander 1998, s. 177f)

5.4 1990-tal

1989 inledde Handelsbanken diskussioner med Skånska banken om ett förvärv. 1990 kunde affären genomföras och Skånska Bankens kontor köptes för 2 miljarder kr. Köpet visade sig vara mycket lyckat, och Skånska Bankens kontor inlemmades på ett smidigt sätt i Handelsbanken. Dessutom förstärktes Handelsbankens kontorsnät i södra Sverige där de tidigare hade varit sämst representerade. Familjen Roos som ägde Skånska banken tilltalades av Handelsbankens sätt att driva bankverksamhet och det bidrog till att det var just Handelsbanken fick förvärva Skånska Bankens kontor. (Wallander 1998, s. 175)

Bardosson, som vid förvärvet var rörelsechef och fick ansvaret för den praktiska sammanslagningen, berättar att på de orter det uppkom en dubblering av kontor gjordes en individuell bedömning av vilket kontor som skulle vara kvar. Inga uppsägningar ägde rum och det prövades från fall till fall vilken som skulle bli chef för det integrerade kontoret.

Bardosson berättar också att det hölls lokala konferenser med information om Handelsbanken. Processen genomfördes successivt för att kunderna och personalen skulle känna sig väl till mods. Två kontor integrerades varje vecka och alla krediter flyttades över för hand, dels för att kontrollera kreditportföljen och för att Handelsbankens anställda skulle få information om kunderna.

1991 fyllde Jan Wallander 70 år och föll för det etablerade åldersstrecket i svenska bolagsstyrelser. Han överlämnade ordförandeklubban till Tom Hedelius som i sin tur efterträddes av Arne Mårtensson som ny VD. Mårtensson hade tidigare varit Vice VD och regionbankschef i Göteborg. Tack vare Wallanders viktiga insatser för Handelsbanken gav styrelsen honom hedersbevisningen hedersordförande (ÅR 1991)

Ungefär samtidigt tillsatte även S-E-Banken och Nordbanken ny VD, men här var chefsbytena oplanerade och i viss mån framtvingade. I båda fallen genomförde de nya ledningarna stora förändringar. I Handelsbanken däremot skedde generationsskiftet helt odramatiskt och är ett exempel på kontinuiteten inom banken. Styrelsen utpekade Mårtensson som ny VD på ett tidigt stadium och han hade möjlighet att gå parallellt med Hedelius under ganska lång tid och fick på det sättet chansen att växa in i VD rollen. (AFV 1991, nr9)

Fram till 1992 hade banken inte intresserat sig för försäkringsprodukter. Branschen hade dock förändrats och en viktig del av nysparandet kom att utgöras av olika försäkringslösningar. Banken ändrade inställning och förvärvade livbolaget RKA som bytte namn till Handelsbanken Liv. Privat pensionssparande hade blivit mycket populärt och nysparandet inom denna typ av sparande växte kraftigt. Bardosson säger dock att köpet vid den tiden upplevdes som omvälvande för organisationen. Det hade alltid hetat att banken inte skulle syssla med försäkringar, men det låg i tiden som Bardosson uttrycker det.

Handelsbanken var sen med sin Internetsatsning i förhållande till sina konkurrenter. Det är helt i linje med vår filosofi att skynda långsamt, menar Mossinger. Banken valde att avvakta tills dess att säkerheten kunde garanteras på ett betryggande sätt. Mossinger påpekar att Internet enbart är en förlängning av bankkontoren. De har ingen separat Internetbank som SEB.

Mossinger framhäver att 1990-talet var framgångsrika år för Handelsbanken, vars anseende hade förstärkt då den var ensam om att klara finanskrisen utan externt kapitaltillskott. Den ansågs vara en bank att lita på, vilket gav en tillströmning av både privat- och företagskunder.

Den goda lönsamheten gjorde att Handelsbanken hade byggt upp ett stort kapital i företaget. Detta användes när man 1996 förvärvade Stadshypotek AB för 23 miljarder kr, den största kontantaffären i Sverige dittills. Banken fick nu en stor hypoteksrörelse, ett område där de haft lite svagare ställning på marknaden. En hypoteksrörelse med ett kundunderlag som har fått en stor betydelse för banken, enligt Mossinger.

År 2000 gjorde banken ytterligare ett stort förvärv då SPP Liv köptes för att stärka bankens ställning på tjänstepensionsmarknaden. Detta sista förvärv har dock medfört en del problem under 2002 då Handelsbanken i form av moderbolag har fått förstärka SPP.s konsolideringsgrad genom att skjuta till kapital. Samtliga livbolag på den svenska marknaden har problem med låg konsolideringsgrad på grund av det utdragna och djupa börsfallet, påpekar Mossinger.

5.4.1 Prognoser och budget

Det är inte utan ett visst provokativt tonfall som Jan Wallander i boken ”Budgeten – ett nödvändigt ont” beskriver sin syn på budgetar i allmänhet och prognoser i synnerhet, något som han själv också medger (s. 119).

I boken redogör Wallander för sin syn på hur tilltron till budgeten som ett styrmedel inte bara är överskattat utan dessutom kan vara farligt för ett företag. Budget bygger på prognoser och prognoser bygger i sin tur på extrapolering av historiska fakta eller antaganden om förändringar och förutsägelser om framtiden.

När Wallander kom till Handelsbanken möttes han av en långt driven budgetprocess (ibid, s. 16), något som han ansåg vara slöseri med tid efter sina tidigare erfarenheter. Senare genomförde han en sammanställning av de prognoser som gjorts i banken för perioden mellan 1965-74. Dessa prognoser rörde 7 variabler under tio år vilket gav 70 utfall (ibid, s.16ff). Av dessa 70 utfall föll endast 15 prognoser inom en felmarginal på 20%, övriga över, varav hela 41 stycken slog fel med över 50%. Denna undersökning medförde att Wallander definitivt bestämde sig för att avskaffa den traditionella budgeten i Handelsbanken.

Wallanders arbete inom banken förde honom vidare in i styrelserna för olika industriföretag. Där fortsatte han möta prognoser som ständigt slog fel, något som han redovisar i sin skrift: *Om prognoser*, (1979, s. 11ff). Exempel visar hur prognoser slagit fel för tiden 1960 till 1983: Textil- och beklädnadsindustrin, varvsindustrin, Trä-, massa- och pappersindustrin, Järn-, stål- och metallindustrin och L M Ericsson.

Wallander anser att prognoser kan vara av två slag som han liknar vid uttrycken ”Samma väder som igår” och ”Nu måste det vända”.

”Samma väder som i går” betyder att prognosen är en extrapolering av den innevarande trenden och betyder alltså att utvecklingen kommer att fortsätta som förut. Detta är kanske den prognos som oftast slår in, men Wallander menar att detta knappast är en givande förutsägelse, detta då den inte avslöjar något revolutionerande som kan ge fördelar på marknaden.

När det gäller ”Nu måste det vända” - kommentaren bygger den på att alla brott mot ett normalt mönster anses vara onormalt och alltså kan det förväntas att utvecklingen återgår till det normala. Dessa prognoser är några som Wallander kraftigt avskriver som sällan, om någonsin, inslagna.

5.4.2 Budget

Wallanders filosofi bakom avskaffandet av budgetsystemet är att han anser att det är viktigt att kunna sköta en organisation med samma känsla som ett fåmansföretag, det vill säga med en grundläggande medvetenhet om hur intäkter och utgifter hänger ihop. Effektiviteten och medvetenheten från dessa mindre organisationer måste kunna föras in även i stora, hävdar han. (ibid, s. 80).

För att en större organisation ska kunna arbeta utan budget krävs ett bra redovisningssystem som snabbt följer upp vad som händer samt att organisationen är uppbyggd enligt profit-center-modellen. (ibid, s. 81).

Det gäller att ständigt följa resultatutvecklingen och vara medveten om hur kostnader påverkar intäkter och vad olika åtgärder får för resultat på verksamheten. Det budgetlösa systemet bygger på kontinuerlig uppföljning av resultatet och därmed en närhet till verksamhetens utveckling. Händer det något som skadar resultatet är det viktigt att undersöka vad det är och snabbt åtgärda det och händer något positivt gäller det likaså att finna vad det är och utnyttja det. På så sätt ligger kontrollen över var organisationen är hela tiden i framkant och en bra bild av hur den aktuella marknaden ser ut kan fås. Wallander säger att styra efter en budget är som att styra efter en karta i dimma utan att veta hastighet eller aktuell position, bara var man var förr och vart man vill komma. (ibid, s. 82ff)

5.4.3 Oktogonen

1972 började Jan Wallander fundera över om det inte var rimligt att de anställda på något sätt fick del i de vinster de var med att generera. Dessutom ansåg han att de anställda skulle vara representerade i beslutfattandet. Resultatet av dessa tankar blev Oktogonenstiftelsen. De grundläggande dragen i utformningen av stiftelsen består i att en avsättning sker när banken har uppnått en avkastning på det egna kapitalet som överstiger genomsnittet för de övriga affärsbankerna. Den proportionella fördelningen av vinsten mellan anställda och aktieägare är 1/3 till de anställda via avsättning till stiftelsen och 2/3 till aktieägarna via utdelning. Fördelningen mellan de anställda orsakade en diskussion i ledningsgruppen där flera ansåg att kvalificerade tjänstemän bidrog i större utsträckning till resultatet än vad anställda som hade mer rutinbetonade arbetsuppgifter gjorde. Wallander var dock övertygad om att ett system där alla fick lika stor andel skulle skapa en känsla av samhörighet, vilket han ansåg vara ett viktigt syfte (Wallander 1998, s. 199f).

Avsättningarna samlas i en fond där de förvaltas fram tills dess att den anställde går i pension. Fackklubbarna i banken har bildat en stiftelse och de utser stiftelsens styrelse. Oktogonens styrelse får i sin tur nominera två styrelserepresentanter till bankens styrelse. Den första avsättningen gjordes 1973 och pengarna placeras främst i Handelsbanksaktier, men även i ett antal börsnoterade företag (ibid, s. 202) Oktogonen har blivit den största aktieägaren i Handelsbanken och får ses som en långsiktig och stabil ägare. I övrigt finns inte någon dominerande ägare som i SEB:s fall. Istället har Handelsbanken visst ägarinflytande i några börsnoterade företag, vilket av vissa kallas Handelsbankssfären. Både Wallander och Hedelius är noga med att påpeka att det inte är en sfär, utan att det snarare handlar om att ett antal personer i styrelserna

för dessa företag som har gemensamma värderingar och ett förtroendefullt samarbete. (AFV 1995-12-13)

Handelsbanken idag: Banken har en enkel och platt organisationshierarki som består av kontorschef, regionbankschef och VD.

Handelsbanken har 9800 anställda och 457 bankkontor i Sverige, 27 i Norge, 28 i Finland och 33 i Danmark. I Storbritannien, som är den marknaden man främst jobbar med nu, har man idag 8 kontor och planerar öppna ett nionde i Cardiff. Man bygger upp ett kontorsnät efter den inhemska modellen. Koncernen består av 11 regionbanker, sju av dessa finns i Sverige. Samt en i varje av följande länder: Storbritannien, Danmark, Norge och Finland.

(ÅR 2001 SHB)

6 Fallbeskrivning SEB

I följande kapitel försöker vi ge en heltäckande bild av SEB under perioden 1970 till 2002.

6.1 ”Den stora fusionen”

”Den stora fusionen” är ett inom SEB ofta använt namn på sammanslagningen mellan de två bankerna Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken. Fusionen skapade Skandinaviska Enskilda Banken, som senare skulle komma att heta SEB. (ÅRS)

De båda bankerna som ingick i fusionen ansågs vara olika. De skulle komplettera varandra och genom sammanslagningen bilda en större och mer komplett bank. Skandinaviska var en stor detaljistbank med många kontor över hela landet bestående av en stor och skiktad organisation. Stockholms Enskilda var en bank med platt organisation inriktad på företagskunder och rika familjer i Stockholm. (DI 990914)

Tre motiv angavs som de viktigaste för ett genomförande av fusionen. Främst var skälet att skapa en bank med tillräckligt stor kapacitet för att möta näringslivets ökande kreditbehov, ett näringsliv som präglades av växande företagsenheter och sjunkande självfinansieringsgrad. Som ett andra motiv uppgavs den ökande internationaliseringen av svenskt näringsliv som ställde ökande krav på krediter specialiserade finansiella tjänster och väl utvecklade utländska kontakter. Slutligen angavs även som ett motiv de rationaliseringar som skulle följa med samgåendet. (ÅRS)

Till historien hör även att fusionen inte var självklar för de bägge bankerna. Främst inom Stockholms Enskilda Bank finns ett starkt motstånd beskrivet. Motståndet kom främst från en medlem i familjen Wallenberg, Jacob Wallenberg (d.ä.). Skepticismen mot fusionen levde dock även efter fusionen kvar hos grupperingar inom Enskilda. Kulturerna hos de bägge bankerna skilde sig nämnvärt åt. Skandinaviska arbetade med att dra ärenden i kommittéer och frågor diskuterades utförligt. Den övergripande idén var att starka beslutsfattare skulle finnas nära kunden. Enskilda var präglad av att de hade en stark chef som även hade ägarmakt, familjen Wallenberg. För dem var traditioner viktiga och Marcus Wallenberg hade en mycket dominerande ställning (Hans-Emil Pålsson).

Vid tidpunkten för fusionen kunde Wallenberggruppen genom Knut och Alice Wallenbergs stiftelse, men också investmentbolaget Investor och Providentia, mobilisera drygt sex procent av rösterna. Gruppens tyngd förstärktes av Marcus Wallenberg. Denne hade en unik position i svenskt näringsliv. Marcus Wallenberg var van vid att ha stort inflytande i företag där han var styrelseordförande och krävde fullständig information från ”sina” direktörer. (Olsson 1997, s. 258 ff)

6.2 1971 – 1980

6.2.1 Den första tidens maktkamp

Den första tiden för Skandinaviska Enskilda Banken, S-E-Banken, kom att bestå av organisatoriska problem och spänningar. Banken brottades med meningsskiljaktigheter kring ägarinflytande, den verkställande ledningens inflytande och balansen mellan organisationens olika delar, funktionellt och geografiskt. (Olsson 1997, s. 267)

Många av slitningarna kom att personifieras av Marcus Wallenberg, som efter fusionen blev bankens styrelseordförande 1972, och Lars-Erik Thunholm, som blev bankens förste VD. (Olsson 1997, s. 258 ff)

Marcus Wallenberg beskrivs som en mycket karismatisk person, någon som fick en totalt dominerande roll bara genom att gå in i ett rum (Olsson 1997, s. 369). Uppgiften att utveckla företaget gav han allt sitt kunnande, all sin kraft och tid. Allt och alla var underordnade denna livsuppgift (Olsson 1997, s. 327). Marcus Wallenberg försökte ha full kontroll över den nya banken och kunde bli mycket upprörd om verkställande ledningen hade fattat beslut om någon kredit utan att fråga honom (Olsson 1997, s. 393). Under styrelsemötena dominerade han totalt och det blev som han ville och från början bestämt. Hos "sina" direktörer, i andra företag som han var styrelseordförande i, ingav han respekt och rädsla eftersom han var mycket krävande (Olsson 1997, s. 326 f).

Lars-Erik Thunholm arbetade mycket olikt Marcus Wallenberg vilket ledde till svårigheter i samarbetet. Thunholm var inte beredd att bli behandlad som en av "MWs direktörer" och utövade sitt ledarskap på ett mera formellt och personligt sätt än Marcus Wallenberg.

Då Marcus Wallenberg ville bli informerad, diskutera löpande frågor och spela en roll som bankens företrädare utåt, utvecklade han nära relationer med andra i bankens ledning. Exempel på personer som Marcus Wallenberg knöt till sig var Curt G Olsson och Hans Cavalli-Björkman. Något av en tyst maktkamp pågick i styrelsen och även senare, då Marcus Wallenberg utnämns till hedersordförande i styrelsen, fortsatte han gärna att umgås med de nya verkställande direktörerna.

Marcus Wallenberg såg sonen Marc som en garanti för att kanalerna in i den verkställande ledningen för banken skulle hållas öppna. När Marc Wallenberg dog 1971 stördes dessa planer. En följd blev att den yngre brodern till Marc, Peter Wallenberg, fick en aktivare roll i banken. Peter Wallenberg hade varit suppleant i styrelsen sedan bankens start och blev 1974 ordinarie medlem och anställd som särskild rådgivare. Han kom dock inte att få någon direkt funktion i bankens organisation (Olsson, 1997, s 258 ff)

Marcus Wallenberg var styrelsens ordförande fram till 1976 då han avgick och ersattes han av Thunholm. Marcus Wallenberg blev vald till hedersordförande i bankens styrelse och var en aktiv sådan fram till sin död 1982 (ÅRS).

6.2.2 Organisationen tar form

Marcus Wallenberg ville att den nya banken skulle ha en centraliserad organisation med en koncernchef i Stockholm men lyckades inte få igenom detta under fusionen. Den nya banken fick istället en organisation med ett huvudkontor och tre relativt självständiga centralkontor i Stockholm, Göteborg och Malmö. Denna organisation var också den som Skandinaviska haft innan fusionen. Så småningom kom dock Stockholmskontoret att få en ledande roll eftersom vissa specialistfunktioner (exempelvis vid emissioner) hade kopplats dit (Hans-Emil Pålsson).

1981 organiserades banken på fem enheter, medan den geografiska decentraliseringen med tre totalansvariga centralkontor i Stockholm, Göteborg och Malmö behölls. En ny enhet, SEB international, inrättades för att servicen till de stora internationaliserade företagen skulle koncentreras och byggas ut. Till denna överfördes dels huvudkontorets utlandsrörelse, dels från centralkontoret i Stockholm ett flertal utlandsfunktioner samt kontakter med vissa företag med stark internationell inriktning. Den verkställande ledningen skulle samtidigt utgöras av fem verkställande direktörer bland vilka rollen som ”förste” skulle rotera. I denna grupp roterade sedan ordförandeskapet fram till 1982, då Hans Cavalli-Björkman tillträdde som permanent ordförande i den grupp som utgjordes av dessa fem. Vidare skulle den långt gående decentraliseringen som kännetecknade banken, och som bland annat innebar att kunderna erbjöds fullständig bankservice inom respektive centralkontorsområde, bibehållas och utvecklas (ÅRS).

6.2.3 Fokusområden

Under perioden ansågs följande områden fordra ökad uppmärksamhet:

- samordningen inom SEB-gruppen,
- utbyggnaden av utlandsnätet,
- förbindelserna med de stora, internationellt inriktade kundföretagen,
- insatserna för den industriella utvecklingen i Sverige,
- utbudet av anpassade tjänster för mindre och medelstora företag samt
- den kvalificerade kapitalmarknadsrådgivningen.

Efter grundandet breddades urvalet av finansiella tjänster systematiskt, i flera fall genom dotterbolag. En stor aktiepost i Köpkort AB förvärvades samt hela Finansiering AB Skandic. (ÅRS)

Bankens förvärv av aktieposten i Köpkort AB 1979 var en följd av att intresset för kreditkort hade stigit hos allmänheten. Detta ökade intresse uppgavs vara en direkt följd av tidigare regleringar, inte minst den nya konsumentkreditlagen som trädde i kraft 1 juli samma år.

6.2.4 Utlandsverksamhet

I överrensstämmelse med skälet till fusionen, att utvecklas med kunderna, de svenska företagen som hade verksamhet utomlands, utvidgade SEB sin utlandsverksamhet efter fusionen. Under det första decenniet som bank innebar det att vikten av att bygga ett nätverk av kontakter liksom egen representation utomlands påpekades (ÅRS).

Banken följde fyra huvudlinjer i sin internationella expansion:

- att förstärka det traditionella systemet med korrespondentbanker,
- att inrätta egna representantkontor,
- att verka genom delägda banker och
- att etablera helägda dotterbanker.

Genom att följa dessa fyra linjer expanderade SEB under perioden i Tyskland, USA, Luxemburg och Storbritannien (ÅRS).

6.3 1981 – 1990

6.3.1 Bankens ledning

Under 1980-talet var investmentbolaget Custos den största enskilda ägaren med mer än åtta procent av rösterna. Custosgruppen hade som ambition att skänka banken en oberoende ställning, fri från bindningar till någon enskild ägargrupp. Med maktbas i Custos aktier kom så P G Gyllenhammar att leda en fraktion i bankens styrelse (Olsson, 1997, s 260 ff).

Den andra stora ägaren, Wallenberggruppen, nu med Peter Wallenberg i täten, hamnade på konfrontationskurs med P G Gyllenhammars fraktion. När Lars-Erik Thunholm avgick som styrelseordförande 1984 utbröt en regelrätt maktkamp mellan Gyllenhammar och Peter Wallenberg om ordförandeposten. Resultatet blev att en kompromisskandidat, Curt G Olsson, blev vald till styrelseordförande (Olsson 1997, s. 260 ff, VA 930303). P G Gyllenhammar och Peter Wallenberg blev bägge valda till vice ordförande (AFV 930203).

Motsättningen mellan Peter Wallenberg och P G Gyllenhammar innebar pinsamma styrelsemöten med öppna konflikter mellan Gyllenhammar och Wallenberg - den tycks också ha blockerat möjligheterna för en drivande kraft att träda fram. Styrelserepresentanterna slogs för sina egna mål eller regioner snarare än såg till hela bankens bästa. Arbetet med att skapa en enhetlig företagskultur och en verklig gemensam balansräkning omöjliggjordes (VA 930303). Under 1970- och -80-talen fokuserades inte på strategiarbete. Istället koncentrerades arbetet på att driva verksamheten. Det gjordes inga seriösa försök att smälta samman de två kulturer som levde kvar sedan fusionen och de levde kvar i organisationen. Först på 1990-talet fanns en gemensam kultur för banken (John Abrahamsson).

En anledning till de blockeringar som uppkom var den stora styrelse som SEB fortfarande hade sedan fusionen (den bantades först 1992). Peter Wallenberg uppgav att anledningen till storleken på styrelsen var att det fanns representation från kunder i styrelsen, något som levde kvar från Skandinaviska Banken. Dessa relationer ansågs inte kunna klippas av tvärt (AFV 930203).

1989 blev Jacob Palmstierna koncernchef. Palmstierna fick dock avgå efter en tids tjänsteledigt som följde av en rättstvist angående en privat husaffär (VA 930303). Jacob Palmstiernas avgång ansågs vara olycklig då han var skolad i banken, ansågs ha goda ledaregenskaper och var tänkt att leda banken under hela 1990-talet (John Abrahamsson). Palmstierna avsåg att minska centralkontorens självständighet. Han ville skapa en koncernledning av traditionellt snitt. Efter Palmstiernas avgång tillträdde Bo Ramfors som koncernchef. (ÅRS)

6.3.2 Organisationen

Organisationen ansågs ha ett långtgående decentraliserat beslutsfattande under periodens början. Målet var dock att få en mer flexibel och marknadsorienterad organisation. Kontorens självständighet ökades successivt och bankens strävan var att ytterligare anpassa kontorsnätet till olika kundbehov på de lokala marknaderna (ÅRS).

Som ett komplement till verkställande ledningens geografiska ansvarsfördelning infördes 1986 ett funktionellt ansvar för fem olika huvudmarknader- stora företag, mindre och medelstora företag, privatpersoner, offentlig sektor samt valuta- och finansfrågor. Var och en av ledamöterna i verkställande ledningen, bestående av de fem verkställande direktörerna, skulle svara för utformningen av strategin och för lönsamheten på respektive marknad (ÅRS).

1987 började S-E-Banksgruppen tala om affärsområden: fond- och kapitalförvaltning, särskilda finansieringstjänster, långfristig finansiering, bankrörelse, investment banking, fastigheter och Scandinavian Banking Partners. Affärsområdena hade 1988 utvecklats till bankrörelse i Sverige, bankrörelse i utlandet, fastighetsfinansiering, särskilda finansieringstjänster, Investment Banking, förmögenhetsförvaltning och fastigheter (ÅRS).

Decentralisering av kreditbesluten skedde i högre grad till kontoren under andra hälften av 1980-talet, och lönsamhetsbaserad styrning gavs större utrymme (ÅRS). Det verkar dock som om det inom organisationen funnits tankar på att decentraliseringen borde vara mera långtgående. I verksamhetsberättelsen från kontorsrörelsen i Malmögruppen 1988 redogörs för den så kallade "Malmögruppens modell". Denna innebar att försäljningsarbetet till stor del skulle utföras direkt av kontoren och ansågs vara något som borde spridas inom organisationen, istället för att det skulle vara centraliserat (VKM). Ambitionen i Malmö var att göra kontorscheferna till "ICA-handlare", vilket innebar att kontorscheferna skulle ha samma fokus på kundnärlighet och lönsamhet som en ICA-handlare hade (Hans-Emil Pålsson).

Kontoren uppgavs spela en strategiskt viktig roll för all affärsverksamhet i bankgruppen. Inom stora delar av kontorsrörelsen organiserades arbetet om för att anpassas till kontorens lokala förhållanden. Närliggande kontor grupperades i distrikt för att senare kunna specialiseras inom distriktet på företags- respektive privatmarknad (ÅRS).

Omorganisationen, som inleddes av Palmstierna och genomfördes av Ramfors, innebar att den geografiska uppdelningen i Stockholm, Malmö och Göteborg samt SEB International kompletterades. En indelning i två funktionella ansvarsområden gjordes. Dessa var Commercial Banking (produktutveckling och tjänstutveckling på främst den svenska marknaden) och Merchant Banking (produkter och tjänster som är utsatta för internationell konkurrens). Ytterligare en ny funktion för bankens egen finansförvaltning, Treasury (SEBs egen upplåning, valuta- och ränterisker, likviditetshantering samt kapitalförvaltning) introducerades (ÅRS).

6.3.3 Verksamhetsutveckling

Många större företag, som hade varit SEB:s traditionella kunder, fick under perioden gott om kapital och hade nu egna kapitalförvaltningsavdelningar, och deras beroende av SEB minskade (Karl-Erik Sahlberg). Den nya marknadssituationen och snabba elektroniska kommunikationer hade stor betydelse för bankerna, samtidigt som den innebar ett hårdare konkurrens klimat och ställde nya krav (ÅRS).

Förutom att konkurrensen hade skärpts mellan de svenska bankerna, vilket hade lett till pressade räntemarginaler och ökande risker, hade konkurrensen också ökat från andra håll. Det blev därför allt viktigare att ha väl genomtänkta strategier för de marknader som banken arbetade på, effektiva rapportsystem som gav god överblick över aktuella positioner, samt väl fungerande kontrollmekanismer (ÅRS).

Ovanstående var bakgrunden till ett datakommunikationsnät (SEBNET) som skulle länka samman alla enheter runtom i världen. SEBNET hade börjat byggas redan 1983 och innebar såväl direktanslutning av bankens och FinansScandics dotter- och intressebolag i utlandet som ett internationellt nätverk för betalningar, bankgiro, betalkortssystem mm (ÅRS).

Vidare inrättades en egen försäkringsavdelning och banken tecknade avtal om marknadsföring av Skandias och Trygg- Hansas försäkringar via egen säljkår. Slutligen köptes 28 % i Skandia 1990. Stora synergieffekter sågs i ett samgående med Skandia både när det gällde sparande och inom kapitalförvaltning i Sverige och Europa (VA 930303).

Banken hade hoppats bilda en internationellt slagkraftig bank- och försäkringskoncern tillsammans med Skandia. När Skandiaaffären så gick om intet beslutade banken att på egen hand bygga ut sin verksamhet inom livförsäkringsområdet under namnet SEB Försäkring. Banken ville samtidigt etablera samarbete med utländska försäkringsgivare eller starta ett eget försäkringsbolag utomlands (ÅRS).

På privatmarknaden var strategin att genom ökad självbetjäning och ett heltäckande kortprogram ge kunderna snabb service i enklare ärenden samtidigt som kostnadseffektiviteten höjdes och resurser frigjordes för mera kvalificerade tjänster (ÅRS). Transaktionskunderna, det vill säga de kunder som gör små insättningar och uttag, innebar en stor utgiftspost för alla banker. Dessa kunder innebar en förlust för banken. (Karl-Erik Sahlberg) Således försökte SEB att få ut dessa kunder från kontoren med hjälp av självbetjäning och automatisering. Som ett direkt inslag i denna strategi introducerades 1984 BankKortet. Detta kunde användas i bankomat och vid 30 000 försäljningsställen i Sverige (ÅRS).

Banken ville i början av 1990-talet bli en av Europas största fondförvaltare. Den traditionella svenska bankmarknaden med kontorsnätet sågs av Ramfors som basen i verksamheten för överskådlig tid. Den övergripande strategin var dock att banken skulle stärka sina positioner i Sverige och expandera i väl definierade nischer i Europa. Banken skulle på privatmarknaden satsa ytterligare på kundgruppen höginkomsttagare (ÅRS). Enligt Pålsson fanns det hos ledningen en vision om att göra SEB till Europas ledande merchant bank. Kontorsrörelsen hade inte någon viktig roll i denna strategi (Hans-Emil Pålsson).

6.3.4 Utlandsverksamhet

Den långsiktiga strategin för utlandsverksamhet var i mitten på 1980-talet att vidga den traditionella bankverksamheten och utveckla gruppen i riktning mot en multinationell bankkoncern med ett rikt och mångfasetterat utbud av finansiella tjänster. Därigenom skulle man inte bara bevara utan även förstärka ställningen som den ledande bankgruppen i Norden (ÅRS). Utlandsnätet byggdes ut ytterligare. Banken inledde ett samarbete med en norsk och en finsk bank - Scandinavian Banking Partners (ÅRS).

6.4 1991 – 2002

6.4.1 Bankbranschen enligt SEB

I sina årsredovisningar målar SEB upp sin bild av en tidsperiod som innebar en ökad konkurrens i bankbranschen. Ett antal inhemska konkurrenter- finansinstitut, försäkringsbolag, detaljhandelsföretag och fondkommissionärer- började etablera sig som banker. Konkurrensen ökade från utländska banker som kunde etablera sig i Sverige. Värdepapperiseringen innebar att kunderna lånade direkt på marknaden istället för i banksystemet (ÅRS).

Den finansiella sektorn i Europa genomgick stora förändringar till följd av globalisering, fortsatt avreglering och ny teknik. Därtill kom införandet av den gemensamma europeiska marknaden och euron vilket förstärkte behovet av ytterligare strukturförändringar. Utvecklingen ledde till att existerande aktörer måste utveckla sina tjänster och produkter och anpassa sättet att marknadsföra och tillhandahålla dem samtidigt som konkurrensen från nya aktörer ökade (ÅRS).

Privatkunderna efterfrågade fler produkter och tjänster, mer kvalificerad och samtidigt personlig rådgivning samt fler och parallella kanaler för att sköta sparande, rådgivning och betalningar. Samtidigt fanns ett starkt krav på personlig service via lokala bankkontor. Över tiden ökade dessutom företagskundernas efterfrågan på internationell- och specialistkompetens (ÅRS).

Vid Bankföreningens årsmöte i Stockholm 1998 konstaterades att invanda strukturer i finansbranschen ställts på ända. De stora svenska bankerna anpassade sig dels genom att slå sig ihop med försäkringsbolag, dels genom att köpa eller liera sig med andra nordiska branschkolleger. SEB:s nordiska och baltiska strategi uppgavs vara ett medel för att bli tillräckligt stor för att klara sig i det nya Europa (DI 981105). Mer om den nedan.

Denna period var också finanskrisens period. Den 23/2 1992, lämnade SEB in en formell ansökan om statligt stöd (VA 930303). SEB klarade dock kapitaltäckningskravet och slapp statligt stöd på grund av att fallande ränta och turbulens på valuta- och penningmarknaden gav intäktsökningar. De genomförde även en nyemission (ÅRS).

6.4.2 De många organisationsförändringarnas tid

Under Ramfors ledning 1991 delades SEB in i två divisioner, SEB Sverige (regionalt eller inhemskt inriktade privat- och företagsmarknader) och SEB International (globalt orienterade storföretag), styrda av var sin ledningsgrupp. Det kollektiva ledarskapet upphörde och Ramfors blev ensam ansvarig inför styrelsen (VA 930303). Centraliseringen ogillades av Malmökontoret, som ansåg att det fanns felaktigheter i den rapport från McKinsey som låg till grund för omorganisationen. (Hans-Emil Pålsson).

1992 tillträdde Björn Svedberg som ny koncernchef efter Ramfors. Banken delades in i tre divisioner med tre divisionschefer som var underställda Svedberg. Samtidigt avskaffades de tre centralkontoren i Stockholm, Göteborg och Malmö (ÅRS).

Centraliseringen genomfördes samtidigt som finanskrisen nådde sin kulmen. Det var den ansträngda kapitalsituationen som tvingade fram en centralisering (ÅRS). Tidigare hade SEB varit relativt decentraliserat och haft lokalstyrelser i vilka representanter från det lokala näringslivet och kommunen satt. ”Kyrktornsprincipen” hade använts i affärer, dvs att bara göra affärer inom ett område litet nog att ses från kyrktornet, vilket innebar att bankens personal och kunderna kände varandra (Karl-Erik Sahlberg). När krisen var över levde centraliseringen kvar och de centrala staberna växte (John Abrahamsson).

I början av 1993 infördes en ny organisation. Denna gång delades bankens verksamhet upp i två kund- och marknadsorienterade divisioner. Dessa var division S-E-Banken, som skulle betjäna privatpersoner och små och medelstora företagskunder, och division Enskilda Corporate, som hade ansvar för storföretagskunderna (målet var att vara den ledande nordiska banken för större företag). En tredje division som infördes som ett komplement till de övriga två var Diligentia-divisionen, en särskild enhet för nödlidande lån och övertagna panter. Samtidigt förstärktes bankens kreditorganisation (ÅRS).

I början av 1994 avyttrades tre av Finans Skandics dotterbolag. ABB Investment Management köptes (ÅRS).

För att förenkla och effektivisera organisationen slopades den tidigare divisionsindelningen hösten 1996. De olika affärsenheterna och dotterbolagen började rapportera direkt till verkställande ledningen (ÅRS).

Banken genomgick 1997 en omvälvande förändring när nye koncernchefen Lars Thunell tillträdde. SEB skulle betona vikten av att bygga aktieägarvärden. Det viktigaste steget mot ökad fokusering på lönsamheten var decentraliseringen till rörelsegrenarna. De centrala staberna minskades från 1000 befattningar till omkring 100 (AFV 980225). Fokuseringen på kunden innebar också nya styrningsmetoder, där grundprincipen var operativ decentralisering utifrån koordinerade mål. Ansvar och befogenheter skulle ligga så nära kunden som möjligt och lönsamhetsansvaret tydliggjordes utifrån vem som hade kundrelationen. Bolagiseringar, kapitalallokering och internstyrelser i affärsområdena skulle skapa en ny formell struktur (ÅRS).

1999 hade SEBs affärsområden samlats i fyra huvudgrupper: *Asset Management & Liv*, *Nordisk Bankverksamhet*, *BfG* samt *övriga verksamheter*. Dessa drevs självständigt under egna varumärken. 2001 förändrades detta och organisationen anpassades för att bättre kunna passa de två främsta kundgrupperna: privatpersoner och företag. Divisionen *Personal Banking Sweden* inkluderade alla tjänster riktade till privatpersoner, inklusive vissa mindre företag. *Personal Banking International* inkluderade asset management och andra tjänster (inklusive även SEB Kort) riktade till privatpersoner samt e-banking utanför Sverige, Tyskland och Baltikum. *BfG* var en division i sig själv. *Corporate & Institutions* innefattade alla aktiviteter riktade till företag och institutioner, utom företagssidan av *BfG/the Baltic* och de allra minsta företagen. Divisionerna *Investment Management & Life* och *The Baltic & Poland* kompletterade (ÅRS).

6.4.3 Verksamhetsutveckling

Finanskrisen ledde till att arbetet med kreditförlusterna fick högsta prioritet. Kreditgivningen centraliserades för att ledningen kände behov av ökad överblick och kontroll. Kontorschefernas beslutanderätt i kreditärenden beskars. Denna centralisering av kreditärenden bidrog till att förstärka centraliseringsvågen inom banken och den spreds även till andra verksamhetsområden. Abrahamsson menar att kontorschefernas utlåning i ringa grad bidrog till de kreditförluster som banken drabbades av. Istället var det ett litet antal finans- och fastighetsbolag som orsakade större delen av förlusterna, och de flesta av de kreditbesluten hade tagits på högre nivå än hos kontorscheferna. (John Abrahamsson). Centraliseringen fortskred under 1990-talet och kring 2001 tillstod även Lars Thunell att kontorschefernas roll hade urvattnats väl mycket, särskilt under Internetsatsningarna några år tidigare (AFV 011201).

Strategin för att möta den ökade konkurrensen och höja lönsamheten, kunde i början av 1990-talet sammanfattas:

- koncentration och satsning på kärnverksamheten,
- ökad segmentering av kunderna,
- ökad satsning på produkter och rådgivningstjänster anpassade till kundernas behov,
- ökad professionalitet och höjd servicenivå, samt
- förstärkning av positionen som ledande nordisk affärsbank.

Bankens mål var att vara Sveriges främsta bank för privatpersoner och företag samt den ledande storföretagsbanken i Norden (ÅRS). Under ledning av Ramfors delades SEB in i två divisioner, SEB Sverige (regionalt eller inhemskt inriktade privat- och företagsmarknader) och SEB International (globalt orienterade storföretag), styrda av var sin ledningsgrupp. Strategin innebar att gruppens olika kundsegment nu fokuserades ännu mer i organisationen (VA 930303). I mitten av 1990-talet betonades också målet att vara en internationellt ledande merchantbank med nordisk bas (ÅRS).

När SEB 1997 köpte försäkringsbolaget Trygg-Hansa innebar detta att för första gången blandades i större skala bank och försäkring i en och samma koncern. Under den nye koncernchefen Lars Thunell, som tillträdde samma år, genomfördes ytterligare genomgripande förändringar. Fokus ändrades uttryckligen från kreditgivning, en banks traditionella kärnkompetens, till kundernas tillgångar (kapitalförvaltning). Asset Management, det vill säga kapitalförvaltningen, var ett av bankens tilltänkta tillväxtområden (AFV 980225). SEB Kapitalförvaltning, som skulle ta hand om rika privatpersoner, skulle bli ett nyckelområde, vilket byggde på SEB:s tradition (DI 981221). Ett så kallat stretchmål var att SEB skulle bli bland de 20 största kapitalförvaltarna i Europa, vilket skulle ske genom både tillväxt och förvärv (DN 980412).

Det strategiska arbetet i koncernen handlade mot slutet av 1990-talet framför allt om integration av SEB och Trygg-Hansa. En ökad fokusering på lönsam kärnverksamhet ledde till avyttringar av bland annat bankfastigheter och sakförsäkringsrörelsen. Stora insatser gjordes för att utveckla nya system för privatpersoner och företag på Internetområdet (ÅRS).

Banken skulle fortsätta att vara ledande på IT-området. En paneuropeisk e-bank som skulle ge kunderna möjligheter att hantera personlig ekonomi, samtidigt som den också skulle vara en portal för elektronisk handel, lanserades i Danmark och i Tyskland (ÅRS). Under första halvåret 1999 satsade SEB 280 miljoner kronor på att utveckla Internetbanksverksamheten och planerade att bli Europas ledande Internetbank. (CS 010223)

En av SEBs övergripande huvudstrategier var ett offensivt deltagande i de växande sparmarknaderna. Den tyska banken BfG som köptes 1999 skulle vara en inkörsport till den tyska marknaden och ett brohuvud för vidare expansion i Europa. Från att ha varit en produktorienterad nordisk universalbank gick man till att bli ett kundorienterat europeiskt finansiellt företag med Internet i centrum. SEB var i slutet av 1990-talet en av Europas största Internetbanker (ÅRS).

Affärsidén formulerades om i slutet av 1990-talet. SEB:s syfte vara att berika kunder och aktieägare, affärsidén att berika kunder genom ledande kompetens och långsiktiga relationer och visionen att vara det ledande företaget inom finansiella tjänster i norra Europa (ÅRS). På både privat- och företagssidan ansågs att för lite kraft lagts på kundrelationer under 1990-talet vilket medförde att SEB ansåg att djupare relationer nu var på väg tillbaka (DN 980412). Detta uttalande kommer samtidigt som SEB satsade stort på Internetbanken (ÅRS)

SEB:s vision formulerades år 2000 som att vara det ledande "e-centric" kunddrivna företaget som tillhandahöll finansiella tjänster i Europa. Sedan SEB:s grundande hade antalet kontor långsamt minskat, men 2000 stängdes 50 av kontoren på grund av ökat användande av Internet (ÅRS). 2001 hade SEB etablerat Internetbank i Storbritannien och projektet var under uppstart i Norge och Luxemburg (ÅRS).

Samma år, 2001, tillkännagav SEB planer på att gå samman med FöreningsSparbanken. Syftet var att skapa en stark svensk bas för ytterligare europeisk expansion. SEB och FSB ansågs komplettera varandra väl eftersom de båda satsat mycket på e-banking. Strategin för den nya koncernen skulle fokusera på tre huvudområden: att förstärka kunderbjudandet i Sverige, öka tillväxten i existerande verksamheter utanför Sverige och att öka expansionstakten inom attraktiva tillväxtområden i nya länder (ÅRS).

När fusionen med FöreningsSparbanken sprack senare under 2001 hade det vuxit fram en insikt i banken att verksamheten kunde klara sig utmärkt utan att vara större. Dessutom hade banken fått låga betyg i en undersökning av kundnöjdhet och vissa kunder hade till och med känt sig ovälkomna på kontoren på grund av fokuseringen på Internet. Man insåg nu att den personliga relationen med kunderna var viktig (John Abrahamsson). Den snabba expansionen under senare år, samgåendet med Trygg-Hansa och uppköpen i Baltikum och Tyskland gjorde att det behövdes tid för konsolidering inom banken. De nya delarna skulle integreras och utvecklas. Banken koncentrerade sig nu mer på att bli bättre än att bli större. Kostnadsminskningar hade hög prioritet inom koncernen. De storstilade ambitionerna hade förminskats. Stretchmålet att nå ett förvaltad kapital på 2500 miljarder kronor och bli en betydande aktör i hela Europa lades på hyllan och byttes mot ett åtstramning. Målet var kostnadsbesparingar på 2,5 miljarder kr (10%) och marknaden riktades till norra Europa (Sverige, Norge, Danmark, Finland, Baltikum, Polen, Tyskland).

Lars-Erik Thunell förklarade att målet var att alla skulle uppleva SEB som en regional bank i Norden. SEB:s nya programförklaring hette 3C och bestod av tre delar: cross selling, det vill säga att sälja flera produkter till samma kund, cost efficiency, och consumer satisfaction, kundnöjdhet (AS nr 4 2002).

Sedan hösten 2001 har SEB arbetat med ett program som ska göra banken till en helhet. Den nära och personliga relationen till kunderna som ständigt ska förbättras är numera i centrum. Banken ska också präglas av kontinuitet: inga radikala organisationsförändringar, utan förutsägbarhet och successiva förändringar. Kostnadsmedvetenheten ska öka, organisationen decentraliseras och regionkontoren få ett större självbestämmande. SEB har nu en bred hemmamarknad bestående av Norden, Tyskland, Baltikum och Polen. Uppgiften framöver är att växa på denna marknad. Banken arbetar även med att öka intäkterna från räntenettet (John Abrahamsson).

7 Analys

Detta är vårt analyskapitel. Vi använder oss här av de tidigare presenterade teorierna för att analysera de bägge bankerna. Kapitlet följer, sett till analysinstrument (teorier), samma ordning som i vårt teorikapitel (kapitel 3). Vi bygger upp våra analyser genom att inom varje teoriområde först analysera de bägge bankerna och sedan jämföra analysresultaten. Resultaten från dessa jämförelser kommer vi sedan att använda i nästa kapitel (8) för att utkristallisera våra slutsatser för att slutligen kunna formulera våra hypoteser.

7.1 Identifierade strategiförändringar

Den dominerande strategiförändringen i Handelsbanken ägde rum 1970 då Jan Wallander genomförde de strategiförändringar som än idag fungerar som rättesnöre inom banken. Förändringarna utmärktes av en decentraliserad och kostnadseffektiv organisation. Kontoren och de personliga kontakterna med kunderna stod i centrum.

Vi har funnit ytterligare två förändringar i Handelsbanken som vi anser vara strategiförändringar. Den ena är beslutet att betrakta Norden som sin hemmamarknad och påbörja en etablering i de nordiska länderna. Etableringen sker även genom mindre förvärv, men framförallt genom organisk tillväxt där enskilda kontor etableras successivt. Den andra förändringen är när banken beslutar sig för att etablera sig inom livförsäkringsbranschen genom köpet av RKA som senare blev Handelsbanken Liv. Tidigare hade de haft en klart uttalad strategi att banken inte skulle ägna sig åt försäkringsverksamhet.

1972 bildas S-E-Banken. Det innebar stora förändringar för de båda fusionspartnerna Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank. Enskilda Banken fick exempelvis börja ägna sig åt kontorsverksamhet, vilket de inte gjort tidigare.

I mitten av 1980-talet ändrades strategin från att ha haft ambitionen att följa med kundföretagen ut i världen i den takt och dit de flyttade men ändå ha Sverige som bas, till att utveckla koncernen i riktning mot en multinationell bankkoncern med ett rikt utbud av finansiella tjänster, och förstärka sin ledningen som den ledande bankgruppen i Norden.

Ett stort antal organisationsförändringar ägde rum från slutet av 1980-talet fram till 2001. Bland de större av dessa var när det tredelade VD-skapet upphörde och ersattes av en central VD. Regionkontorens inflytande försvagades.

Under tidigt 1980-tal satsade banken resurser på att genom teknisk utveckling försöka minska kostnaderna för kundernas transaktioner. Genom en utveckling från bankautomaten vidare med telefonbanken, kortbetalningar och slutligen Internetbanken har SEB en genomgående satsning på ny teknik som ett konkurrensmedel och man har alltid varit teknikledande.

1990 beslutade banken att etablera sig i försäkringsbranschen genom att köpa en stor post i Skandia i avsikt att förvärva hela företaget. Skandia satte sig dock emot affären och den blev aldrig av. Istället byggde banken upp en egen försäkringsrörelse.

Banken drabbades hårt av finanskrisen och följden blev en ökande centralisering för att kontrollera kreditgivning och kostnader. Centraliseringen fortsatte ända fram till 2001 med tillväxt av centrala staber.

Efter samgåendet med Trygg-Hansa utarbetades en strategi där SEB skulle bli en ledande finansiell Internetbank i Europa. Beslutet innebar samtidigt att 50 kontor skulle läggas ner. Kontorsrörelsen betraktades som olönsam och närmast en belastning.

SEB har hela tiden haft en underliggande strategi att växa och öka intäkterna för att slå ut de ökande kostnaderna på en större volym. När fusionen med Föreningssparbanken sprack, ändrades strategin inom SEB ganska radikalt. Banken har nu en decentraliserad organisation där fokus ligger på kostnadseffektivitet och den personliga kontakten med kunden. Kontoren är nu en viktig del i strategin med deras stabila intjäningsförmåga i form av räntenetto. SEB:s hemmamarknad är nu Norra Europa efter köpet av den tyska banken BfG.

7.2 Analys ur ett evolutions- och klassiskt perspektiv

Vi kommer här att göra en analys vår empiri utifrån Whittingtons strategiska perspektiv. Detta för att se om synen på strategi skiljer sig mellan bankerna, och i så fall vilken betydelse har det haft.

7.2.1 Strategiskt perspektiv hos Handelsbanken

Analyserar man Handelsbanken utifrån Whittingtons strategiska perspektiv, stämmer evolutionsperspektivet väl in med hur Handelsbanken arbetar. Evolutionsperspektivet sätter mindre tilltro till ledningens förmåga att planera och handla rationellt. Det förväntas att marknaden ska säkra en god lönsamhet genom de konkurrensprocesser som sätts igång hos företagen, då de försöker överleva på marknaden. Inom evolutionsperspektivet har man fokus utåt marknaden, vilket stämmer med Handelsbankens syn att allt ska utgå från kundens behov, det vill säga marknaden krav på banken. Exempelvis var huvudargumentet för decentraliseringen av beslutsfattandet, att personen som möter kunden skulle ha beslutanderätt. Genom närheten till kunden/marknaden kan personalen se till kundens hela behov och erbjuda tjänster efter detta. Den personliga relationen och lokalkännedomen är viktig för Handelsbanken. Dessutom påpekade Mossinger på Handelsbanken att man tillämpar selektiv kundbearbetning där hänsyn tas till den individuella kundens behov. De delar aldrig in kundgrupper i segment, för att sälja in vissa typer av produkter till marknaden, utan utgår från vad kunden/marknaden efterfrågar.

Evolutionsperspektivet förespråkare hävdar att marknaden är för konkurrensutsatt för dyrbara investeringar i strategiförändringar, och även alldeles för oförutsägbar för att man ska kunna prognostisera den. Efter sin tid som forskare har Wallander en stark övertygelse att det är ytterst svårt att ställa prognoser som stämmer. Därför avskaffade han budgeten inom Handelsbanken, i samband med den stora strategi omläggningen han genomförde i början av 70-talet. Istället införde han årliga verksamhetsplaner för varje kontor, i vilken kontorschefen redogör för sina plan gällande hur kontoret ska utvecklas för nästa år. Denna redogörelse sker i ord och inte siffror. Inom Handelsbanken delar man alltså uppfattningen att marknaden är för oförutsägbar för att man ska kunna ställa prognoser.

Evolutionsperspektivet säger dock att ibland kräver situationen att ledningen försöker förutspå framtida förändringar. Det är då bäst att inte fastställa en plan som man sedan investerar kraftigt i. Ett effektivare angreppssätt enligt evolutionsperspektivet är att experimentera med så många små lösningsalternativ som möjligt. Denna syn delas av Wallander. Eftersom det är ytterst svårt att göra prognoser över en framtida utveckling menar Wallander att det är viktigt att skaffa sig ”reservutgångar”. Han anser att det är väl använda pengar att skaffa sig handlingsmöjligheter. Ett sätt uppnå detta är genom att inte skaffa sig skraddarsydda kontor och att bygga ut produktionsanläggningar i etapper. Wallander anser även att det inte är så viktigt att komma först på marknaden med något nytt, utan det är oftast bättre att iaktta hur övriga konkurrenter agerar och hur väl deras nyheter tas emot. Det är enligt honom viktigt att inte låta sig hetsas utan att ta det lugnt och ordentligt tänka igenom viktigare beslut. Handelsbanken var till exempel senare med sin Internetsatsning än konkurrenterna var. Detta är helt i linje med deras filosofi att skynda långsamt. Handelsbanken valde att avvakta till dess att säkerheten kunde garanteras på ett betryggande sätt. Ett centralt inslag i Handelsbankens strategi är att inte låta sig gripas av de modetrender som för tillfället är dominerande inom managementområdet. Inom organisationen finns en trygg förvisning om att det alltid finns gott om tid att tänka efter och analysera situationen. De anstränger inte sig för att ligga längst fram i utvecklingen. Detta synsätt innebär att de är öppna för olika handlingsalternativ, ifall trenden skulle gå åt ett oförutsett håll. Även här stämmer Handelsbankens syn väl överens med evolutionsperspektivet.

Eftersom långsiktig planering inte anses vara möjlig, går det inte heller att skapa långsiktiga fördelar i förhållande till konkurrenterna. Slutsatsen blir att kostnadseffektivitet är den bästa strategin, och den enda riktiga konkurrensfördelen en hög inre effektivitet. Ledningens arbete handlar främst om att se till så att det man gör idag görs på effektivast sätt. Wallander menar att hög lönsamhet ska vara det övergripande målet och den viktigaste vägen dit går via låga kostnader. I Handelsbanken myntade han uttrycket: ”Den som har de lägsta kostnaderna är kvar på slagfältet när alla andra tvingas lämna det”, ett uttryck som lever kvar och visar vilken vikt man lägger på låga kostnader. Liksom decentralisering är kostnadseffektivitet ett honnörsord som kommit att bli utmärkande för Handelsbankens organisation. Banken ser idag kostnadseffektiviteten som sin största konkurrensfördel och som en starkt bidragande orsak till att de legat i topp, när det gäller lönsamhet i så många år. För att skapa kostnadsmedvetenhet i Handelsbankens organisation, fick varje lokalkontor resultatansvar och därmed ansvar för både intäkter och kostnader.

Detta bidrog till att kontorscheferna och de övriga anställda blev betydligt mer kostnadsmedvetna än vad de varit innan Wallander förändrade organisationen. Kostnadseffektiviteten ökade därmed automatiskt när alla blev medvetna om vad saker och ting kostade, istället för att banken centralt skulle stå för kostnaderna, vilket kunde upplevas som att någon annan betalade. Oktogonen fungerar här som en morot - den uppmuntrar personalen till att ständigt vara kostnadsmedveten. Genom att göra banken mer kostnadseffektiv ökas vinsten, och detta kommer personalen tillgodo genom Oktogonen. Samtidigt fungerar I/K talen som en piska, då inget kontor vill visa dåliga siffror i förhållande till övriga kontor. Som synes stämmer även detta väl med evolutionsperspektivet.

7.2.2 Strategiskt perspektiv hos SEB

Analyserar man vårt andra fallföretag utifrån Whittingtons strategiska perspektiv, ligger det klassiska perspektivet närmast för hur man bedriver verksamheten inom SEB. Inom det klassiska perspektivet sätter man stor tilltro till chefers förmåga att skapa långsiktigt lönsamma strategier genom rationell långtidsplanering. Enligt det klassiska perspektivet är huvuduppgiften för högsta ledningen att utforma och kontrollera strategin, medan ansvaret för implementering av strategin ligger hos chefer på operationell nivå. Ett tydligt exempel på SEB: s tro på förmågan att ställa prognoser och utveckla strategier är att de har en speciell strategisk planeringsavdelning. Denna avdelning hade ett tag 13 anställda, men har nu minskats ner till 3 anställda. Ett annat exempel är att Jacob Wallenberg jobbade enbart med strategiska frågor under två år innan tillträdet till VD-posten. Detta är även exempel på det klassiska perspektivets hierarkiska grundsyn på strategi som är starkt influerad av den militära skolan. Här kommer idéerna till strategiska förändringar från personer i ledningen, till skillnad från Handelsbanken där idéer kommer underifrån i organisationen. Ytterligare ett exempel på den hierarkiska inställningen till strategi, är centraliseringen som skedde efter bankkrisen. Det byggdes då upp stora staber från vilka det gick ut stora mängder direktiv till kontorsverksamheten. Dessa staber har under de sista åren dragits ner kraftigt, då man inlett en decentralisering av sin organisation

Enligt det klassiska perspektivet har människan förmåga att förutse konsekvenser och fördelar till följd av ett beslut, samtidigt som de är villiga att avstå kortsiktiga fördelar och vinster till förmån för mer förmånliga på lång sikt. Tyngdpunkten i det klassiska perspektivet ligger alltså på långsiktiga, explicita och avsiktliga mål. Några exempel på beslut som kan ge långsiktiga fördelar är köpet av den tyska banken BfG och investeringarna i försäkringsverksamheten. Även om resultaten på kort sikt inte varit så goda kan köpet av den tyska banken BfG vara ett strategiskt riktigt köp på lång sikt, eftersom banken kommit in på en marknad som har en stor potential. Dessutom understeg förvärvssumman det egna kapitalet i BfG och en badwillpost uppkom i balansräkningen. Sammanslagningen av bank- och försäkringsverksamhet kan även den ge långsiktiga fördelar. Fördelarna beror på att försäkringsverksamhet är komplicerad och det är endast ett fåtal stora företag som kan hålla sig med en kompetent expertis. När man nu kan kombinera bank- och försäkringsverksamhet inom samma organisation ger det stora fördelar. Man kan skapa optimala lösningar för kunder och mycket av det framtida sparandet kommer troligtvis att ske i försäkringsform.

I strategiarbetet har man enligt det klassiska perspektivet fokus inåt företaget istället för utåt marknaden. Detta stämmer även in på SEB. Exempel på det är deras stora satsningar på Internet och automater. De ville från bankens sida minska transaktionskostnaderna genom att kunderna utförde fler tjänster själva. Det var alltså inte marknaden, det vill säga kunderna som efterfrågade detta, utan initiativet kom inifrån organisationen.

7.2.3 Jämförelse av strategiskt perspektiv hos Handelsbanken och SEB

Av analysen framgår det att de båda bankerna har olika syn på förmågan att ställa prognoser. Handelsbanken anser att det inte går att handla rationellt, utan att man måste anpassa sig till marknaden. Därför är kostnadseffektivitet det enda konkurrensmedlet. Inom SEB tror man däremot på ledningens förmåga att planera rationellt. Synen på förmågan att skapa rationella strategier skiljer sig alltså markant mellan bankerna, vilket kan ha bidragit till att Handelsbanken ändrat sin strategi så sällan, medan SEB har förändrat sin oftare.

Av Whittingtons fyra perspektiv har vi endast använt evolutionsperspektivet och det klassiska perspektivet eftersom dessa passar bäst in på fallföretagen. När det gäller processperspektivet så delar det evolutionsperspektivets och Handelsbankens uppfattning att det inte går att skapa rationella strategier. Däremot antar processperspektivet att den rationella ekonomin inte existerar, och att konkurrens fördelar beror på brister i organisation och marknadsprocesser. Handelsbanken tror däremot att det går att skapa konkurrens fördel genom att vara kostnadseffektiv, och därigenom skapa lönsamhet.

Inom systemperspektivet tror man liksom det klassiska perspektivet och SEB på förmågan att förutspå och ställa prognos över framtiden. Systemperspektivet tror dock att rationaliteten i strategiska beslut har sin grund i sociologiska sammanhang. Vi anser därför att det inte stämmer in på SEB då man till exempel aldrig arbetade med att skapa en gemensam kultur inom banken, efter sammanslagningen. Några andra orsaker till att vi inte anser att systemperspektivet stämmer in på SEB är att man inom systemperspektivet har lägre prioritet vad gäller lönsamhet och har ett fokus utåt omvärlden, till skillnad från SEB som prioriterar lönsamhet högt och har fokus inåt organisationen.

7.3 Analys utifrån Eisenhardts Simple rules

Eisenhardt menar att när affärslandskapet var enkelt kunde företagen ha råd med komplexa strategier. Men när affärsverksamhet är komplex, måste strategierna förenklas. Ett sätt att förenkla strategin är att använda sig av ett fåtal enkla och fasta regler, som definierar riktningen för verksamheten utan att begränsa den. Eisenhardt har framförallt undersökt företag inom IT -, telecom - och teknikbranschen, i de studier som lett till framtagandet av de enkla reglerna. Hennes teorier hör hemma inom kaos- balansteorin som menar att företaget ska placera sig där möjligheterna uppstår, medan SEB hör hemma inom det klassiska perspektivet, som anser att det går att göra rationella långsiktiga strategiska planeringar. De har så olika syn på strategi, att vi inte tittat på simple rules för SEB. Vi har däremot i vårt arbete sett, att Handelsbanken jobbar med enkla regler för att styra sin decentraliserade organisation. Även om Handelsbankens sätt att jobba stämmer väl med evolutionsperspektivet, gör vi en analys utifrån Eisenhardts simple rules, för att se om Handelsbankens enkla regler skulle kunna stämma med de enkla reglerna inom kaos- balansteorin.

Tanken bakom decentraliseringen inom Handelsbanken var bland annat att all verksamhet ska utgå från kunden, och styras från lokalkontoren. För att detta ska fungera har man upprättat ett antal enkla regler för verksamheten. De enkla reglerna är viktiga, då de ger Handelsbankens verksamhet en struktur, men tillräckligt med flexibilitet för att kunna ge kunden vad den vill ha. De hamnar alltså vid "the edge of chaos", vilket skulle stämma med kaos- balansteorin.

Vi har tittat på Handelsbanken utifrån Eisenhardts fem kategorier för enkla regler.

- **How-to Rules:** Exempel på how-to-rules är att kunden ska stå i centrum och att man ska jobba med selektiv kund bearbetning. All verksamhet utgår från kontoren, vilket innebär att Internetbanken är en förlängning av kontoren och inte en separat bank som hos SEB. Alla bankärenden för större företag ska gå via lokalkontoret på den ort där företagets huvudkontor ligger. Inga centrala marknadsföringskampanjer ska genomföras om inte alla regionkontoren gemensamt beslutat om det.
- **Boundary Rules.** Exempel på *boundary rules* inom Handelsbanken är att varje kreditgivare har en personlig limit. Överskrider lånesumman denna skickas ärendet vidare till Regionkontorets kreditavdelning. Ett annat exempel är att de ska bygga upp utlandsverksamheten organiskt. Ett tredje är att man inte gör några stora investeringar i en strategi utan att man jobbar med flera alternativ.
- **Priority Rules.** En viktig *priority rule* inom Handelsbanken är att det som är bra för kunden, i längden är bra för banken. Det man investerar i ska därför vara det kunden efterfrågar, och som även är bäst för kunden.

- **Timing Rules.** Några exempel på att man använder *timing rules* inom Handelsbanken har vi inte hittat. Enligt Eisenhardt är detta den kanske viktigaste kategorin av regler, vilket skulle tala mot att Handelsbanken hör hemma inom kaos- balansteorin.
- **Exit Rules.** Några klart uttalade *exit-rules* har vi inte heller träffat på inom Handelsbanken. Istället betonar man att, eftersom det är ytterst svårt att göra prognoser över en framtida utveckling, är det viktigt att skaffa sig ”reservutgångar”. De betonar alltså vikten av att inte investerar kraftigt i en plan, utan menar att man ska göra små investeringar i ett antal alternativ, för att se vilket som blommar ut och vilket som vissnar bort. Det har dock inte framgått att Handelsbanken skulle ha några klara regler för hur lång tid de olika alternativen har på sig att lyckas.

Efter att ha studerat Handelsbanken utifrån Eisenhardts simple rules, upplever vi att deras enkla regler endast delvis stämmer in. Vi anser dock, att då de för Eisenhardt så viktiga timing rules och exit-rules saknas, kan man inte placera in Handelsbanken inom kaos- balansteorin. Däremot stämmer Handelsbankens sätt att jobba mycket väl med evolutionsperspektivet, och vi anser därför att det är där de hör hemma.

7.4 Analys utifrån teori om växtkultur

7.4.1 Handelsbanken

Handelsbanken har fungerat likartat sedan sjuttioalet. Decentraliseringen gör att merparten av utbytesprocesserna går nedifrån och upp i organisationen. Idéer från kontorscheferna förs upp till regionnivå och sedan eventuellt till toppen av organisationen. Utbytesprocessen är effektiv eftersom företagets struktur är väl utformad för att stödja den. En stor del av utbytesprocessen stannar eventuellt halvvägs, och åstadkommer inte någon förändring i affärsidén som implementeras uppifrån och ner. De viktiga principerna som styr banken är fortfarande de som Jan Wallander införde då han tillträdde som VD. I mitten av åttiotalet justerades strategin något då banken började fundera kring att definiera Norden som sin hemmamarknad och sedan började bygga upp verksamhet där. Inträdet på försäkringsmarknaden med köpet av RKA 1992 är en annan sådan justering. I detta fall verkar dock initiativet inte ha varit förankrat i organisationen eftersom det blev ett förvånande besked och en stor omställning för de anställda.

Handelsbankens affärsidé har inkluderat synen på banken som en affärsbank. Man var länge inriktad på den svenska marknaden. Synsättet ändrades mitten på åttiotalet och banken utropade Norden till sin ”hemmamarknad”. Handelsbanken har fått huvuddelen av sina intäkter genom räntenettet. De dominerande idéerna som infördes av Jan Wallander gäller fortfarande. Bankverksamhet bör bedrivas decentraliserat och nära kunden. Denne ska mötas av beslutsfattare, inte av budbärare. Kulturen är stark och väl inarbetad i organisationen, och den stärks av anställnings- och befodringsprinciperna. Intern rekrytering av chefer har varit självklar.

Växtkulturen inom Handelsbanken har sett ut som följer:

Skapandet av drivkrafter. Naturliga drivkrafter har uppstått genom förhållanden i omgivningen, till exempel genom avregleringen av finansmarknaden, finanskrisen, internationaliseringen, teknikutvecklingen samt andra aktörers intåg på marknaden. Handelsbanken har haft en stark kultur och därmed förmodligen få spänningar inom organisationen. Det verkar inte som om man har funderat på att frångå Wallanders principer. Man verkar inte aktivt ha arbetat med att föra in nya idéer i organisationen utifrån.

Hanterandet av hinder i maktsystemet. Stark kultur och internrekrytering har inneburit starka hinder mot förnyelse, samtidigt som decentraliseringen har givit upphov till drivkrafter för förändring. Den kontorschef som haft en idé skulle eventuellt ha behövt använda sig av strategier som förklädning, kringgående eller kompromiss.

Kunskapsutveckling. Organisationens kunskapsutveckling verkar framförallt vara ett resultat av impulser nerifrån dess "gräsrotsnivå". Kontorschefers idéer har genom regionsammanträdena förts upp på regionnivå och sedan eventuellt ännu högre.

Resursutveckling. Anställningsfilosofin kan sammanfattas: anställ människor på livstid. Ta in dem på låg nivå i organisationen och låt dem arbeta sig upp, medan de lär sig Handelsbankens arbetssätt från grunden. Organisationens verkar dock sluta sig mot att genom externrekrytering ta in idéer utifrån.

7.4.2 SEB

SEB:s organisation har genomgått många förändringar, men länge hade man systemet med tre centralkontor. Detta ledde till problem för banken. Utbytesprocesserna kan ha gått nedifrån och upp inom varje region, men frågan är om inte de strider som rasade i ledningen förhindrade strategiförändringar och implementation neråt i organisationen. Decentraliseringstankarna verkar till exempel länge ha funnits i organisationen, men inte kommit att få så stort inflytande på verksamheten som de lägre nivåerna skulle ha önskat. De strategiförändringar som genomfördes – centraliseringen efter finanskrisen med en koncernchef och tre divisionschefer och intåget på försäkringsmarknaden 1990, Internetfokuseringen i slutet på nittiotalet samt decentraliseringen och inriktningen på kundnärlighet runt 2001 – verkar ha genomförts uppifrån och ner i organisationen. Ett fåtal personer uppges ligga bakom de strategier som predikats från toppen, till exempel Jacob Wallenberg bakom Internetsatsningen eller Bo Ramfors bakom inriktningen på merchant banking till nackdel för kontorsrörelsen. Fokuseringen på kunden i slutet av nittiotalet innebar nya styrningsmetoder, där grundprincipen var operativ decentralisering utifrån koordinerade mål. Vid denna tidpunkt börjar SEB:s organisation likna Handelsbankens och man kan föreställa sig att utbytesprocesserna nu börjar kunna gå nerifrån ända upp i organisationens topp och få inflytande på den strategi som sedan implementeras nedåt i organisationen.

I SEB:s affärsidé har från början ingått att vara en affärsbank för stora företag. Längre fram modifierades detta så att även mindre företag och privatpersoner ingick. Fokus har skiftat mellan merchant banking, retail och kapitalförvaltning åt förmögna privatpersoner. Banken har arbetat både mot Sverige och mot utlandet. Modifiering av utlandsambitionerna har varit nödvändig över tid men de har ändå funnits kvar i organisationen.

Banken har kämpat med två parallella idésystem. Det ena idésystemet, med anor från Skandinaviska banken, betonar kontorens roll, decentralisering och kundnärhet. Bankverksamhet ska bedrivas enligt ”kyrktornsprincipen”. Det andra idésystemet, med anor från Stockholms Enskilda, betonar inriktningen på storföretag, kapitalförvaltning och centralisering. Dessa parallella idésystem ingår båda i bankens dominerande idéer. De båda idésystemen har förespråkats av olika falanger av signifikanta aktörer.

Växtkulturen inom SEB har sett ut som följer:

Skapandet av drivkrafter. Naturliga drivkrafter till förändring har uppstått genom förhållanden i omgivningen, till exempel genom avregleringen av finansmarknaden, finanskrisen, internationaliseringen, teknikutvecklingen samt andra aktörers intåg på marknaden. Detta har gett upphov till spänningar med följderna att organisationen har tvingats lösa växtproblem. De två kulturerna som existerat inom SEB fram till efter finanskrisen har gjort att spänningar även uppstått inifrån organisationen på grund av olika falangers maktkamp. Spänningar inom organisationen har även uppstått på grund av extern rekrytering av anställda.

Hanterandet av hinder i maktsystemet. Motsättningarna i ledningen har tacklats till exempel genom att de signifikanta aktörerna lierat sig med varandra på olika sätt och konfronterat varandra. Ordförandestriden 1984 är ett exempel där en kompromiss inte hjälpte utan följderna blev långvarig söndring i styrelsen.

Kunskapsutveckling. Grunden för denna har legat i de impulser som kommit från de lägre nivåerna. Dock har SEB till största delen förlitat sig på impulser från ledningen. De strategiförändringar som genomförts tillskrivs ofta någon eller några personer i bankens ledning.

Resursutveckling. SEB har använt sig av extern rekrytering. Exempelvis rekryterades Björn Svedberg och Lars Thunell externt. Ingen av dessa hade någon erfarenhet från bankbranschen. Resultatet blev en infusion av nytt kunnande och nya idéer i organisationen.

7.4.3 Jämförelse mellan Handelsbanken och SEB

Vid en jämförelse mellan de båda bankerna har deras utbytesprocesser sett olika ut. SEB har varit omväxlande decentraliserad och centraliserad, medan Handelsbanken har hållit sig till den decentraliserade organisation som infördes av Jan Wallander. SEB:s utbytesprocesser har gått uppifrån och ner, medan Handelsbankens gått nerifrån och upp.

Affärsidéerna i de båda företagen har haft både likheter och skillnader. Båda bankerna ser sig som affärsbanker. SEB har under sin existens hela tiden varit inriktad på både Sverige och utlandet, även om dessa ambitioner fått anpassas något utifrån förutsättningarna. Handelsbanken har fram till mitten av åttiotalet varit inriktad huvudsakligen på Sverige, för att sedan utvidga sin "hemmamarknad" till Norden. SEB har lagt tyngdpunkten ibland på retail och ibland på merchant banking och kapitalförvaltning, medan Handelsbanken har haft sin styrka i räntenettet.

I botten har likartade tankar funnits i båda bankerna om att bankverksamhet bör bedrivas på ett decentraliserat och kundnära sätt. Bankmannen ska göra affärer enligt "kyrktornsprincipen". Dessa tankar om kundnärlighet och decentralisering kan sägas vara delar av de dominerande idéerna i båda företagen. Handelsbankens idésystem har varit grundat i Jan Wallanders idéer och har varit väl inarbetat i organisationen. Det har förstärkts av bankens anställnings- och befodringsprinciper. SEB har å sin sida brottats med två olika idésystem som kan spåras tillbaka till fusionen mellan Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank 1972. Det ena idésystemet betonar kontorens roll, decentralisering och kundnärlighet medan det andra idésystemet betonar inriktningen på storföretag, kapitalförvaltning och centralisering. De två idésystemen har företrätts av olika grupperingar av signifikanta aktörer. Ibland har den ena falangen varit starkare än den andra. Handelsbanken å sin sida har bara haft en verkligt viktig signifikant aktör – Jan Wallander.

Framgången för Handelsbanken jämfört med SEB gör att frågan kan ställas huruvida Handelsbankens idésystem har haft en bättre *fit* till situationen under denna tidsperiod än SEB:s, som har en *misfit*. Och om så är fallet, kommer detta att bestå i framtiden? Båda bankerna är mogna verksamheter som befinner sig i exploateringsfasen. Men det finns skillnader när det gäller förändring av verksamheten. Handelsbanken har varit mycket konservativ när det gäller att utveckla nya tjänster. Tydligast kan detta ses i fråga om Internet, som man inte började arbeta med förrän i mitten av nittioalet. Filosofin inom Handelsbanken är att inte stressa, utan att avvakta och se hur det går för andra som utvecklar tjänster. Detta innebär att organisationen aldrig går in i ett spjutspetsstadium. SEB däremot arbetar aktivt med spjutspetsverksamhet – satsningen på Internetdivisionen är ett exempel där verksamheten är i ett annat utvecklingsstadium än kärnverksamheten, och där den har styrts av en vision som utgått från ett processtänkande.

Växtkulturen – definierad som egenskaper i företagets maktsystem och idésystem, spänningförhållanden och sätt att hantera spänningar – skiljer sig åt mellan de båda bankerna.

Skapandet av drivkrafter. För båda bankerna har naturliga drivkrafter uppstått genom förändringar i förhållanden i omgivningen, till exempel genom avregleringen av finansmarknaden. Detta har gett upphov till spänningar som resulterat i växt. Handelsbanken har haft få spänningar inom organisationen eftersom kulturen varit så stark. Hos SEB har spänningarna även kommit inifrån organisationen eftersom de två kulturerna med sina dominerande idéer länge existerat sida vid sida, vilket resulterat i maktkamp mellan olika falanger.

Hanterandet av hinder i maktsystemet. Hos Handelsbanken har det funnits starka hinder mot förnyelse inom organisationen eftersom kulturen varit stark, och man har också undvikit att ta in oliktankande genom användandet av internrekryteringsprincipen. Samtidigt har decentraliseringen även inneburit att drivkrafter för förändring funnits i organisationen. Möjliga strategier för att hantera hinder har varit kringgående, förklädnad eller kompromiss. Hos SEB har motsättningarna i ledningen tacklats till exempel genom konfrontation.

Kunskapsutvecklingen tycks i båda organisationerna ha skett med grunden i de impulser som kommit från de lägre nivåerna. Dock har SEB till mindre del än Handelsbanken låtit dessa impulser styra organisationens utveckling, och i större grad förlitat sig på impulser från ledningen. Även om de grundläggande tankarna ute i organisationen angående hur bankverksamhet bör bedrivas alltid har liknat varandra, liknar SEB:s senaste inriktning Handelsbankens mera än tidigare eftersom arbetet och utvecklingen tillsammans med kunden betonas även från ledningens sida.

Resursutvecklingen. Handelsbankens filosofi när det gäller de mänskliga resurserna har varit att ta in människor på låg nivå i organisationen och låta dem arbeta sig upp, medan SEB kunnat tänka sig att ta in resurser utifrån.

Är det så att SEB:s ledning har haft en strävan att styra företagets växt och därför mera aktivt arbetat med att skapa motkulturer, förändra organisationsstrukturen och satsa på att utforska nya affärssätt, medan Handelsbankens filosofi varit att reagera på naturliga drivkrafter? I så fall skulle affärsidé och växtidé samtidigt funnits i SEB:s ledning, medan Handelsbankens ledning skulle avspegla affärsidén. Eller är det så att SEB och Handelsbanken båda har haft en strävan att styra växten, men att idéerna om hur man bör växa och förändras sett olika ut? Då skulle båda bankernas ledning ha arbetat med både affärsidé och växtidé. Dock förefaller det som om Handelsbanken haft affärsidébärare i alla individer i organisationen medan SEB har haft delar av affärsidén i olika individer.

Enligt Normann är statsmannaledningens mest grundläggande uppgift att se till att företaget har ett väl fungerande internpolitiskt system. Man kan fråga sig om någon av bankerna har sett till att ha ett väl fungerande sådant system. Handelsbankens starka kultur kan vara en faktor som försvårar uppkomsten av maktkamp, konkurrens eller nya verklighetsuppfattningar i organisationen, vilket kan leda till att ledningen inte får nödvändig information för att kunna vidta åtgärder. Decentraliseringen skulle å andra sidan kunna motverka denna effekt och vara ett sätt att få in nya tankesätt i organisationen. SEB:s underlåtenhet att arbeta med att foga samman de båda kulturerna till en under sjuttio- och åttiotalen ledde förmodligen till att det politiska systemet blev alltför präglat av motsättningar vilket inte heller borde ha gett ledningen någon adekvat information.

7.5 Analys utifrån Normanns paradigm

7.5.1 Handelsbanken

Normann fann att Handelsbanken var den enda svenska bank som enligt honom tillämpade en konsekvent kundbasherter efter avregleringarna på finansmarknaden. Hade de som enda bank sett möjligheterna med avregleringen och vikten av kundbasherter? Sanningen är nog snarare att den grundsyn som etablerades då Wallander kom till banken stämmer väl överens med tankarna kring kundbasherter. Grundsynen består i att den personliga relationen, förtroendet och service utifrån kundens individuella behov, dvs effektiv kundbasherter, är de viktigaste grunderna för att bedriva framgångsrik bankverksamhet.

7.5.2 SEB

Internetjänsterna och dess möjligheter inom bankbranschen är ett exempel på när kunden fungerar som medproducent. SEB introducerade sin Internetbank och låg i främsta ledet både när det gällde tekniken och utformningen av tjänsterna. Många inom branschen såg en utveckling mot en kontorslös bankverksamhet. SEB arbetade aktivt för att styra över alltmer av tjänsteutförandet till kunderna själva, för att minska transaktionskostnaderna.

Internetbanken har dock inte fått den roll man hoppades på under slutet av 1990-talet. Det har visat sig att bankkunderna vill ha, och värdesätter en personlig relation i mycket större utsträckning än vad Internetvisionärerna kunnat ana. Möjligtvis kan man betrakta SEB som en prime mover när det gäller Internetbank. De drevs av visioner om ett omdefinierat och effektivare system för sina affärer. De försökte omorganisera verksamheter, förändra affärslandskapet, och organisera aktörer, bland annat kunderna, i ett samspel som sammantaget skulle skapa ett större och effektivare systemet. De hade dock, enligt Abrahamsson, en övertro på att de skulle kunna påverka kundernas beteende när det gällde sättet att sköta sina bankaffärer. De hade också en övertro på att den allmänna IT-utvecklingen skulle gå snabbare än vad den i själva verket kom att göra. Deras ambition var att skynda på utvecklingen och skaffa sig ett stort försprång som den ledande Internetbanken i Europa. Nu har man insett att utvecklingen går i långsammare takt och värdet av att ha kvar de personliga relationerna med kunderna.

7.5.3 Jämförelse mellan Handelsbanken och SEB

SEB har en effektiv kundbasherter och besitter relationskompetens när det gäller deras företagskunder och förmögna kunder. De lever därmed i det andra paradigmet precis som Handelsbanken. Däremot förefaller det som om SEB:s övriga kunder mer har betraktats som en anonym marknad och mottagare av de olika produkterna. SEB har varit mer produktorienterat gentemot dessa kundgrupper än vad Handelsbanken varit. Handelsbanken betonar att den inte försöker sälja en viss typ av produkt under en viss tidsperiod till alla bankens kunder. Denna typ av nationella marknadsföringskampanjer har varit vanligare inom SEB.

Normann anser att det är de aktörer som har förmåga att ifrågasätta invanda tankesätt och regler som kan rita om affärslandskapets karta. När Wallander stoppade centraliseringen och införde decentralisering i en storbank bröt han mot den allmänna trenden och de tankar som var dominerande i branschen vid den tiden. Detsamma gällde sloandet av budgeten. Handelsbanken kom att bli en form av omtolkare i branschen. Kanske är det så att Handelsbanken på ett tidigt stadium insåg värdet av det Normann kallar kundbashantering, kundernas individuella behov och värdet av den personliga kontakten med kunden. Interaktion i mötet mellan banktjänstemannen och kunden kan karaktäriseras som att kunden är medproducent. Trenden inom bankbranschen idag är dels att enklare rutinsysslor utförs i större utsträckning av kunderna själva samt att banktjänstemännens uppgifter alltmer består av rådgivning i olika former.

SEB var först och kom att bli ledande när det gällde att utnyttja ny teknik så att kunderna kunde bli medproducenter av de enklare bankärendena, en form av teknologisk vägröjare som Normann uttrycker det. Det är dock, precis som Normann påpekar, inte alltid den som först utnyttjar nya möjligheter som blir prime movern och förändrar affärslandskapet. Det är kanske så att Handelsbanken hade ett försprång och en konkurrensfördel när det gällde den andra delen av trenden i form av sina många kontor och traditionen av nära relationer till kunderna. Det var troligen lättare för Handelsbanken att hämta in SEB:s teknikförsprång genom imitation, än vad det var för SEB att imitera Handelsbankens koncept och konkurrensfördel när det gällde rådgivningstrenden

7.6 Analys ur ledarskapsperspektivet

Det är svårt att i detalj uttala sig om hur ledarskapet inom de båda bankerna har sett ut på grund av bristen på information om just detta bland de källor vi haft tillgång till. Ambitionen har heller inte varit fokuserad på att ta reda på ingående fakta om de olika personerna. Följaktligen får följande analys ses som översiktlig snarare än fullödig.

7.6.1 Handelsbanken

Jan Wallander kan ses som en karismatisk ledare inom Handelsbanken. När han tillträdde som VD hade han gott renommé sedan tiden vid Sundsvallsbanken och visste att han ville styra Handelsbanken på samma sätt. Visionen av hur den framtida organisationen skulle fungera skilde sig mycket från Handelsbankens dåvarande hierarkiska struktur. Wallander hade alltså en vision som skilde sig radikalt från det dåvarande tillståndet i banken, och genomförde stora förändringar när det gällde strategi och organisation. Ett kännetecken på karismatiska ledare är enligt Conger & Kanugo att de har just en idealiserad vision som ligger långt ifrån var organisationen befinner sig, och som ger dem en stark motivation.

Wallander ansåg själv att han i sitt förändringsarbete blev hjälpt av att banken befann sig i kris. Han spädde själv på kriskänslan genom att beskriva problemen i sina månadsbrev och genom att ta till okonventionella metoder som till exempel att ställa in bankens 100-årsjubileum. Hans åtgärder fick mediauppmärksamhet vilket tjänade hans syfte.

Wallanders vision var en bank med självbestämmande kontor i en decentraliserad, kostnadseffektiv organisation. Dessa principer inpräntade han i sina medarbetare genom sina månadsbrev till kontoren. Enligt Sigvard Bardosson var han en duktig retoriker och lade pedagogiskt fram skälen till principerna i dessa brev. De nya grundläggande tankar som Wallander införde har man arbetat efter sedan dess och de är fortfarande i högsta grad ett rättesnöre inom banken. De förändringar som har gjorts under årens lopp har inte ändrat den grundläggande strategin men förändringarna i branschen har lett till att nya verksamhetsområden har tillkommit. Exempelvis har definitionen av hemmamarknaden ändrats från Sverige till Norden och banken har även gett sig in på försäkringsmarknaden. Verksamheten utomlands ska dock drivas efter samma principer som i Sverige. Detta är en indikation på att Wallander var en karismatisk ledare som lyckades införa en helt ny kultur i banken. Enligt teorin har en karismatisk ledare förmågan att påverka medarbetarna och att skapa och förkroppsliga ett budskap. Påverkan sker eftersom medarbetarnas beundran och respekt för ledaren innebär att de transformeras så att förändringar kan äga rum i organisationen. Wallanders karisma bestod förmodligen av ett antal attribut pålagda av hans medarbetare, bland annat därför att han hade så gott rykte sedan tidigare, och en mängd av manifesta beteenden från hans sida.

Även om Wallander delade med sig av sin vision av hur organisationen skulle fungera, lade han sig inte i hur kontorscheferna skötte det operativa arbetet. Han – ledaren - använde sig alltså av visionen men överlät till lägre nivåer – cheferna - att implementera den.

Införandet av Handelsbankens platta organisation gjorde förmodligen sitt till för att förstärka de värderingar som Wallander försökte inpränta. Få nivåer i organisationen medförde att aktörernas uppmärksamhetsfokus blev gemensamt och att det strategiska budskapet kunde kommuniceras och förankras på ett effektivt sätt. Bankens anställningspolitik har varit att anställa på mycket lång sikt. Enligt Mossinger är inställningen inom banken att varje anställning är en livstidsanställning. Den internrekrytering till högre nivåer som funnits i banken sedan Wallanders dagar har förmodligen bidragit till en stark kultur inom banken, så att alla anställda skolats in i hans tänkesätt. Samtliga VD:ar efter Wallander har varit kontorschefer. Det har funnits en kontinuitet i ledarskapet eftersom före detta VD:ar har övergått till att fungera som styrelseordförande.

Det verkar inte som om Wallander ifrågasatts av andra inom organisationen. Hans tankar har kunnat bli grunden för hur bankverksamheten ska bedrivas. Detta kan eventuellt bero på att han kom till banken då den var i kris och ”räddade” den.

Handelsbanken kan ses som en organisation som åtminstone delvis är influerad av Staceys jämviktsparadigm. Disciplin, samstämmighet, regelbundenhet och stabilitet är ord som Wallander själv kunde tänkas framhålla i sina berömda månadsbrev. Även om man kan utläsa att det varit en medveten plan från Wallanders sida att skapa en stark kultur i banken, förefaller dock Handelsbanken vara mindre intresserat av att formulera nya visioner eller långtidsplaner att arbeta efter, och mera inriktat på att formulera frågeagendor. Dessa uppstår på

regionchefernas månadsmöten och dras sedan uppåt till centralstyrelsen. Däremot arbetar man inte med att introducera motkulturer eller idéer utifrån.

7.6.2 SEB

Marcus Wallenbergs utstrålning är väldokumenterad. När han kom in i ett rum tog han enligt Olsson större plats än någon annan. Det verkar alltså som om han skulle ha varit en ledare som kunde besitta karisma. Men hur fungerade han som ledare för SEB?

Den karismatiska ledaren beskrivs som en person som har en idealiserad vision som ligger långt ifrån status quo. Detta stämmer på Marcus Wallenberg – hans livsuppgift var att utveckla svenskt företagande, och banken skulle spela en roll i detta. Den personliga visionen ger enligt teorin en stark motivation att leda och ger personen beundran och respekt från medarbetarna, som i sin tur transformeras så att de önskade förändringarna i organisationen kan äga rum. Händer detta i SEB? Det kan diskuteras.

Marcus Wallenberg var förvisso en person som injagade både skräck och respekt i sina medarbetare. Enligt vårt intervjumaterial och andra källor uppstod dock inte någon gemensam kultur i SEB efter fusionen 1971. Snarare levde de två kulturerna kvar sida vid sida och orsakade slitningar i ledningen. Enligt Olsson brottades man med ägarinflytandet, den verkställande ledningens utformning och balansen mellan bankens olika delar, funktionellt och geografiskt. Borde då inte Marcus Wallenberg, om han fungerat som en karismatisk ledare, ha kunnat smälta ihop de två kulturerna och gett den nya banken en gemensam riktning?

Forskare inom social identitetsteori och självkategoriseringsteori har påpekat att karisma inte enbart kan ses som en personlig egenskap hos en individ, utan att den lika mycket uppstår på grund av vissa karakteristika hos gruppen. En effektiv ledare förändras av gruppmedlemskapet så att han eller hon blir prototypisk för gruppen. I fallet Marcus Wallenberg kan det påstås att han inte förändrades av sitt medlemskap i SEB, utan att han tvärtom försökte styra SEB på samma sätt som han styrte Stockholms Enskilda eller andra företag där han hade inflytande. Eftersom han inte anpassade sitt ledarskap till SEB-gruppen, bör han ha blivit mindre effektiv i denna grupp. Marcus Wallenberg arbetade inte bara med att motivera och inspirera eller utarbeta nya visioner för banken. Han ville ha total kontroll och arbetade även på operativ nivå – något som Snyder & Graves anser är något som delegeras till lägre chefer i organisationen. Kanske var det så, att Marcus Wallenberg trots sin utstrålning inte kunde fungera som en karismatisk ledare eftersom någon förutsättning fattades hos honom eller hos SEB-gruppen för att karisma skulle uppstå. Anledningar kan vara just hans eget arbetssätt, förekomsten av två så starka kulturer inom organisationen, dennas formella struktur samt förekomsten av andra starka personligheter i ledningen.

Om inte Marcus Wallenberg fungerade som en karismatisk ledare, fanns det andra personer som gjorde det, eller kunde bankledningen som helhet sägas utöva ett karismatiskt ledarskap? Den uppdelning som gjordes i tre relativt självständiga centralkontor innebar på sikt problem för banken. Den gjorde att cheferna för de tre områdena slogs för sina egna intressen – ett exempel på Sjöstrands tes att strukturen styr aktörernas uppmärksamhetsfokus så att förankringen av strategiska

förändringar försvåras. Något som komplicerade situationen ytterligare var att personerna i ledningen hade andra uppdrag utanför banken. Detta kan ha lett till att de fått svårt att hålla isär sina olika roller. Splittringen i toppen mellan cheferna för centralkontoren samt den kulturkrock som banken fick leva med efter fusionen bör ha försvårat för ledningen att styra på ett sätt som kan betecknas som karismatiskt och visionärt. Det som källorna tar upp är också att mycket olika synsätt levde kvar inom banken på hur bankverksamhet bör bedrivas. Inom södra regionen levde decentraliseringstankarna starkt som ett arv från Skandinaviska Banken, medan centraliseringstankarna förfäktades av andra falanger, till exempel av Jacob Palmstierna. Detta får ses som ett tecken på att ledarskapet inte varit karismatiskt eftersom en av inställningarna borde ha vunnit om så varit fallet.

Snarare än en karismatisk ledare eller ledning som helhet utkristalliseras bilden av en ledning som bestod av flera starka individer som var och en kunde slåss för sina egna intressen eftersom ägarbilden såg ut som den gjorde. Det pågick exempelvis en tyst maktkamp mellan Lars-Erik Thunholm och Marcus Wallenberg. Den senare lärer sig därför med andra i bankens ledning, som Curt G Olsson och Hans Cavalli-Björkman. Striden om vem som skulle bli ordförande 1984 är belysande. De två fraktionerna ledda av Peter Wallenberg och PG Gyllenhammar stod mot varandra vilket ledde till att en kompromisskandidat fick väljas. En splittring i styrelsen blev följd och styrelsearbetet blev lidande. Trots att Peter Wallenberg valdes till förste vice ordförande verkar han inte ha varit så välsedd och kom inte att få någon direkt funktion i bankens organisation. Palmstierna ville centralisera och det är möjligt att han hade kunnat vara en samlande kraft i banken, men han fick avgå efter kort tid vilket ledde till en ledningskris i banken. Bo Ramfors i sin tur fungerade inte bra som koncernchef – även om han beskrivs som socialt begåvad kunde han inte ingjuta någon riktning i organisationen.

SEB verkar vara en organisation som reagerats av det som Stacey kallar för den stabila jämviktsorganisationens paradigm. Årsredovisningarna innehåller affärsidéer, mål, strategier och så vidare. Förekomsten av dessa är speciellt riklig från mitten av nittioalet. Just formulandet av visioner, långtidsplaner och strategiska mål är enligt Stacey betecknande för paradigmet. I botten ligger en tro på att det är möjligt att förutse framtiden. Att det inte varit möjligt för SEB att fungera som en stabil, disciplinerad och samstämmig organisation i den utsträckning man eventuellt velat är en annan sak. Banken har istället präglats av ledarstrider och strategibyten.

7.6.3 Jämförelse mellan Handelsbanken och SEB

Vid en jämförelse mellan de två bankerna framträder både likheter och olikheter. Inom Handelsbanken innebär Jan Wallanders tillträde att en karismatisk ledare kommer till organisationen. Detta medför att en ny riktning uppstår i organisationen, som sedan i sitt framtida arbete utgår från Jan Wallanders vision om hur arbetet bör utföras. Olika faktorer kan ha bidragit till detta, till exempel kriskänslan i organisationen vid tillfället i fråga, personliga egenskaper i kombination med egenskaper i organisationen och så vidare. Fusionen mellan Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank, som innebär födelsen för SEB, medför stora konsekvenser för denna bank. Resultatet blir en organisation som präglas av att två starka kulturer lever kvar sida vid sida. Bankledningen

består under årens lopp av flera starka personer, som slåss för sina egna intressen. Ingen, inte ens Marcus Wallenberg, lyckas dock utöva ett karismatiskt ledarskap så att organisationen fylls med en gemensam kultur och ett gemensamt syfte.

Skillnaderna mellan organisationerna beträffande kultur och ledarskap kan hänga samman med att ledningen inom de båda organisationerna rekryterats på olika sätt. Handelsbankens kultur stärks av dess långsiktiga anställningspolicy och av internrekryteringen till högre poster. Ledningen utmärks av kontinuitet. SEB å andra sidan har svårare att skapa en gemensam kultur eftersom man dels från början brottas med två motsatta kulturer, dels externrekryterar till högre poster vilket innebär att nya idéer förs in i organisationen. Ledningen är mera diskontinuerlig. Palmstierna och Ramfors får till exempel gå efter endast korta perioder i toppen.

Både SEB och Handelsbanken är organisationer som arbetar efter Staceys paradigm, men de gör det på olika sätt. Medan Handelsbanken arbetar med en stark kultur, läggs inom SEB ingen större vikt vid att sammansmälta de två kulturerna förrän på nittiotalet. Man kan fundera över om detta ändrade fokus har något samband med att organisationen just tagit sig igenom finanskrisen med stora förluster. Handelsbanken betonar samstämmighet och stabilitet medan SEB arbetar med visioner, långtidsplaner och strategiska mål, men samtidigt ändrar dessa med korta mellanrum. Synen på framtiden är inom SEB att den är förutsägbar, medan Handelsbanken lämnar den framtida utvecklingen mera öppen.

SEB:s organisation (i sina olika utföranden) är mera hierarkiskt uppbyggd än Handelsbankens och beslutsvägarna går uppifrån och ner. Handelsbanken har en platt organisation och beslutsvägar som går nerifrån och upp. Det är intressant att betoningen på ledare verkar vara starkare inom SEB än inom Handelsbanken, eftersom jämförelsen mellan ledarskapet inom SEB med det inom Handelsbanken utfaller till det förras nackdel. Eller är det så att båda organisationerna betonar ledarskap, men att detta inom Handelsbanken görs genom ett fokus på gruppens gemensamma ansträngningar, medan SEB sätter sin tillit till enskilda chefers förmåga att styra?

7.7 Analys ur organisationsperspektiv

7.7.1 Analys ur det strukturella perspektivet

I analysen ur det strukturella perspektivet gäller det att ständigt ha i åtanke att modellen bygger på hur arbetet ska fördelas och hur samordning och kontroll ska hanteras. Att studera de båda bankerna ur ett strukturellt perspektiv blir intressant då det tydligt framkommer att de valt, eller tvingats in i, organisationer med skilda kontroll- och samordningsmetoder, detta trots att de får antas dela samma omvärld och ha snarlika mål.

Likheterna som mellan bankerna till trots framstår på grund av de olikheter som kan skönjas ett antal faktorer som intressanta, sett ur vårt frågeställningsperspektiv. Arbetsfördelningen och samordnings- och kontrollfunktionernas placering i organisationerna samt dessas utformning ger vid en jämförelse ett antal indikationer på vad som kan ligga bakom de olika benägenheterna att ändra strategisk inriktning. Nedan belyses respektive bank ur det strukturella perspektivet varpå en jämförelse mellan bankerna görs för att studera skillnaderna.

Handelsbanken ur det strukturella perspektivet

Handelsbanken understryker vikten av en decentraliserad organisation och självständiga bankkontor, något som inpräglades under Jan Wallanders tid och som sedan har förvaltats av efterkommande generationer. Ett exempel på detta är den vikt Wallander lade på ”profit centers”, vilka i Handelsbankens fall är just de lokala bankkontoren. Det är dessa som ansvarar för att jobbet blir gjort, resultatet gott och medför att handlingsfriheten är mycket stor inom vissa gränser. Enligt Wallander är det just denna decentralisering som möjliggör det budgetlösa systemet och garanterar en flexibel och lättroblig organisation helt i takt med sin omvärld. Uppgiften som organisationen har att lösa är att möta varje dags utmaningar, framtiden går det inte att förutsäga vilket var (och är) Wallanders ledord som Handelsbanken har assimilerat.

En annan viktig poäng att göra under denna observation är synen på omstruktureringar. Wallander ansåg att omorganisationer tar 25 år att sätta sig. Denna åsikt överförde han effektivt och Sigvard Bardosson kunde vittna om att den än idag är starkt levande inom Handelsbanken vilket medför stor försiktighet när det gäller förändringar i organisationen. Handelsbanken har inte heller gjort några större förändringar i sin struktur under den studerade perioden.

Översatt till Mintzbergs ”logo” skulle Handelsbankens ”operativa kärna” kunna utgöras av de enskilda kontoren. Det är utifrån dessa som all verksamhet utgår och det är här som tjänster och produkter blir verkliga för kunden. Detta kan förvisso anses vara en tånjning på Mintzbergs definition av den operativa kärnan. Enligt Bolman och Deal kan denna liknas vid en universitetslärare, eller i vårt fall mer konkret, en kassörska eller kamrer. Då Handelsbankens lokalkontor till största delen består av just den operativa verksamheten anser vi dock att de kan passas in i teorin om operativ kärna. Givetvis är alternativet att betrakta varje kontor som en egen självstyrande division och sedan låta kontoren delas upp i ytterligare en ”logo”. Vi återkommer till en ytterligare diskussion kring det lite senare.

I nästa steg, det som i Mintzbergs modell är mellancheferna, finner vi regionbankerna med sina chefer. Att skilja dessa från "den strategiska spetsen", som skulle vara bankstyrelsen, vore dock bedrägligt. I själva verket menar Sigvard Bardosson att dessa i allra högsta grad är delaktiga i den strategiska processen. Således skulle en mer korrekt beskrivning av den strategiska spetsen vara att den bestod av både bankstyrelsen och regionbankchefskonferensen. Bardosson lägger till och med ännu större vikt vid konferensen än vid styrelsen när det gäller utformningen av bankens övergripande strategi. Han säger att det är på dessa konferenser som idéer och förslag med potential att kunna bli strategier kommer fram.

Den så kallade "teknostrukturen" är sparsam inom bankbranschen i allmänhet och i Handelsbanken i synnerhet. Revisionen är den enda tydliga funktionen som identifierats som tillhörande teknostrukturen. Anledningen är att revisionen har till uppgift, att samtidigt som den granskar verksamheten för att kontrollera så att inget oegentligt sker eller inget av vikt försummas, också ge råd och förslag på utvecklande och förbättrande åtgärder i organisationen.

Den sista delen enligt Mintzbergs modell är "stöd och servicestrukturen". Den del av organisationen som faller under denna struktur hos Handelsbanken är de gemensamma stöd- och servicefunktionerna så som datorsupport, aktiehandel etc. Dessa funktioner erbjuder de lokala kontoren att vid behov få köpa in tjänster till priser som enligt Handelsbanken ska vara marknadsanpassade. Huruvida dessa priser de facto är marknadsanpassade eller inte ligger utanför uppsatsens område, men Wallander och teorin är överens om att det är mycket svårt att efterlikna en fri marknadsprissättning på en företagsintern marknad.

I en decentraliserad och relativt platt organisation ligger det i definitionen att ansvar och befogenheter ligger långt ute i organisationen. Handelsbanken stoltserar med att personalen som möter kunderna också har rätt att fatta beslut i större ärenden än vad man uppfattar är praxis i branschen i övrigt. Vidare är varje lokalkontor en egen enhet med mycket stor suveränitet. Inom Handelsbanken heter det att det finaste det går att vara är kontorschef och att det är där som den egentliga beslutsrätten ligger. Slutligen så är även regionbankerna mycket självständiga och centralstyrs inte.

Den strukturella konfiguration som Handelsbanken antar i ovan givna analys stämmer väl överens med vad Mintzberg kallar den professionella byråkratin. Som redan nämnts kanske detta kan anses som en tånjning på begreppet, men förutsättningen är att vi väljer att tolka lokalkontoren som operativa kärnor i stället för enskilda divisioner. Alternativet, att tolka organisationen som en divisionaliserad struktur och sedan bryta ner den i kontor med en professionell byråkratistruktur, är givetvis en möjlighet, men den tolkningen upplever vi inte lika klart visa organisationens karakteristika. Vidare stämmer Handelsbankens egenskaper väl överens med de som beskrivs av Bolman och Deal som karaktäristiska för strukturen.

Mintzberg konstaterar, enligt Bolman och Deal, att samtidigt som nyckelaktörerna får koncentrera sig på sina expertkunskaper så är samordning den stora utmaningen för denna typ av organisation. Vad är det då som håller ihop Handelsbanken och får alla enheter att marschera i samma riktning?

De två sätt som finns att kontrollera och samordna en organisation är enligt Bolman och Deal det vertikala och det laterala. Handelsbanken möter kontroll och samordningsfunktionerna genom dessa två sätt enligt följande:

Vertikal samordning sker minimalt genom planering från central ort. Som tidigare nämnts är decentralisering honnörsord. Kontrollfunktionen genomförs genom uppföljning av resultat, där varje resultatenhet, ”profit center”, är ansvarig för sitt resultat. Kontrollen sker inte mot några i förväg uppsatta absoluta mål utan varje resultat jämförs med de andra resultatenheterna (lokalkontor jämförs med varandra, regionbanker med varandra och Handelsbanken som helhet med andra banker och branschen i helhet). Goda eller dåliga resultat leder inte heller till premier respektive reprimander, utan viljan att vara ”bäst och inte sämst” ska vara den styrande. Denna effekt kommer dock som ett resultat av en lateral samordningsfunktion, som vi återkommer till senare.

Vidare följs verksamheten upp och kontrolleras genom att VD en gång per år besöker regionbankerna och ett antal lokalkontor. Liknande rundresor görs av regionbankscheferna men då till lokalkontoren inom regionen. Dessa besök sker förutsättningslöst och är alltså inte styrda av specifika frågor eller av det senaste resultatet.

Samordningen sköts även genom de månadsbrev som regelbundet skickas av både VD och regionbankscheferna. Dessa brev går direkt ut till de anställda och behandlar aktuella frågor för banken. Dessa är dock mer ett lateralt än ett vertikalt styrmedel då de snarare är informell kommunikation än ovanifrån komna direktiv.

Den laterala samordningsmekanism som utgörs av regionbankschefskonferensen är kanske den viktigaste samordningsmekanismen inom Handelsbanken. Uppföljning av resultat och utveckling i detta forum är centralt för Handelsbankens utveckling. Det är på dessa månatliga sammankomster som de olika resultatenheterna på regionnivå jämförs och ”bäst respektive sämst i klassen” synliggörs. Erfarenheter delas, framgångsrika koncept sprids och problem kan diskuteras kollegor emellan för att finna lösningar. Här samordnas och utvecklas den gemensamma riktningen i hög omfattning och under de informella samtalen formas mycket av Handelsbankens framtid. Sigvard Bardosson uppger att strategiförändringar eller andra större beslut aldrig skulle fattas i Handelsbanken om de inte först diskuterats och ”godkänts” i detta forum. Vidare uppger han att det oftast är under dessa diskussioner som framtida projekt, satsningar och strategier tar form. Med bakgrund i regionbankschefskonferensens stora inflytande är det enkelt att se att denna formellt sett informella sammankomst har ett inflytande som gör att den bör placeras i den strukturella positionen ”den strategiska spetsen”.

SEB ur det strukturella perspektivet

SEB är en i organisation som vittnar om att ledningen har haft ett starkt strukturellt perspektiv på organisationen. När en nysatsning ska till stånd eller när en kris står för dörren har SEB valt att möta dessa med mer eller mindre omfattande omorganisationer. Hans-Emil Pålsson vittnar även om detta i den med honom genomförda intervjun. Allt från ”den stora fusionen” mellan Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken, då diskussioner om hur centraliserad banken skulle vara fördes, till dagens strävan efter att decentralisera organisationen, bemöttes på detta sätt. I och med decentraliseringsprocessen som idag är aktuell ges ett intryck av att en organisatorisk karusell har kommit ett varv runt och cirkeln är sluten.

Att möta nya utmaningar med omstruktureringar kan ses som ett direkt erkännande av de två första av de sex grundläggande antagandena för det strukturella perspektivet som Bolman och Deal redogör för - att organisationen främst finns för att uppnå fastställda mål, samt att en struktur kan utformas för varje organisation som passar dess speciella förutsättningar. Exempel på detta kan ses 1979 då dotterbolag ses som modellen att möta en ökad efterfrågan på finansiella tjänster snarare än att inkorporera verksamheten i den befintliga organisationen. Vidare 1981 då SEB möter en ökad internationalisering och inför en ny enhet. Även om detta inte är någon omstrukturering i sig, finner ledningen lösningen i organisationens struktur. 1993 införs tre divisioner inom koncernen för att 1996 slopas i en struktur- och organisationsförändring för att möta kundernas behov. 1996 skapas också Internetkontoret för att möta den nya tekniken.

Vidare visar benägenheten att möta problem i organisationen med omstruktureringar att ledningen har en syn på att problem härrör från icke-ändamålsenliga strukturer och oriktiga system. Således kan dessa lösas genom omstruktureringar och utveckling av nya system vilket är det sjätte antagandet inom det strukturella perspektivet. Detta är något som SEB har visat ett flertal exempel på. Mest tydligt blev det under pågående finanskris, då SEB genomförde en stark centralisering av kreditgivningen för att komma tillrätta med den allvarliga situation som banken befann sig i. Karl-Erik Sahlberg säger att detta var en åtgärd som SEB blev tvingade till i ljuset av den ansträngda kapitalsituationen. Ett annat exempel är att SEB 1997 ser decentralisering som lösningen på ökade lönsamhetskrav.

Det är här värt att nämna att det faktum att ledningen visat signaler på att omfamna dessa antaganden och det strukturella perspektivet i sig inte är något anmärkningsvärt. Det som gör det värt att nämna är det faktum att det sker så starkt, och ger en bild av att detta perspektiv får en kraftigt dominerande ställning när organisationen och dess prestationer betraktas. Detta förklarar även den starka koppling mellan strategi och struktur som ledningen vittnar om då den i 1991 års årsredovisning redogör för en översyn av ”mål, strategier och organisation”. Hans-Emil Pålsson hävdar att detta var en process som var ett medvetet strategival. Som hjälp i detta arbete använde sig SEB av konsultföretaget McKinsey vilket vittnar om tilltron till etablerade ”lösningar” inom området.

En operationalisering av SEB till Mintzbergs modell avslöjar en tydlig divisionaliserad form vilket det också är avsikten för SEB att vara då de är en koncern organisatoriskt.

Den operativa kärnan är de olika divisionerna, vilkas organisation vi inte går in på då uppsatsens begränsningar i djupet av organisationsstudium inte tillåter det. Dessa har stort självstyre men kontrolleras genom tydligt uppsatta mål och policys, och periodvis vittnas om en ganska hård direktkontroll av divisionscheferna.

I SEB är det enkelt att definiera den formella strategiska kärnan. Det är klart och tydligt uttalat att det är den centrala koncernstyrelsen som är ansvarig för och ska arbeta med strategiska frågor. Detta är också något som kännetecknar SEB: strategiska beslut mynnar från styrelsen och ingen annanstans.

Den så kallade teknostrukturen inom SEB har ömsom växt och ömsom krympt. Exempel på detta är den enhet som Jacob Wallenberg ledde under 1993 med uppgiften att arbeta med långsiktiga strategier vilket sägs ha styrt stora delar av strategin under slutet av 1990-talet.

Stöd- och servicestrukturen kan även denna sägas ha förändrats i vågor. Detta har varit starkt kopplat till förändringarna i synen på centralisering respektive decentralisering. Exempelvis kan sägas att i början på 1980-talet, då ADB slog igenom, föll det sig naturligt att bygga upp centrala funktioner som servades med denna teknik.

I SEB ges intrycket att kontrollen och samordningen i stor utsträckning sker vertikalt. Den strategiska spetsen, centrala styrelsen, sätter upp direktiv, mål och uttalade strategier för de olika områdena. Dessa följs sedan av den operativa ledningen som nära följer utvecklingen i respektive verksamhetsdel. Ett mycket tydligt exempel på det senare är beskrivningen av hur Marcus Wallenberg höll en mycket nära kontakt med de olika divisionscheferna och ständigt övervakade deras arbete och hade synpunkter på det mesta. Detta var något som han hade för vana att göra med alla verkställande direktörer i de företag han satt som ordförande för.

Den laterala kontrollen och samordningen är periodvis mer eller mindre tydlig inom banken. Ett mycket gott exempel på lateral samordning är när en matrisorganisation införs 1986. Annars varierar den laterala samordningen från period till period hos SEB. Under vissa perioder verkar arbetsgrupper som studerar och kontrollerar hur verksamheten fungerar samt planerar hur den ska samordnas. Andra perioder syns få eller inga tecken på en lateral samordning.

Jämförelse av SHB och SEB ur ett strukturellt perspektiv med avseende på koppling till strategiförändringar

Att studera och jämföra våra två organisationer ur det strukturella perspektivet ger en indikation om hur strategiförändringar påverkar strukturen, hur strukturen påverkar strategin och om det kan finnas något i de strukturella formerna som gör att en organisation är mer eller mindre benägen att byta eller behålla en strategi.

I Handelsbankens fall framstår det att efter den genomgripande decentraliseringen under början av 1970-talet har inga större strukturförändringar genomförts. Den struktur som vi har tolkat den till stämmer väl överens med hur verksamheten uppges bedrivas. I den professionella byråkratin tillåts enligt teorin nyckelaktörerna att koncentrera sig på att använda sig av sina expertkunskaper, utan formell inblandning. Handelsbanken ger intryck av att fungera just så. I den decentraliserade organisationen ges de enskilda individerna långtgående befogenheter och den vertikala kontrollen är mycket låg.

Vidare framstår det klart att samtidigt som den vertikala kontrollen och samordningen har en mycket begränsad funktion så är den laterala desto viktigare och betydelsefullare. I kombination med den utvecklade decentraliseringen ger detta en bild av en organisation som styrs genom överenskommelser inom och mellan lokalkontoren inom en region samt mellan regionkontoren inom banken. Den centrala styrningen är väldigt sällan omvittnad och endast i undantagsfall är den närvarande.

Kopplat till strategin ger detta en tydlig bild: efter den genomgripande decentraliseringen har det dels inte funnits några försök att genom strukturen försöka förändra strategin, dels är strukturen inte anpassad för att effektivt kunna implementera nya strategier från toppnivå. Avsaknaden av tydliga och starka vertikala styrmedel gör strategiskiften initierade från ledningsnivå i banken svåra att genomföra. Hela organisationen med sin laterala kontroll och samordningsfunktioner syftar till långsamma förändringar grundade på erfarenheter från de olika delarna inom banken, de lokala kontoren och regionsbankerna. Styrning underifrån genom regionbankschefskonferensen ger en segare process och därmed mindre tendens till strategiförändringar.

SEB däremot skiljer sig mycket mot Handelsbanken. Organisationen är större delen av perioden som studerats betydligt mer centraliserad. De vertikala styrmedlen är väl utvecklade medan de laterala är få och svaga. Hela strukturen är anpassad till att föra instruktioner uppifrån och ner. Ledningens tydligt uttalade roll är strategifrågor. Vidare ger det strukturella perspektivet en bild av SEB som en organisation som drivs av just strategiska kommandon från toppen, inte minst genom att den divisionaliserade strukturen ger ledningen mycket lite påverkningsmedel mer än strategibeslut. Mycket lite talar för en utveckling av banken nerifrån och upp.

En analyspoäng att dra från det strukturella perspektivet blir att Handelsbanken har en organisation som inte är anpassad för och försvårar genomgripande förändringar. En segare lateral process i besluten inom strukturen talar mot frekventa strategiförändringar. I fallet med SEB är däremot förhållandena de motsatta. Den centraliserade strukturen och de tydliga vertikala kontroll- och samordningsvägarna förenklar för implementering av nya strategier och ledningens roll som styrande, i kombination med strategi som ett viktigt instrument för den, erbjuder en förklaring till benägenheten att oftare välja strategiförändringar.

7.7.2 Analys ur Human Resource-perspektivet

Som tidigare redogjorts för så tar Human Resource-perspektivet (H R-perspektivet) sin ansats i människors behov och i hur individer fungerar individuellt, i grupp och i organisationen som helhet. Att inom begränsningarna i denna uppsats göra en heltäckande analys genom H R-perspektivet är inte möjligt då en mer djupgående studie av respektive organisation inte har gjorts.

Ett intressant studieobjekt är den personalfilosofi som de bägge bankerna ger uttryck för och säger sig ha. Vilken bild ger den av bankernas förhållande till personalen kopplad till strategiska frågor? Vilken medvetenhet om människors grundläggande behov finns och hur väljer bankerna att tillfredsställa dem? Hur har H R-perspektivets krafter påverkat strategin och har dess krafter haft inflytande över strategiska förändringar?

Framförallt med avsikt på de två första, av de fyra antaganden som Bolman och Deal anger som grundstenar för perspektivet, är det utifrån vårt material möjligt och intressant att studera de bägge bankerna. Antagandena är att organisationer är till för att ta hand om människors behov samt att organisationer och människor behöver varandra.

Handelsbanken ur ett H R-perspektiv

Handelsbanken genomsyras av en tilltro till individens förmåga att göra korrekta bedömningar utifrån bankens bästa. Detta är något som accentueras när Tom Hedelius säger ”Jag är väldigt angelägen om att betona att det handlar om individer, inte grupper. Individer tänker och analyserar, det gör inte grupper.”

Genom det budgetlösa systemet och långt gående delegering uppmuntras alla i organisationen att ständigt pröva och göra bedömningar om en utgift, kredit eller investering är lönsam. Som hjälp åt individerna har Handelsbanken några allmängiltiga riktlinjer och en utpräglad företagskultur som uppmuntrar till kostnadsmedvetenhet.

Genom den relativt stora frihet som Handelsbanken ger sina anställda tror man sig släppa lös individens kraft och fulla potential. Vidare sägs att förtroendet att fatta beslut som ges till en medarbetare medför en ansvarskänsla för resultatet, något som Sigvard Bardosson menade var en stor lärdom från den decentralisering som följde vid Wallanders tillträde som VD.

Vid anställning av nya medarbetare betonar Handelsbanken vikten av att välja rätt, detta då det anses vara en livskarriär för den som önskar stanna i banken. Inga anställda avskedas om inget oegentligt eller vårdslöst beteende föreligger, uppger Bardosson. Vidare är vikten av rätt medarbetare stor då internrekrytering av chefer är regeln och försörjningen av goda ledare måste garanteras för organisationens överlevnad.

De band som Oktogonen knyter med bankens anställda betonas som viktigt för bägge parter. Banken får anställda som är lojala och har ett ägarintresse för bankens totala framgång. De anställda är genom Oktogonen bankens största enskilda ägare. De anställda får ta direkt del av bankens långsiktiga finansiella framgångar. Den period som har förflutit sedan Oktogonen inrättades har visat sig varit mycket lyckosam. Utvecklingen har varit god och de anställda som nyligen gått i pension (innan börserna föll) har kunnat ta emot ett betydande extra tillskott till pensionen, något som Bardosson gladeligen berättade.

SEB ur ett H R-perspektiv

SEB betonar medarbetarna som bankens viktigaste resurs. Exakt hur de visar detta är dock inte något som framgår klart. Tanken att individer växer med ansvar och att stort förtroende och initiativmöjligheter stimulerar medarbetarna framhålls av flera centrala personer som viktig. Karl-Erik Sahlberg nämner speciellt att det gäller att ge ansvar till medarbetarna för att de ska växa och utvecklas. Denna medvetenhet och åsikt har även framkommit genom årsredovisningar där just tanken om personalen som den viktigaste resursen förs fram. Om detta är en tillämpning av en för tiden gångbar fras inom management eller en genuin tanke inom SEB framgår inte, men det förra ligger nära till hands då inga direkt synliga metoder finns. Det bör dock påpekas att tanken mycket väl kan vara en ledarskapstanke som genomsyrar SEB utan att det finns några för koncernen uttalade metoder för att visa det. Tanken om en decentraliserad organisation med mycket ansvar längst ute i organisationen har funnits inom SEB betydligt längre än vad organisationen har uppvisat.

Även SEB har under en period tillämpat en modell för att knyta sina medarbetare till sig genom delaktighet i bankens framgångar. För SEB har det dock mer handlat om ett optionsprogram för mellanchefer och uppåt.

Vid rekrytering av chefer, och då framförallt toppchefer, sker detta ofta externt och bland personer som redan nått höga positioner. Den klara karriärvägen till toppen finns således inte uttalad inom SEB.

Jämförelse av Handelsbanken och SEB ur ett Human Resource-perspektiv med avseende på koppling till strategiförändringar

H R-perspektivet visar att Handelsbanken medvetet anstränger sig för att behålla sin personal och rekrytera internt till ledande befattningar. Genom att göra så drillas den nya personalen in i den strategi som tillämpas och när de senare gör karriär tar de med sig vad de lärt sig och kan till nya poster inom organisationen. Det förefaller som om detta vore en garanti för att behålla det trygga och inte skapa störningar, det vill säga förändringar i strategin. Individen söker det trygga och bekanta.

SEB å sin sida förefaller vara mer benägen att byta ut personal samt rekrytera externt till ledande befattningar. Mångfald inom det strategiska tänkandet kommer således kontinuerligt in i organisationen. Således plockas nya inslag in utifrån som försöker göra den miljö de kommer till mer lik den som de tror på och känner sig hemma i vilket kan bidra till strategiförändringar.

Den analytiska poäng som kan dras i H R-perspektivet är alltså att Handelsbanken strävar efter att behålla sin personal under hela deras arbetsliv samt rekrytera internt till ledande befattningar. Detta torde klart bidra till att individerna strävar efter att behålla en trygg miljö och således verka som en dämpande effekt mot strategiförändringar. SEB däremot ger intryck av att ha mer omsättning av personal, inte minst inom ledande befattningar. Den externa rekryteringen av chefer torde vara en klar bidragande faktor till uppkomsten av nya strategier.

7.7.3 Analys ur det politiska perspektivet

När det politiska perspektivet ska antas för att studera och analysera de bägge bankerna är det främst koalitioner, makt och konflikter som synliggörs. Koalitioner, konflikter och vikten av resursen makt synliggörs enligt Bolman och Deal när knappa resurser ska fördelas.

Innan en närmare studie av respektive bank görs bör det påpekas att ett intryck som ges är att SEB:s ledning har varit föremål för en betydligt noggrannare granskning än Handelsbanken av journalister vad gäller relationer mellan personer, maktfördelning och eventuella maktkamper. Detta redovisas i källkritiken. Det går bara att spekulera i vad detta beror på, men det faktum att Wallenbergsläkten anses ha varit en betydande maktfaktor under lång tid i svenskt näringsliv (och kanske även den politiska sfären?) verkar inte vara allt för långsökt som förklaring. Likaså är det svårt att tro att Handelsbanken har varit så befriade från konflikter och maktkamper i ledningen under 30 år som avsaknaden av liknande information ger intryck av. Enligt Bolman och Deal framträder politiska krafter så fort meningsskiljaktigheter finns eller uppstår inom en koalition. Dock är det mycket som pekar på att maktkamper, konflikter och politiska krafter mellan olika individer och koalitioner har haft en större betydelse för SEB:s utveckling än för Handelsbanken.

Handelsbanken studerad ur ett politiskt perspektiv

Wallanders intåg

När denna studie av Handelsbanken börjar, det vill säga vid tiden för Jan Wallanders tillträde som VD, är kanske det politiska perspektivet det som bäst avslöjar hur de omfattande förslag och förändringar som Wallander föreslog gick igenom.

En viktig grundprincip som Wallander var mån om var decentralisering av Handelsbanken. Flertalet av källorna är överens om att Handelsbanken vid Wallanders intåg var en organisation med mycket långt driven centralisering och Wallander ville genast bryta denna och vända utvecklingen. Det medtyckande som de flesta i organisationen sade sig ha visade sig dock inte överrensstämma med verkligheten. Sett ur det politiska perspektivet, med makt i fokus, så är det enkelt att förstå att många mellanchefer såg sina positioner undermineras och deras inflytande och makt urholkas

Vidare hade och har Wallander en mycket hård attityd till budgetar och prognoser. Således var en för honom viktig förändring som drevs igenom att slopa den då mycket långt drivna budgetprocessen som Handelsbanken gått igenom. Wallander skriver själv i sin bok *Budgeten – ett nödvändigt ont*, att förslaget att slopa budgetar möttes av stor skepticism, inte minst från de ekonomer och tjänstemän

som hade fått stort inflytande och makt över organisationen genom att arbeta med budgetprocessen och därigenom över bankens viktigare beslut och strategier.

För att få igenom sina föreslagna förändringar - decentralisering, kostnadseffektivisering och slopande av budget och övergripande strategier - använde Wallander ett antal politiska redskap.

För att öppna organisationen för förändringar spädde han medvetet på den redan existerande känslan av kris i Handelsbanken. Detta gjorde han genom att ställa in bankens 100-årsjubileum samt genom att redogöra för alla problem som banken mötte i sina månadsbrev till de anställda, något som kan beskrivas som en politisk manöver.

Samtidigt byggde han medvetet upp koalitioner med individer inom banken och skapade sig en maktbas att bygga från. Vidare förhandlade han flitigt med dem som uttryckte tvivel mot hans reformer och genom förhandlingar, trixande och maktutövande lotsade han hela sitt reformpaket igenom organisationen.

Det intryck som ges av källorna är att Wallander lyckades förekomma och förebygga alla eventuella svåra attacker mot sina omorganiseringar från motståndare i olika koalitioner genom eget utnyttjande av politiska medel och förståelse för de politiska drivkrafterna inom organisationen.

”Tiden efter”

Efter den omfattande omorganiseringen och grundliga förändring som genomfördes genom Wallander vid tillträdet ges en bild av ett harmoniskt lugn över Handelsbanken. Inga större omstruktureringar eller strategiförändringar har genomförts och således har inte heller någon grups makt eller inflytande hotats. Inget vittnar om större interna strider mellan grupperingar eller koalitioner internt inom banken. Istället understryks gott samarbete inom styrelserna och det betonas hur den utpräglade internrekryteringen har bidragit till att bevara de värderingar som är rådande inom Handelsbanken. Just internrekryteringen passar väl in som ett politiskt instrument för att bevara de nyss nämnda värderingarna och undvika konflikter på grund av just skillnader av dessa inom ledningen.

Ett exempel på politiskt perspektiv hos en VD i Handelsbanken är Tom Hedelius uttalande om att det ofta är destruktivt att ta beslut i grupp och att den som leder dessa grupper får ägna mycket tid och energi åt att försöka se till att alla falanger och grupperingar inom gruppen hålls nöjda. Detta är för honom ett viktigt argument till att beslut ska delegeras ut så långt som möjligt och gärna till enskilda individer.

Den bild som ges av Handelsbankens ledning genom dessa observationer är att den i det längsta undviker att släppa loss politiska krafter inom banken. Detta görs genom att försöka hålla besluten på individnivå eller genom att eftersträva grupper som delar gemensamma värderingar.

Handelsbankssfären

Bolman och Deal påpekar att det inte bara är internt som det politiska perspektivet erbjuder intressanta förståelsemöjligheter utan att även hela organisationer kan vara politiska aktörer. När Handelsbanken diskuteras så kanske inte benämningen "maktsfär" är den första term som kommer upp. Dock innehar Handelsbanken ett stort innehav i investmentbolaget Industrivärlden som i likhet med Wallenbergssfärens Investor har ett omfattande inflytande i svenskt näringsliv genom utvecklat ägande. Tom Hedelius hävdar att sfären inte är en maktsfär likt Wallenbergssfären utan snarare en grupp människor som råkar dela samma värderingar. Återigen visar Hedelius på ett politiskt synsätt som nu även appliceras på Handelsbankens indirekta inflytande genom Industrivärlden på svenskt näringsliv. Även om det inte är medvetet eller uttalat så påverkar alltså Handelsbanken sin omvärld genom sin makt som styrs av de gemensamma värderingarna som håller ihop koalitionen i ett samarbete, eller sfären om så önskas.

SEB studerad ur ett politiskt perspektiv

Den stora fusionen

Även i SEB:s fall inleds tiden för vår studie av en ur det politiska perspektivet högintressant händelse, den stora fusionen mellan Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank. Redan innan fusionen var Enskilda Banken splittrad i en maktkamp om en fusion skulle genomföras eller ej. Först när Jacob Wallenberg (den äldre) lämnade styrelsen gavs det utrymme för beslutet om en fusion.

Fusionen i sig bar spår av bevakande av maktpositioner och inflytande över den nya storbanken. Den stora styrelse som skapades efter sammanslagningen är ett exempel på detta. En 40 personer stor styrelse ger en tydlig bild av att ingen ville ge upp sin position eller inflytande. Vidare visar det faktum att det fanns en successionsordning uppgjord på förhand för VD posten respektive ordförandeposten, på de politiska turerna om makten som hade förts under förhandlingarna.

Efter fusionen fortsätter den maktstrid som har kunnat anas under processen. I den nya styrelsen bildades snabbt två grupperingar, de två tidigare bankerna, och koalitioner vilka periodvis stred om makten. Anledningen till konflikterna anses bero på att de bägge ursprungliga bankerna hade olika kulturer och värderingar. Sett ur politiskt synvinkel är det inte förvånande att det uppstår konflikter och maktstrider i en stor styrelse, som härrör från två ursprungliga organisationer med varierade kulturer, som ska ta kontrollen över en ny organisation – två koalitioner skulle bli en. Bolman och Deal betonar dock att politiska krafter inte behöver vara destruktiva men i SEB:s fall tog det ett stort antal år innan dessa krafter fungerade mer konstruktivt än destruktivt. Först efter finanskrisen anses de två tidigare bankerna ha smält samman.

Striderna

Som exempel på tydliga maktstrider som har ägt rum i SEB:s styrelse kan nämnas den mellan Lars-Erik Thunholm och Marcus Wallenberg. Stämningen dem emellan var mycket spänd då Thunholm vägrade att bli ”en av MW:s direktörer”. Marcus Wallenberg var van vid att direktörerna i de bolag han satt som ordförande för hade en nära kontakt med honom och gav honom stort inflytande i den dagliga verksamheten för företagen. Thunholm var dock självständig och en maktkamp mellan honom och Marcus Wallenberg fördes. När Marcus Wallenberg skulle träda tillbaka och Thunholm skulle ta över som ordförande lyckades Wallenberg stanna kvar i banken, fast nu som hedersordförande utan någon formellt makt. Detta gjorde dock inte situationen mellan honom och Thunholm bättre utan snarare tilltog kampen om makten. Peter Wallenberg fick positionen som vice VD vilket skulle garantera Wallenbergsfamiljens fortsatta närvaro i banken, men det var Marcus som fortsatte att hålla i inflytandet. Det vittnas om att detta skedde genom effektivt och medvetet byggande av koalitioner inom styrelsen och Marcus eftersträvade att knyta de yngre styrelsemedlemmarna tätt till sig.

Nästa större maktstrid som omvittnas är den mellan Peter Wallenberg och P G Gyllenhammar 1984. Bägge aspirerade på ordförandeposten när Thunholm skulle avgå, Wallenberg för Investors räkning och Gyllenhammar från den andre storägaren Custos. Striden blev till en ständigt pågående konflikt under styrelsemötena där manifesterandet av makt blev det viktiga och vilket beslut som fattades mindre viktigt. Det sägs att det var på grund av denna maktstrid som den tredelade organisationen behölls trots att den ansågs vara mindre lyckosam. Genom förhandlingar och kompromisser samt med den uttalade viljan att SEB skulle frigöra sig mer från storägarna utnämndes slutligen Curt G Olsson till ordförande och Peter Wallenberg till förste vice ordförande.

Ägarmakten

Familjen Wallenberg har genom ett antal stiftelser och investmentbolaget Investor ett starkt ägande i SEB. Denna kombinerade ägarmakt och ett stort direktinflytande i styrelsen har möjliggjort snabba, omfattande beslut utan att tid behövt läggas på omfattande förhandlingar med olika ägare. Detta är en tydlig följd av att den så kallade Wallenbergssfären har utnyttjat sitt stora ägande på ett politiskt effektivt sätt. Sfären har lyckats föra in ägarmakten till att även bli till ett betydande operativt inflytande, något som känns igen hos de företag i vilka familjen Wallenberg investerar. SEB var snabba att anamma Internetbanken och satsade stort på den vilket kan ha sin förklaring i detta faktum.

I motsats till den så kallade Handelsbankssfären är Wallenbergssfären mer en familjesfär, en familjedynasti, där ägande som leder till makt och inflytande går i arv och ska förvaltas. Således är det inte nödvändigtvis alltid som sfären i sig är utan maktstrider. Detta är något som redan visats i anslutning till ”den stora fusionen” där Jacob och Marcus Wallenberg inte var överens och drog åt olika håll.

Jämförelse av Handelsbanken och SEB ur ett politiskt perspektiv med avseende på koppling till strategiförändringar

Den organisation som Wallander gick in i erbjöd en kraftfull ledare stor makt att driva igenom stora förändringar, inte minst tack vare krisstämningen som han effektivt utnyttjade. Efter det att Wallanders genomförda reformering av Handelsbanken genomförts, och de nya dominerande idéerna hade anammats inom banken, decentraliserades hela organisationen både strukturellt och, kanske viktigast, rent maktmässigt. Resultatet av detta blir ur ett politiskt perspektiv att den maktkoncentration som krävs för att genomföra en liknande reform idag inte finns tillgänglig i Handelsbanken. Spridningen av makten ger inte samma position för en VD som fanns i början på 1970-talet vilket således inte heller ger samma möjlighet till genomgripande förändringar i strategin.

Vidare har Handelsbanken effektivt, genom internrekrytering av chefer och behållande av rekryterad personal, hållit en gemensam värderingsgrund för de ledande skikten inom banken. Tack vare detta har inga stora maktstrider brutit ut som skulle ha kunnat skapa strategiförändringar i kölvattnet. Vidare har den uteblivna turbulensen och Handelsbankens filosofi om livslång anställning medfört att inga maktpositioner hotats vilket förebyggt oro och förändring i strategin.

Slutligen har Handelsbanken effektivt lyckats hålla politiska krafter borta, krafter som skulle ha kunnat genomdriva förändringar i strategin.

SEB utstrålar, i motsats till Handelsbanken, politiska krafter. Maktstrider har både förhindrat och drivit på strategiförändringar. Ibland ges intrycket att det har blivit lite av "allt eller inget". Antingen har en åsikt drivits igenom, och då har den fallit ut helt i enlighet med det önskade från förkämpan, eller så har det hela fallit.

SEB styrs mycket koncentrerat från sin styrelse. Då denna ofta har visat sig bestå av minst två olika läger, som slåss om makten, kan det synas som om strategifrågorna ibland även har haft en karaktär av medel för att ge de ena lägret mer inflytande och makt inom banken.

En viktig faktor i SEB:s fall är också det kombinerade ägar- och operationella inflytandet som familjen Wallenberg innehar. Detta medför att förändringar kan drivas igenom fortare och mer kraftfullt än vad som är möjligt i många andra företag.

De politiska krafterna inom SEB förefaller ha spelat en mycket stor roll när det gäller strategi byten.

Analysen visar alltså att Handelsbankens decentraliserade maktstruktur gör att en stor central kraft inte finns på samma sätt som i SEB. Avsaknaden av denna, samt bevarandet av gemensamma värderingar och erfarenheter vilket medfört mindre risk för maktkamper, har gjort Handelsbanken mindre utsatt för krafter som kunnat och velat förändra strategin. SEB däremot har under hela sin existens varit utsatt för maktkamper i huvudstyrelsen som i sin tur har stor makt att direkt påverka organisationens strategi. I kombination med att SEB gärna rekryterar en mångfald av erfarenheter externt till ledande befattningar ges ytterligare underlag

att intressen och värderingar förs in som strävar efter att förändra inriktningen på organisationen.

7.7.4 Analys ur det symboliska perspektivet

Det symboliska perspektivet är intressant ur flera aspekter för vår studie. Dels behandlar detta perspektiv organisationernas kultur och dels avslöjar det värderingar och hur historiska händelser har format myter och sagor för att förklara vad och varför organisationerna ”gör saker på sitt vis”. I kulturen, värderingarna, ritualerna, sagorna och myterna finns mycket av det som människorna i organisationerna inte kan sätta ord på, förklara eller förstå med vanliga organisationstermer. Många av de förändringar som det inte alltid går att finna rationella eller entydiga förklaringar till kan ges innebörd när det belyses från detta perspektiv.

Att studera strategiförändringar och förklaringen till dessa genom detta perspektiv ger ett stort utrymme för tolkningar vilket gör urskiljningsprocessen friare men samtidigt mer krävande eftersom sällningen av informationen ska att måla en tydlig analysbild.

Handelsbanken studerad ur det symboliska perspektivet

I den tidsperiod som har studerats är de mest intressanta händelserna ur det symboliska perspektivet förlagda till det första decenniet. Ur dessa händelser har sedan en kultur, underbyggd och förstärkt av myter, ritualer och sagor, starkt påverkat bankens utveckling.

Jan Wallanders intåg som Handelsbankens VD kan beskrivas som en saga om den vite riddaren som räddade kungariket. Genom mod, visdom och stor insikt drev han fienden, krisen, på flykten och regerade sedan klokt och alla levde lyckliga i alla sina dagar. Detta är en saga med ett lyckligt slut i den bemärkelsen att ”kungariket” Handelsbanken fortfarande får skörda frukterna av Wallanders framgångsrika koncept.

Ovanstående resonemang är förvandlat till sagornas språk för att visa det tydliga i sagoberättningen som tydligt framgår hos Handelsbanken. Sagor är ju, som Bolman och Deal säger, en metod för organisationer att bevara och berätta sin historia samt identifiera organisationens hjältar och överföra moral och värderingar. I Handelsbankens fall framgår det tydligt att Wallander är hjälten och mycket av bankens historia mynnar i hans intåg på positionen som VD. Denna bild har framgått i studien av banken. I princip alla källor har hyllat Wallanders koncept, beskrivit honom som den som tog banken ur elden och relativt okritiskt tillskrivit honom mycket stor del av förtjänsten av alla framgångar som sedan har skördats. Exempel på sådana framgångar är att Wallanders lösningar ges som förklaring till varför Handelsbanken har haft en genomgående bättre lönsamhet än övriga banker samt som svar på varför Handelsbanken klarade finanskrisen bättre än övriga banker. Även om Tom Hedelius får ta del av äran för utgången av det senare så anses det vara hans tillämpningar av Wallanders modell som har gjort det hela så lyckosamt.

Att Wallander har haft en stor förståelse för de i det symboliska perspektivet viktiga beståndsdelarna visade han tydligt från start, inte minst genom att förstärka kriskänslan inom Handelsbanken inför introduktionen av sina förändringar. Genom den starka symbolhandlingen att ställa in bankens 100-årsjubileum, med hänvisning till den kris som banken befann sig i, skickade han ut budskapet att här krävs stora uppoffringar om inte banken ska gå förlorad. Denna signal var omvittnat tydlig och medförde att ledningens syn på det allvarliga i situationen spreds långt ut i organisationen och utanför den.

Berättelserna om framgångarna med Wallanders koncept har bidragit kraftigt till mytbildningen om det riktiga i att göra som Handelsbanken gör - en mytbildning som Wallander starkt bidragit till själv genom sina många skrifter. En myt är en förklaring till varför saker ska göras som de görs eller vara som de är, detta utan att underkastas vetenskaplig teoretisk prövning. Även om Wallanders böcker är skrivna mycket argumenterande utifrån exempel tagna från verkligheten är de inte underkastade vetenskapliga krav och tester. Således får de anses vara myter enligt Bolman och Deals definition. Exempel på myter är Wallanders kapphästar om den decentraliserade strukturen, det budgetlösa systemet, lönsamhet genom kostnadskontroll och synen på det omöjliga att förutse framtida utvecklingar. Detta är myter som Wallander genom olika skrifter och föredrag effektivt fört ut i organisationen och som sedan bevarats där.

Den kanske mest omtalade skriften av Wallander inom Handelsbanken är "Mål och Medel". Denna skrift var Wallanders programdeklaration för organisationen, så här skulle banken fungera, det var den hemliga medicinen. Skriften ansågs innehålla så kraftfulla konkurrensmetoder att den skulle hållas borta från konkurrenter. Längre fick alla de som skulle få den kvittera ut sitt egna exemplar, något som Sigvard Bardosson bekräftar samtidigt som han säger att det inte längre krävs någon kvittens men att den fortfarande används och delas ut.

Ovan beskrivna hantering av skriften "Mål och Medel", hemlighållandet och den personliga kvittensen av sitt exemplar stämmer väl överens med teorin om en ritual eller ceremoni. Det är en handling som förtydligar och förklarar vikten av skriften och dess innehåll samt ytterligare förstärker budskapet. Sett som en ceremoni kan också själva utkvitteringen av skriften ses som en invigningsceremoni där personen får ett officiellt erkännande och ett fullvärdigt medlemskap i "gruppen" – Handelsbanken. Således fungerar denna skrift i kombination med ritualen och ceremonin runt utdelandet till att förstärka delaktigheten i byggandet av en stark företagskultur.

Det är ingen överdrift att säga att den företagskultur, "sättet vi gör saker här hos oss", som byggdes upp under Wallanders tidiga år än idag är den verksamma inom Handelsbanken. Kulturen är stark inom Handelsbanken, något som Bardosson vittnar om under intervjun, och det framstår som om att varje ny framgång blir ytterligare en bekräftelse på kulturens överlägsenhet vilket ytterligare stärker den.

Kulturen fungerar som en drivande kraft inom organisationen och är en viktig garanti för att individerna arbetar i en gemensam riktning och för bankens bästa. Som exempel är vikten av att kontorscheferna och regioncheferna delar med sig fritt av sina erfarenheter, goda såväl som dåliga, för att bidra till hela organisationens utveckling. Inte minst är detta viktigt i regionchefskonferensen där hela konceptet bygger på öppenhet delande av information. På frågan om det inte fanns risk för att en framgångsrik chef höll inne med sitt koncept för att fortsätta vara bland de bästa inom banken svarade Bardosson att ”Så gör man inte inom Handelsbanken”. Detta är ett tydligt tecken på kulturens starka betydelse i organisationen.

Som en kontinuerlig kraft för att garantera medarbetarnas delaktighet och tillhörighetskänsla i banken finns Oktogonen som är den enskilt största ägaren. Personalen knyts alltså till företagets identitet även som delägare och får dela dess framgångar. Detta stärker samhörighetskänslan med banken och dess identitet. Vidare är det faktum att Handelsbanken inte har friställt någon personal på grund av nedskärningar eller liknande en viktig symbolhandling som bidrar till bilden av en ömsesidig lojalitet. Vidare betonas vikten av medarbetarnas roll och rekryteringen av ”rätt personal” starkt med följden att känslan av att vara utvald och tillhöra gemenskapen sprids inom organisationen som en del av kulturen.

En annan viktig del av kulturen inom Handelsbanken är den starka betoningen på bankkontorschefens roll. Sigvard Bardosson vittnar om att Handelsbanken alltid har betonat att det ”finaste man kan vara inom banken är kontorschef”. Denna del av kulturen betonar och förstärker vikten av den decentraliserade organisationen, och bidrar till att bevara den.

Den klart uttalade policyn om internrekrytering av chefer kan föras fram som ett försvar av kulturen. Genom att hålla de egna leden fria från oliktankande och ifrågasättande individer ställs aldrig kulturen och dess inarbetade modeller på sin spets. Vidare lever Wallanders uttalade skepticism mot externa konsulter kvar. Wallander menar att det inom strategi och management går mode och att när ett nytt mode kommer rusar alla till för att inte riskera att missa något bra. Han kallar beteendet för ”fårskocksmodellen”. Alla fåren rusar till det gröna betet som ett får har hittat och betar ner det till rötterna, och således kan dessa modetankar aldrig innebära en konkurrens fördel. I kulturen ligger alltså att vara skeptisk mot nya framgångsrecept från konsulter och strategi- och managementlitteratur.

Den bild som växer fram i detta perspektiv är att en strategi implementerades vid Wallanders intåg och cementerades under hans ledning med en stark och enhetlig kultur. Förändringar i strategin har sedan fått växa fram inom kulturen på dess villkor, undantaget kan dock sägas vara steget in i försäkringsbranschen och definieringen av Norden som hemmamarknad. Dessa var beslut som kom uppifrån och inte växte upp från gräsrotsnivå.

SEB studerad ur det symboliska perspektivet

Även SEB:s första tid är full med berättelser, anekdoter och sagor som berättar om hur allting tog sin början.

Skandinaviska banken och Stockholms Enskilda Bank var två vackra och välskötta hus som skulle byggas ihop till ett ännu vackrare palats. Det visade sig dock att de bägge hade olika högt i tak och var byggda på olika grunder vilket försvårade sammanfogningen till det ståtliga palats som alla hoppades på.

Så skulle alla de berättelser som förtäljer bakgrunden till och resultatet av ”den stora fusionen” kunna beskrivas i sagotermer. Det är den bild som framstår när de många berättelser om tiden före, under och efter fusionen granskas. Dessa består dock aldrig av sagor utan mestadels av berättelser och många anekdoter. Inte minst om de stora styrelsemötena med 40 deltagande ledamöterna och de konflikter som kunde utspelas mellan olika ledande företrädare berättas det anekdoter.

Marcus Wallenbergs hårda framfart beskrivs detaljerat men även hans egen självbild och hur han betraktades av andra. Inte minst en anekdot som Christer Erlandsson berättar beskriver den blandade syn som ges av Marcus Wallenberg:

”Det hela utspelade sig i Växjö där, efter en konferens med ledande chefer inom SEB, Marcus Wallenberg tog med sig alla till det lokala kontoret för att hälsa på personalen. När Marcus Wallenberg kommer in på bankkontoret träder en man i blåställ fram och trycker Wallenbergs hand och säger – Det finns två människor som jag ser upp till och beundrar i vårt land. Den ene är Erlander och den andre är ni.

På väg från Växjö till flygplatsen sitter Wallenberg tyst i bilen tills han plötsligt säger till sin medpassagerare – Det var ju trevligt med den där mannen på banken. Men det där med Erlander... det var nog bara som han sa.”

I denna berättelse beskrivs han både som en kapitalist och näringslivstopp tillhörande överklassen som hyser stor beundran även hos arbetarklassen, samtidigt som han ges bilden av att lida av hybris. Detta är en bild som återkommer kontinuerligt när Marcus Wallenberg beskrivs, en man att beundra men en persons vars överskattning av sin egen betydelse kan skrattas åt.

Under SEB:s historia under den studerade perioden återkommer kontinuerligt berättelser och anekdoter om de ledande personerna inom banken. Framst berättas dessa om de från familjen Wallenberg komna aktörerna, men även andra personligheter får sin beskärda del av berättelser. Det intressanta med SEB:s berättelser och anekdoter är att de sällan beskriver hur dessa personer genom sina insatser eller sitt agerande har förändrat bankens framtid eller utveckling. Istället verkar dessa mer fokusera på de olika personernas sinne för stora affärer, deras stora makt och inflytande samt de stora maktkamper som har utspelat sig. Berättelser om strider och stora slag i styrelser eller om företag berättas detaljerat och med stor inlevelse. Vad som sagts och hur spelet har spelats mellan inflytelserika män är en aldrig sinande källa till nya sagor, anekdoter och berättelser.

Att de olika framstående ledarna som har frekventerat SEB:s styrelse lyfts fram så kontinuerligt ger en bild av hur viktiga dessa har ansetts vara för bankens utveckling. Det är deras ledarskap och förståelse för organisationen och omvärlden samt deras arbete med strategiska frågor som har gett banken dess framgångar och motgångar.

SEB visar upp ett tydligt mönster av att arbeta med strategiska frågor utifrån ett klassiskt perspektiv och omvärldsanalyser, prognoser och branschkunskap har varit ledningens viktigaste redskap i sökandet på den vinnande strategin. Att det är i huvudstyrelsen som dessa frågor ska behandlas poängteras i olika sammanhang. Exempelvis i artikeln ”Högre växel” behövs konstateras att huvudstyrelsen ska stå för strategi och mer övergripande frågor. Karl-Erik Sahlberg säger också i intervjun att en väsentlig uppgift för styrelsen är att arbeta med strategiska frågor.

Periodvis har vissa individer slagits för sin strategi och övertygelse mot andra med andra åsikter och övertygelser. Här är till exempel striderna mellan Peter Wallenberg och P G Gyllenhammar ett lysande exempel. En annan variant var när Jacob Wallenberg från 1993 ledde en enhet som hade styrelsens uppdrag att arbeta med långsiktiga strategier och mål.

Det tydliga mönstret är dock att SEB har arbetat med strategiskt arbete på topp nivå och sedan låtit denna sjunka ner. Det är ledarnas förträfflighet och deras goda strategiska förmåga som ska föra fram de vinnande tankarna och idéerna vilka sedan ska appliceras i organisationen. Tilltron till strategiska recept och framgångsrika modeller visas också genom anlitaandet av McKinsey i slutet av 1980-talet. De efteråt genomförda förändringarna ger sken av att SEB:s ledning valde att visa stort gehör för de externa konsulternas förslag.

Rekryteringen av chefer och styrelseledamöter visar på en tilltro till nyttan av att införa nya tankar samt att ha en mångfald av erfarenheter och kompetens i ledningen. Samtidigt verkar det som statusen inom näringslivet hos de rekryterade är viktigt. Tidigare och innevarande positioner inom näringslivet understryks då dessa presenteras vid introduktionen till sina uppdrag i både artiklar och årsredovisningar.

När det gäller arbetet med att föra samman de två bankerna och förena två företagskulturer till en finns inga tecken på att ett omfattande sådant arbete har gjorts. John Abrahamsson berättar också att endast lite arbete med att skapa en enhetlig företagskultur har gjorts, det har mer handlat om att göra affärer. Det var först efter finanskrisen som SEB egentligen kunde kallas för *en* bank. Tidigare vittnar Abrahamsson om att det mer har varit som två banker i en.

Avsaknaden av ritualer, ceremonier eller andra kulturella handlingar pekar mot att en kultur som genomsyrar organisationen egentligen inte finns att tala om mer än tilltron till stora ledare.

Studerat ur det symboliska perspektivet ges inte intrycket att SEB:s ledning medvetet har försökt att använda krafter inom området för att förändra, förvalta eller styra organisationen. De medvetna inslagen är få och kopplade som medvetna handlingar till strategiförändringar är de obetydliga.

Jämförelse av Handelsbanken och SEB ur ett symboliskt perspektiv med avseende på koppling till strategiförändringar

Detta perspektiv ger en stark förklaring till varför Handelsbanken varit mindre benägen att byta strategier. Klart och tydligt framgår att efter den genomgripande förändringarna i början på 1970-talet så har en mycket stark kultur byggts upp som bevarar och skyddar de strategier och modeller som Handelsbanken arbetar med. Genom riter, ceremonier och tydligt uttalade värderingar om hur saker ska vara, i kombination med olika medel för att skapa samhörighetskänsla och lojalitet, hålls ifrågasättande av strategierna till ett minimum. Behållandet av värderingarna genom internrekrytering garanterar att kulturen redan finns hos morgondagens ledare som ett självklart inslag och därmed även strategierna.

Den i kulturen starkt uttalade skepticismen mot ”modetrender” inom management och strategi samt externa konsulter försvarar de anammade metoderna mot yttre påverkan.

Skillnaden mot SEB är stor. SEB har en kultur där tilltro till stort affärsledarskap ingår. Det är de stora ledarna som kan spelet och vet hur det ska vara. Ledarna visar sin förträfflighet genom att applicera vinnande koncept som de själva utvecklat eller lärt sig. Respekt ges genom att modeller genomförs och visar på framgång eller genom att strider i maktens rum vinnas.

Vidare visar SEB en tydlig tilltro till omvärldsanalyser och externa inslag. Öppenheten för andras lösningar gör också att organisationen inte håller sig med några höga försvarsmurar mot yttre påverkan på centralledningsnivå.

Analysen ger således att SEB:s öppenhet för nya idéer och tilltron till det högre ledarskapet samt avsaknad av kulturellt skydd mot förändringar underlättar och bidrar till ökad benägenhet att byta strategier. Samtidigt har Handelsbanken en stark kultur som skyddar mot förändringar i strategin. Även kulturen skyddas genom att de egna leden fungerar som källa för nya ledare. Således är ledarna redan delaktiga i kulturen och är dess beskyddare.

8 Slutsatser

I detta vårt sista kapitel kommer vi att först diskutera kring, och dra slutsatser ur, våra fallstudier. Därefter kommer vi att göra en ansats till att utveckla dessa slutsatser till mer allmänna slutsatser. Med ursprung från dessa allmänna slutsatser resonerar vi sedan kring de faktorer som vi anser oss ha identifierat som varandes medverkande krafter som påverkar en organisations benägenhet att byta strategi.

Slutligen formulerar vi så våra hypoteser och avslutar med att ge förslag på vidare forskning inom området.

8.1 Slutsatser kring fallstudierna

8.1.1 Handelsbanken

Krisstämningen i handelsbanken underlättade för Wallander att genomföra sina tankar fullt ut kring hur en bankverksamhet ska bedrivas.

Den decentraliserade och kostnadseffektiva organisationen, i kombination med synen på kundens individuella behov har bidragit till att Handelsbanken har haft en mycket gynnsam lönsamhetsutveckling. Det faktum att de grundläggande strategitankarna har visat sig vara framgångsrika under en lång tidsperiod har säkert bidragit till att banken behållit den ursprungliga strategin och endast gjort smärre anpassningar till förändringar i omvärlden.

Oktogonen har sannolikt bidragit till den kostnadsmedvetenhet som finns i Handelsbanken. De anställda har ett naturligt intresse för resultaträkningen. Är resultatet bra blir avsättningen till Oktogonen större och kursutvecklingen på Handelsbanksaktier bättre, vilka båda påverkar storleken på den framtida pensionen. Systemet leder till att de anställda har starka skäl att påverka intäkt- och kostnadsbildningen aktivt. Det individen lättast kan påverka är kostnadsbildningen och därigenom höjs kostnadsmedvetenheten i hela organisationen. Oktogonstiftelsens styrelse utgörs av fackligt förtroendevalda och bland dessa utses två representanter till bankens styrelse. Oktogonen är den största ägaren i banken, och så länge bankens fastlagda strategi fungerar väl och genererar stabila intäkter får denne ägare anses vara en försiktig och lite konservativ ägare. De anställda vill inte äventyra sina arbeten, sin löneutveckling eller sin pension.

Enligt både evolutionsperspektivet och Jan Wallanders övertygelse är den enda varaktiga konkurrensfördelen kostnadseffektivitet. Den enskilt största och viktigaste förklaringen till att Handelsbanken har legat över genomsnittet för de svenska affärsbankernas lönsamhet under 30 år är att de har lägre kostnader än sina konkurrenter.

Handelsbanken har intagit en avvaktande ställning tills nya företeelser och produkter på marknaden har visats fungera. De lever efter övertygelsen att det inte är någon brådska med att anamma nya trender på marknaden och inom managementteorin.

Jan Wallander hade en grundmurad skepticism mot prognoser och avskaffade bland annat därför budgeten när han kom till Handelsbanken. Denna inställning till prognoser och förmågan att planera för framtiden samt förmågan att påverka omvärlden lever kvar inom banken. Detta synsätt stämmer väl överens med evolutionsperspektivet och i likhet med detta perspektiv anser man inom banken att alternativa lösningar bör finnas till hands vid större investeringar.

Banken har efter Jan Wallander uteslutande tillämpat internrekrytering till ledande befattningar. Chefer och VD:ar har varit väl förankrade i de grundläggande tankarna och strategin. Banken är också mån om att alla nyanställda ska utbildas i dessa grundläggande tankar.

Handelsbanken gick som en vinnare ur finanskrisen och har stärkt sin marknadsposition ytterligare under 1990-talet. Grunden till denna framgång lades genom en restriktiv kreditpolitik under slutet av 1980-talet då de andra bankerna ägnade sig åt en expansiv utlåning.

Basen i Handelsbanken ligger hos de självständiga lokalkontoren. Banken framhäver vikten av att ha en personlig relation till kunden och ha lokalkännedom om orten. Dessa principer har visat sig framgångsrika och exempelvis SEB gör nu en omorganisation där ledorden är desamma. SEB har förmodligen också kommit till den slutsatsen att det kanske viktigaste i bankverksamhet är långsiktiga personliga relationer, förtroende och service utifrån kundens individuella behov.

8.1.2 SEB

Fusionen 1972 var en sammanslagning av två starka och skilda kulturer. Sammansmältningen av dessa tog mycket lång tid bland annat därför att man inte arbetade aktivt för att sammanfoga dem, vilket ledde till att den enhetliga kulturen blev svag. De två kulturerna som levde kvar medförde att det förekom ett maktspel inom organisationen under vissa perioder. Den decentraliserade organisationen som existerade fram till slutet av 1980-talet hade stark förankring ute i organisationen och hos regioncheferna. Trots detta strävade den centrala ledningen efter en centralisering vid denna tidpunkt. En omorganisation genomfördes där de relativt självständiga och decentraliserade regionkontorens roll försvagades och en divisionalisering genomfördes. Centraliseringen förstärktes under 1990-talet och de centrala staberna växte i storlek och styrka. Denna utveckling var till att börja med delvis påtvingad av finanskrisen, då ledningen kände behov av att ha kontroll över kreditgivningen. Först tio år senare decentraliserades organisationen åter. Kontoren och den personliga relationen till kunden kom till heders igen.

Ledningen inom SEB har alltid haft en stark tro till att kunna upprätta prognoser över den framtida utvecklingen när det gäller diverse trender i branschen. Banken har haft en strategisk planeringsavdelning, vars uppgift bland annat varit att identifiera trender och eventuella uppköps- och fusionskandidater. Det har lett till att man har arbetat med strategiska planer som ibland utmynnat i stora satsningar, vilka senare har fått ändras då planerna slagit fel. Ett exempel på detta är den storstilade satsningen på Internetbanken och att bli en ledande finansbank i Europa. Internetbanken är också ett exempel på ambitionen att kunna påverka kunders beteende och skynda på en utvecklingstrend.

Till skillnad från Handelsbanken, som utmärkts av ledarskapskontinuitet, har SEB rekryterat flera chefer externt varav några saknat erfarenhet av bankverksamhet. Detta har lett till att organisationen har utsatts för nya idéer och strategibyten, där inte alla har varit banken till godo. Bankens ledare har vid vissa tillfällen varit starka och karismatiska och styrt banken på ett kraftfullt sätt. Det har fästs stor vikt vid ledaren som har förväntats sätta sitt landmärke i organisationen. Detta synsätt samt det anförda i stycket ovan stämmer väl i på det klassiska perspektivet. Ledningen har även haft en tilltro till externa konsulter som anlåtats vid olika tillfällen.

Vissa perioder har det förekommit maktkamper i styrelsen, under 1970-talet mellan representanter från de två fusionspartnerna Skandinaviska- och Enskildabanken. På 1980-talet fanns det en maktkamp mellan de två storägarna i banken, Custos och Wallenbergsfären.

Den dominerande ägaren sedan fusionen har varit familjen Wallenberg och de har haft en tradition att vara aktiva ägare, de har även varit involverade i den operativa verksamheten både formellt och informellt. Jacob Wallenberg hade vid mitten av 1990-talet en position i banken där han enbart arbetade med strategiska frågor.

Lönsamheten har varit mycket volatil och kundnöjdheten har sviktat under de senaste åren, varför SEB nu tillämpar en strategi som liknar Handelsbankens och den som de själva tillämpade innan centraliseringen tog fart.

8.2 Diskussion inför utvecklande av allmänna slutsatser

Vår frågeställning består egentligen av två delfrågor som tillsammans polariserar problemformuleringen. Den första delfrågan söker efter ett svar på varför företag väljer att byta strategi relativt frekvent och den andra frågar varför ett företag väljer att hålla fast vid sin strategi under lång tid. Genom att besvara dessa delfrågor, föra samman svaren och jämföra dem utkristalliseras vårt svar på problemet.

8.2.1 De två frågorna – de två bankerna

Då Handelsbanken och SEB är två snarlika aktörer på en gemensam marknad med likartad kundstruktur har dessa varit goda studieobjekt. Eventuella förändringar i branschen eller andra händelser i bankernas omvärld som har kunnat påverka dem har varit gemensamma för dem båda. Således anser vi att det har varit lämpligt att jämföra dem och deras agerande.

Den ena banken, SEB, har varit mer benägen att byta strategi än den andra, Handelsbanken. Detta var den tes som vi utgick från. Efter att ha studerat bankerna utifrån vår definition av en strategiförändring framgick det snart att vår tes föreföll riktig. SEB hade under den aktuella perioden genomfört ett flertal strategiförändringar medan vi hos Handelsbanken endast kunde identifiera tre. En förklaring till detta borde vara att det finns skillnader dem emellan. Vad är det då som gör SEB mer benägen att genomföra strategiförändringar samtidigt som Handelsbanken uppvisar en mer uthållig strategisk hållning?

Genom analyser har vi kunnat identifiera ett antal faktorer som vi anser ha underlättat, bidragit eller varit orsak till strategiförändringar hos SEB. Samtidigt har vi sett faktorer som har försvårat, omöjliggjort eller avvärt strategiska förändringar hos Handelsbanken. Dessa har vi identifierat genom att studera bankerna med avseende på deras förhållningssätt till strategi, deras växtkultur, deras förmåga att påverka sin affärsmiljö i ett visst syfte, ledarskap i bankerna och bankernas organisatoriska egenskaper ur fyra perspektiv. Därefter har vi fått goda analysresultat att bygga våra slutsatser på.

Genom att ha studerat de faktorer som uppenbarats sig och jämfört dem skapades en bild av olika faktorer inverkan på ett företags benägenhet att ändra strategi. De faktorer som är lika för företag i bankbranschen tar ut varandra i jämförelsen under analysen och således är det bara de faktorer som skiljer bankerna åt som synliggörs och det är dessa som är intressanta.

För att nå fram till kärnan kommer vi först knyta ihop de enskilda faktorerna hos respektive bank och skapa en helhetsbild. Genom en slutlig diskuterande jämförelse dem emellan gör vi en ansats till att generera ett antal hypoteser. Hypoteserna ämnar vi formulera som allmänna, men vi är medvetna om att de är framtagna genom en studie av endast två företag inom en specifik bransch vilket givetvis medför begränsningar i deras allmängiltighet.

8.2.2 SEB – vad får organisationer att byta strategi?

Studien av SEB erbjuder en resa inom en mytomspunnen bank, de rikas bank som den också kallats. Det är banken som är knuten till familjen Wallenberg, Sveriges kanske mest omtalade industrifamilj, en familj som är känd för att alltid vara en mycket aktiv ägare i de företag den är delägare i. Vidare är SEB banken som ledde utvecklingen av banktjänster på Internet i Sverige. Det var också SEB som införde bankautomater och som flertalet gånger har varit inblandad i omtalade affärer, både lyckade och misslyckade.

Vilka är då orsakerna bakom SEB:s större förändringsbenägenhet? Vad gör att SEB kan ändra riktning på sin affärsverksamhet relativt ofta så tillsynes obekymrat? Vad är det som gör att SEB ständigt är på jakt efter nya lösningar och mottaglig för nya grepp inom management och strategi?

Efter att ha tagit del av rikligt med material från affärspressen, årsredovisningar och intervjupersoners berättelser kunde en bild av bankens historia och utveckling under åren byggas. Det kunde tidigt noteras att affärspressen hade en viss förkärlek till att gestalta personligheter inom banken, redogöra för strider och maktkamper i och omkring den samt försöka förutspå vad bankens nästa drag skulle bli.

Genom att analysera den bild som vi byggt upp av banken utifrån källmaterialet med hjälp av teorier och tolkningar ur ett strategiskt perspektiv och jämföra med Handelsbanken fick vi fram de nedan angivna faktorerna som relevanta för att besvara frågeställningen.

Benägenhet att byta strategi – identifierade möjliga orsaker hos SEB:

- Centraliserad, hierarkisk struktur. Divisionaliserad.
- Utpräglad vertikal kontroll och samordning.
- Svag gemensam kultur – två kulturer under lång tid, som haft svårt att smälta samman.
- Betoning på ledarens roll – starka och omtalade ledare.
- Stark ägarmakt kombinerat med direktinflytande.
- Klassiskt perspektiv på strategi.
- Synen på omvärlden som påverkbar - tilltro till förmågan att planera för framtiden genom användandet av prognoser.
- Utpräglade maktkamper och politiska krafter.
- Extern rekrytering av chefer och styrelseledamöter samt anlitan av externa konsulter.
- Misslyckade strategier?

Följer vi nu vårt grundantagande och vårt resonemang att jämförelsen med Handelsbanken sällar bort de branschspecifika inslagen, borde dessa faktorer kunna ge liknande effekter hos andra organisationer. Låt oss därför utveckla dem allmänt innan vi stämmer av dem mot de i Handelsbanken noterade faktorerna.

Vår bild är att en organisation som är utformad för att snabbt och effektivt reagera på kommandon från den högsta ledningen också enkelt kan reagera på direktiv om strategiförändringar. Denna enkelhet accentueras dessutom om ägarna är delaktiga i beslutet och inga omfattande förhandlingar med dem krävs. Således är en stark ägarmakt som dessutom är kopplad till ledningen en ytterligare förenkling för en organisation vid strategiförändringar.

Vidare antar vi att en organisation som lever efter det klassiska perspektivet på strategi, hyllar starka och handlingskraftiga ledare i toppen och tror på deras förmåga att finna långsiktiga lösningar, är mer benägen att byta strategi. Ledarna måste visa sig handlingskraftiga för att nå framgång och accepteras, vilket driver dem till stora beslut. Det ligger ingen eller låg status i att endast verka förvaltande, vilket dessutom kan anses som tråkigt och ointressant, inte minst för pressen som ska omvittna de stora ledarnas förträfflighet.

En syn på omvärlden som påverkbar och en tro på att vägen till framgång innebär att vara först på marknaden med något, är en stark strategiförändringskraft hos en organisation.

Nyss nämnda faktor kan förstärkas ytterligare av maktkamper, utvecklade politiska krafter och konflikter i ledningen. Strategiförändringar kan då bli prestige- och maktfrågor. Svängningar i maktförhållanden inom ledningen kan medföra snabba skiftningar i strategier. Maktkamp kan dock även verka förlamande på en ledning som då tappar förmågan till stora och övergripande beslut.

Ytterligare en tydlig faktor är externrekryteringsfrekvensen till ledande positioner samt anlitan av externa konsulter. Dessa ger en indikation på hur mottaglig organisationen är för yttre influenser och därmed hur exponerad den är för nya trender inom management och strategi.

Organisationer som har en svag eller otydlig kultur är mer mottagliga för strategiförändringar. Då ingen tydlig organisationsidentitet finns, som ifrågasätts eller ska stöpas om, försvinner också en kraftigt konserverande kraft.

Slutligen får vi inte glömma att organisationer som får sina strategier ifrågasatta och upplever dem som misslyckade sannolikt är mer benägna att söka efter nya.

8.2.3 Handelsbanken - vad får organisationer att stå fast i sina strategier?

När Handelsbanken studerades var det inte längre frågan om samma glamour som i fallet med SEB. Smeknamnet "Snålbanken" visade tydligt besvikelsen i affärspressen över att banken inte tillät sig några utsvävningar. Det var inte heller samma uppsjö av berättelser om maktkamper och personliga relationer eller spekulationer om framtida storsatsningar. Den ihärdigt arbetande och gnetande banken som fortsatte följa gamla spår spred inte spänning omkring sig. Under studien framgår det dock att Handelsbanken har varit en framgångshistoria under den studerade perioden, även om storslagna planer aldrig presenteras eller fantastiska mål satts upp.

Liten benägenhet att byta strategi – identifierade möjliga orsaker hos Handelsbanken:

- Stark kultur – enhetlig.
- Decentraliserad organisation och beslutsfattande. Tilltro till individens förmåga.
- Främst laterala kontroll- och samordningsfunktioner.
- Internrekrytering av chefer.
- Oktogonen – personalen största ägaren.
- Vinnande strategi? Kostnadseffektivitet enligt evolutionsperspektivet.
- Synen på omvärlden, framtiden och prognoser enligt evolutionsperspektivet.
- Experimentering med små lösningar – många dörrar öppna.
- Fokus direkt ut mot marknaden – kundens behov i fokus.

I likhet med tillvägagångssättet med de identifierade faktorerna hos SEB går vi nu vidare med att studera de faktorer som framkommit under analysen av Handelsbanken. Vilka faktorer påverkar en organisation i riktningen att behålla eller vara mindre benägen att byta strategi?

Av analyserna uttyder vi att en decentraliserad struktur med avsaknad av ett tydligt och starkt maktcentrum inte genererar starka strategiförändringsförsök. Den kraft som krävs för att genomföra en genomgripande strategiförändring är svår att uppbringa om makten inte är tydlig och organisationen inte heller har starka vertikala kontroll- och samordningsfunktioner. En utvecklad lateral samordning verkar snarare förskjuta strategiperspektivet mot den evolutionära strategiteorin.

Det är inte lätt att uttyda om tillämpningen av det evolutionära strategiperspektivet skapar ett beteende med små experiment lösningar, för att hålla många dörrar öppna, samt fokus direkt på markandens behov, eller om det är tvärt om. Det viktiga är dock observationen att det förefaller som att en organisation med ovanstående agerande sannolikt har ett större motstånd mot stora strategiförändringar.

Vidare framgår det i vår analys att en organisation som har en stark, uttalad och enhetlig kultur har mindre benägenhet att genomföra strategibyten. Om det ingår i organisationens kultur att ständigt förnyas så verkar denna tolkning felaktig, men det kan då ses som en förändringsstrategi som är inneboende och försvaras i kulturen.

En fråga som inte klart besvaras, men som är intressant, är om ett betydande deläggande av de anställda kan medföra att förändringsbenägenheten minskar. Detta då stabilitet är nära förknippat med trygghet som anses vara ett grundläggande mänskligt behov enligt H R-perspektivet.

När det gäller internrekrytering av chefer till ledande befattningar tyder våra analyser på att detta kan ha ett samband med ett minskat sökande efter nya strategier hos organisationen. Detta då de ”nya” cheferna redan är skolade och involverade i de befintliga tankesätten och metoderna som används.

En slutlig fundering som saknar analys i denna uppsats, är om det även kan vara så att anledningen till att en organisation inte söker nya strategier är att den befintliga strategin är bevisat framgångsrik. Om så är fallet, kommer organisationen åter att vara benägen att byta strategi om den befintliga skulle bli mindre framgångsrik i framtiden?

8.3 Diskussion och utveckling av hypoteser

I en jämförelse, av de ovan utvecklade möjliga skälen till respektive banks strategiska förändringsbenägenhet, framstår ett antal faktorer som intressanta att utveckla för att generera hypoteser som kan besvara vår frågeställning. Vi kommer här att försöka utreda deras betydelse.

8.3.1 Kultur

En faktor som framstår som betydande i de bägge ovan gjorda framvaskningarna är kulturen i en organisation. I enlighet med analyserna framgår det att en stark och enhetlig organisationskultur fungerar som en buffert mot stora strategiförändringar.

En förändring i strategin utmanar kulturen, så som en företeelse som beskriver ”hur vi gör saker här”, och därmed kulturen i sig. Vidare utmanar en strategiförändring historien som en organisation bär på, vunna erfarenheter om vad som fungerar och beprövade lösningar blir plötsligt ifrågasatta och de befintliga rollerna och positionerna omprövas. En stark kultur erbjuder då en barriär mot uppkomsten och genomförandet av eventuella strategier som medför denna effekt. Förändringar som däremot långsamt inkorporeras i kulturen och utvecklar, utan att omkullkasta, den blir den accepterade vid uppvisat behov.

Tryggheten och den sammanhållande kraften som kulturen för med sig kan då kvarstå när den inte upplevs hotad.

I en svag, eller otydlig, kultur ryms däremot fler värderingar och tankegångar. Ingen, eller svag, uppfattning om det bevisade riktiga i historiska lösningar och tankar erbjuder samma motstånd till större och snabbare förändringar. Då kulturen inte fungerar som ett starkt sammanhållande band, som skänker trygghet och identitet för organisationens medlemmar, betyder inte heller en förändring eller ett ifrågasättande av den ett hot. Då ingen klar uppfattning om vad som är ”det enda sättet” att göra saker på finns, blir också nya idéer mindre kontroversiella om de förs fram.

8.3.2 Struktur och maktfördelning

Nästa faktor som framstår i analyserna, och den avskalningen som gjorts i detta kapitel, är hur organisationens struktur och maktfördelning ser ut.

I en decentraliserad struktur, med stora beslutanderätter långt ute i organisationen, blir strategiförändringar ett trubbigt instrument att dirigera organisationen med. Beslut som fattas på en central nivå skall spridas och tolkas av många individer i organisationen. Dessa skall sedan utföras av individer med stora möjligheter att forma besluten till att passa de egna upplevda behoven. Genomgripande förändringar blir, om den decentraliserade organisationen skall upprätthållas, då svåra att kontrollera. Förmågan att nå det önskade resultatet blir en fråga om förmågan att förmedla den grundläggande tanken, det grundläggande syftet och det önskade genomförandet vilket är en kraft- och tidskrävande process.

Vidare innebär avsaknad en kraftfull maktkälla att den kraft, som en genomgripande förändring av strategin kräver, blir svår att mobilisera. För att lyckas måste flera aktörer besluta om att med gemensamma ansträngningar frambringa tillräckligt med kraft för att bemöta eventuellt motstånd som uppstår.

I en centraliserad struktur är ofta beslutsgången klar och direktiven som kommer från högre instans förväntas att följas samvetsgrant utan större justeringar. Ett litet utrymme ges för tolkningar och utvecklingar av beslut för att passa egna upplevda behov hos den aktör som skall genomföra det. En omfattande strategiförändring blir mer kontrollerbar och enkel att genomföra då de direktiv som går ut i organisationen förväntas följas enhetligt av hela organisationen utan större förändringar. Förändringarna blir då mer kontrollerbara och enklare att följa upp när de är genomförda.

Om makten i en organisation är koncentrerad innebär detta att det snabbt och enkelt går att mobilisera den kraft som krävs för att driva igenom beslut och förändringar även om visst motstånd bjuds.

Att vi väljer att koppla struktur och makt till varandra beror på att det förefaller som det i en decentraliserad struktur också saknas naturliga maktcentra. Givetvis kan dessa maktcentra dock finnas, men det handlar då mer om en centralisering av makten vilket också ifrågasätter den decentraliserade strukturen. Det motsatta förefaller rimligt för en centraliserad struktur kopplad till maktstrukturen.

8.3.3 Kontroll och samordning

Kontroll och samordningen, det vill säga hur de genomförs, visar sig vara en faktor som spelar in i den strategiska förändringsbenägenheten.

Kontroll- och samordningsfunktioner som är lateralt uppbyggda visar egenskaper som visar på att de är mer formade för att utbyta tankar och erfarenheter samt stimulera diskussioner. I denna miljö ges utrymme åt ett mer kontinuerligt utvärderande och justerande arbete med verksamheten. Systemet ger inga tecken på att vara utformat för att samla information till en källa som sedan kan utvärdera resultat och sedan föreslå, besluta om, justeringar i form av strategiömläggning. Informationen sprids jämt över organisationen och ger således möjligheter för flera aktörer att enskilt, eller tillsammans, pröva nya metoder på delar av verksamheten för att sedan sprida erfarenheten och kunskapen vidare. Detta genererar inga stora, snabba strategiömläggningar utan tyder snarare på att små steg prövas kontinuerligt.

Ett vertikalt kontroll- och samordningssystem är uppbyggt för att formellt och, som namnet antyder, mer vertikalt kontrollera verksamheten och följa upp resultaten samt samordna organisationens verksamhet. Således samlas erfarenheter från olika delar i organisationen till en punkt i vilken sedan resultatet och erfarenheterna kan analyseras och utredas. Ur detta arbete kan sedan förslag på åtgärder eller nya metoder genereras för att slutligen spridas tillbaka till organisationen via de vertikala kanalerna. Således blir det den punkt dit informationen går som besitter informationen på vilken beslut om framtida strategier skall tas. Det är också från det vertikala samordningssystemet som besluten förmedlas och följs upp, således underlättas för organisationen att genomföra strategiförändringar för hela organisationen samtidigt. Detta framstår som anledningar till varför genomgripande strategiförändringar är mer vanliga i organisationer som har övervägande vertikala kontroll- och samordningsfunktioner.

8.3.4 Synen på omvärlden – Strategiska perspektiv

Som tidigare redogjorts för är synen på omvärlden och synen på strategi tätt sammanknutet. Utan att åter redogöra för teorier, eller analysen, konstaterar vi bara att om en organisation ser på sin omvärld som möjlig att göra prognoser om, eller om organisationen ser på omvärlden som möjlig att påverka, så är benägenheten att aktivt använda strategi som ett verktyg för att skaffa sig konkurrensfördelar större.

Om världen istället framstår som oförutsägbar och svår, eller omöjlig, att påverka så kommer inte heller genomgripande strategiförändringar att förefalla meningsfulla som ett medel att överträffa konkurrenter.

8.3.5 Rekrytering

Att rekryter internt, respektive externt, förefaller vara en viktig faktor när det kommer till strategiförändringar.

Internrekrytering gynnar bibehållandet av redan antagna strategier. Sannolikt är detta resultatet av att de, till nya positioner rekryterade, redan är introducerade för den gemensamma strategin. För att ha kunnat verka effektivt inom organisationen tidigare har individerna redan accepterat och slutit upp bakom den anammade strategin och är således inte lika benägen att ifrågasätta den eller söka efter nya. En policy att rekrytera internt kan också tyda på ett visst motstånd mot nya, externa, inslag i organisationen som kan påverka eller hota de dominerande idéerna som är gällande. Ett flitigt utnyttjande av internrekrytering medför således ett bevarande av gängse modeller och strategier efter vilka organisationen driver sina verksamheter.

Omfattande externrekrytering, särskilt då till ledande befattningar, verkar däremot skapa en miljö som inbjuder till strategiförändringar. Nya idéer och erfarenheter plockas in utifrån organisationen i form av den rekryterade. Idéerna och erfarenheterna skall sedan den nyrekryterade omsätta i organisationen, något som leder till ifrågasättande av hur saker görs och som tenderar att medföra förändringar enligt våra analyser. De effekter som externrekrytering medför kan också uppnås genom till exempel anlitan av externa konsulter som har i uppgift att utföra uppdrag, eller föreslå förändringar, utifrån ett extern perspektiv.

8.3.6 Strategi

Att en för tillfället vinnande, respektive förlorande, strategi är en faktor som påverkar benägenheten att byta strategi förefaller som självklart. Ser vi dock till en strategis beskaffenhet, det vill säga att den skall vara långsiktig, skulle temporära tillbakagångar inte nödvändigtvis medföra strategibyten, likaväl som temporära framgångar inte skulle behöva betyda att strategin är långsiktigt vinnande.

Våra analyser visar dock att en organisation som får bekräftelse på sin strategis framgång är mindre benägna att byta, i motsats till en organisation som upplever motgångar. Det som skall noteras är alltså att motgångar på kortsikt verkar generera större benägenhet att byta en strategi även om den är tänkt att vara vinnande i ett långt perspektiv.

8.3.7 Ägande

Under vårt arbete har det flertalet gånger framkommit att ägandet spelar en betydande roll i benägenheten att byta strategi. I Handelsbankens fall har Oktogonen framhållits som en faktor som påverkat stabiliteten i organisationen, medan det i SEB:s fall har framhållits att Wallenbergssfärens starka ägande har underlättat och bidragit till snabba strategiförändringar.

Oktogonen och familjen Wallenberg är största ägare i respektive bank, dock är de i sin natur olika.

Oktogonen består av en stiftelse som förvaltar de avsättningar som gjorts till personalen. Stiftelsen kontrolleras av de anställda till stor del genom facket, vilket skapar den intressanta situationen att personalen även är den största ägaren och sitter i styrelsen som ägarrepresentant genom representanter utsedda av facket. Hur Oktogonen agerar som ägare innefattas inte av denna uppsats, men det vore intressant att studera aktiviteten hos ägarskapet i en tid då fonder och stiftelser ibland anklagas för att hålla en mycket låg ägarprofil. Bara att utreda hur förhållanden påverkas mellan fackförbund, medlemmar och arbetsgivare är intressant nog för ett vetenskapligt arbete.

Familjen Wallenberg, eller Wallenbergssfären, är å sin sida privata ägare som är erkänt aktiv i de företag de är verksamma i. Deras betydelse och roll i det strategiska arbetet är omvittnat och deras del i den operativa ledningen är tydlig.

Utan att veta mer om hur Oktogonen agerar som ägare, hur stiftelsen förvaltas samt hur de anställdas roll påverkas genom fackets direkta inblandning i ägandet, går det inte att göra en fullgod jämförelse dessa ägare emellan. Då uppsatsen är komparativ, och då vi har valt att dra våra slutsatser utifrån jämförelser bankerna emellan för att fånga allmänna drag, anser vi att vi inte har tillräckligt med information inom ramen för arbetet för att formulera en fullgod hypotes gällandes ägandet som en faktor. Vi skulle kunna konstatera att ett företag med Wallenbergssfären som största ägare sannolikt uppvisar en benägenhet att arbeta med strategiförändringar, men det vore en halv, och således för oss inte fullgod, hypotes. Vi väljer därmed att lämna denna faktor som obesvarad med förhoppningen om att framtida undersökningar skall kunna besvara frågan hur faktorn ”ägarskapet” påverkar strategiförändringsbenägenheten.

8.4 Faktorer som kan påverka benägenheten att byta strategi – Hypoteserna

Vi har kunnat identifiera ett antal faktorer som verkar påverka en organisation i endera riktningen gällande dess benägenhet att byta strategier. Vi redogör här kort för våra framtagna hypoteser om vilka bakomliggande faktorer som påverkar organisationers benägenhet till strategibyten.

Organisationskultur

Hypotes: Svag organisationskultur ger större benägenhet till strategibyten, en stark kultur motverkar förändringar i strategin och verkar konserverande.

Struktur och maktfördelning

Hypotes: Centraliserade strukturer och starka maktcentra ger större benägenhet till strategiförändringar emedan en decentraliserad struktur och svaga eller inga maktcentra gör organisationer mindre benägna att byta strategi.

Kontroll och samordning

Hypotes: Utvecklade och dominerande vertikala kontroll- och samordningsfunktioner ger större benägenhet till strategiförändringar emedan laterala dito verkar medföra att organisationer är mindre benägna att byta strategi.

Synen på omvärlden

Hypotes: En syn på omvärlden som påverkbar och möjlig att ställa prognoser om visar på en organisation som är mer benägen att byta strategier emedan en syn på omvärlden som osäker och ej förutsägbar genererar en mindre benägenhet att byta strategi.

Rekrytering

Hypotes: Extern rekrytering till ledande befattningar ger en större benägenhet till strategibyten emedan internrekrytering genererar en mindre benägenhet till byte av strategier.

Strategi

Hypotes: En mindre lyckad strategi medför att organisationer ges en större benägenhet att söka nya strategier emedan en framgångsrik strategi som ges återkommande bekräftelser gör organisationer mindre benägna att byta strategier.

Ägande

Hypotes: Våra analyser gav indikationer på att ägandeförhållande till organisationer har inflytande på hur benägen en organisation är att söka nya eller byta strategier. Det går dock inte att inom ramen för vår studie säga hur. Således lämnas denna faktor med ett frågetecken.

8.5 Förslag på vidare forskning

Vi önskar lämna våra hypoteser för prövning på fler företag och branscher för att pröva deras giltighet. Både fler kvalitativa samt kvantitativa studier vore önskvärda.

Ägandeförhållandenas inverkan på benägenheten att byta strategier återstår för vidare forskning att besvara.

Vidare föreslår vi en ny studie av de bägge bankerna om fem år då SEB:s nya inriktning medför att bankerna närmar sig varandra och likheterna blir mera påfallande.

En finansiell studie kopplad till strategiförändringar skulle vara intressant. Hur har lönsamhetsförändringar påverkat de bägge organisationernas benägenhet att byta strategier?

Att studera hur strategiförändringar påverkar lönsamhetsutvecklingen för ett företag vore ännu ett område som vore intressant att genomföra en finansiell studie över.

Källförteckning

Litteratur

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn (1994) *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur.

Bolman, Lee G & Deal, Terence E (1995) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Artisteri, valmöjlighet och ledning*, Studentlitteratur

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, åttonde upplagan

Furnham, Adrian (1997) *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*, Psychology Press.

Grant, Robert M. (2000) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers

Haslam, S. Alexander (2001) *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*, Sage.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, tredje upplagan.

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur

Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur

Normann, Richard (1975) *Skapande företagsledning*, Bonnier Alba

Normann, Richard (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi

Olsson, Ulf (2000) *Att förvalta sitt pund. Marcus Wallenberg 1899- 1982*, Ekerlids förlag

Olsson, Ulf (1997) *I utvecklingens centrum. Skandinaviska Enskilda Banken och dess föregångare 1856- 1996*, Skandinaviska Enskilda Banken

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur

Rienecker, Lotte & Stray Jorgensen, Peter (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

Sohlman, Michael & Viotti, Staffan (red.)(1997) *Vem styr- politikerna eller marknaden?*, IVA och Ekerlids förlag

Stacey, Ralph (1992) *Ledarskap genom kaos och förändring*

Starkey, Ken (red.) (1996) *How Organizations Learn*, International Thomson Business Press

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar(red.)(1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur

Wallander, Jan (1994) *Budgeten- ett onödigt ont*, SNS Förlag

Wallander, Jan (1998) *Forskaren som bankdirektör*, SNS Förlag

Wallander, Jan (1991) *Från Vängåvan till Kungsträdgården. Decentralisering-ideal och verklighet*, Bonniers

Wallander, Jan (1990) *Ledarskap*, Bonniers

Wallander, Jan (2002) *Med den mänskliga naturen- inte mot! Att organisera och leda företag*, SNS Förlag

Whittington, Richard (1993) *What is strategy and does it matter*, International Thomson Business Press.

Wilson, Fiona (2000) *Organisation, arbete och ledning*, Liber.

Uppsatser, vetenskapliga artiklar och statliga rapporter

Bergman, Mats (Ds 2002:21) ”Lärobok för regelnissar. En ESO- rapport om regelhantering vid avregleringar”, ESO

Eisenhardt, Kathleen M. & Sull, Donald (2001) ”Strategy as simple rules”, *Harvard Business News*, January 2001

Engwall & Wallenstål (1988) ”Tit for tat in small steps: the internationalization of Swedish banks”, *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3/4), s 147-155

Finansdepartementet (Ds 2002:5) ”Promemoria om reformerade bank- och finansieringsrörelse regler”

Jungerhem, Sven (1992) ”Banker i fusion”, Doktorsavhandling vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet

Wallander, Jan ”Om prognoser, budgetar och långtidsplaner”, Handelsbankens småskriftsserie nr 15

Åkesson, Gunnar (1997) ”Företagsledning i strategiskt vakuum. Om aktörer och förändringsprocesser” Doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm

Artiklar

Ahlqvist, Stefan ”Handelsbanken satsar hellre på Norden än EG”, *Bankvärlden* nr 8, 1993

Björkman, Johan ”Handelsbankens triumf: liten topp och hård kostnadspress”, *Veckans Affärer* 791122

Byttner, Karl-Johan ”Experter kritiska till bankfusion”, *Computer Sweden* 010223

Ekwall, Johan & och Gunnarsson, Birgitta ”Från mästare till tiggare”, *Veckans Affärer* 930303

Ekwall, Johan ”Team Svedberg laddar för slutspelet”, *Veckans Affärer* 930825

”EMU och ny teknik tvingar banker till fusioner och köp”, *Dagens Industri* 981105

Gunnarsson, Birgitta ”Målet är att bli bättre- inte större”, *Veckans Affärer* nr 5 850131

”Han har goda skäl att le”, *Dagens Industri* 010627

”Handelsbanken klarar sig bäst i dåligt sällskap”, *Affärsvärlden* nr 41 921007

”Handelsbanken stärker ställningen i banktoppen”, *Affärsvärlden* nr 9 910227

Hedberg, Mats ”SEB axlar Enskildas mantel. Förmögna privatpersoner nyckelgrupp i ny strategi”, *Dagens Industri* 981221

”Högre växel behövs”, *Affärsvärlden* 920506

”Idén bakom storbanken var riktig”, *Dagens Industri* 010920

”I bankens industrisfär är det Bo Rydin som styr”, *Affärsvärlden* nr 43 871021

Lindsten, Per Olof ”Banker: Gapar över mycket” *Veckans Affärer* 990927

”Läge för aktieinlösen”, *Affärsvärlden* nr 47 961120

”Ovanligt hållbar framgångsmodell”, *Affärsvärlden* nr 13-14, 860326

”Skånska Banken första utmaningen för nye VDn”, *Affärsvärlden* nr 1/2 900110

”Slut på expansionen för nordiska banker”, *Dagens Industri* 021012

Svensson, Benny ”Kontoren räddar bankerna”, *Dagens Industri* 021126

Svensson, Karin ”Närkontakt med kunden viktigast för SEB”, *Dagens Industri* 020327

”Peter Wallenberg om ägarrollen”, *Affärsvärlden* 930203

”På väg mot makten”, *Göteborgsposten ekonomi* 950921

”S-E-B skapar förväntningar”, *Dagens Industri* 861210

”Siffrorna som hotar SEB-chefens position”, *Dagens Industri* 20011013

Torekull, Lars ”Vi lärde oss mycket under fusionsarbetet”, *Aktiespararen* nr 4 2002

”Vad händer i S-E-Banken?”, *Affärsvärlden* 980225

”Viktigt att vara rak och tydlig”, *Dagens Nyheter Ekonomi* 980412

”Wallenbergare i strid om bankfusionen”, *Dagens Industri* 990914

Wilke, Björn ”SHB dundrar på trots alla ’affärer’”, *Veckans Affärer* nr 42, 881020

Muntliga källor

Abrahamsson, John, regionchef SEB. Intervju 030108

Bardosson, Sigvard, före detta kontorschef inom Handelsbanken. Intervju 021229

Erlandson Christer, före detta chef för SEB:s företagsavdelning i Malmö. Intervju 021217

Hansing, Johan, ekonom på Svensk bankförenings utredningsavdelning. Intervju 021128

Mossinger, Thommy, vice VD Regionbanken Södra Sverige inom Handelsbanken

Pålsson, Hans-Emil, f.d. vice VD för S-E-bankens centralkontor i Malmö

Sahlberg, Karl-Erik, f.d. vice styrelseordförande i SE-Banken och styrelseordförande i styrelsen för SE-Bankens regionkontor i Malmö. Intervju 021229

Årsredovisningar etc.

Handelsbankens årsredovisningar 1970-2001

Skandinaviska Enskilda Bankens årsredovisningar 1972-2001

Verksamhetsberättelser från SEB:s kontorsrörelse Malmögruppen 1988

Elektroniska källor

www.handelsbanken.se

www.saob.se , 021211

www.seb.se

Bilaga 1. Intervjufrågor till SEB

Banken

- Nuvarande organisation, lokalt och hela koncernen.
- Kultur, aktörer, lokalt och centralt. Uppfattad vs önskad kultur.

Strategihistoria

- Vilka viktigare strategier / strategiförändringar har funnits de senaste 3 decennierna?
- Vilka orsaker har legat bakom strategiförändringar, uttalade eller upplevda? Tex viktigare förändringar i branschen, viktigare händelser inom banken, chefsbyten, ägare, kultur, fusioner och uppköp? Uppfattning om planering legat bakom eller ej?
- Hur har strategiförändringarna genomförts? Har implementeringen av de olika strategierna lyckats? Effekter som uppnåtts?

Bankens nuvarande strategi

- Vilken är bankens nuvarande strategi, lokalt och centralt?
- Uttalad vs uppfattad strategi?
- Orsakerna bakom den nuvarande strategin, uttalade och andra? Tex. Chefsbyte, ägare, kultur, aktörer, yttre faktorer som branschförändringar, konkurrenter
- Implementeringen av den nuvarande strategin, hur har den skett/sker den, lokalt och centralt? Har implementeringen lyckats? Vilka effekter har uppnåtts?
- SEBs nuvarande fokus på kostnadsbesparingar – hur upplever de anställda det? Har det fått genomslag i organisationen?
- Hur upplevs den nuvarande styrelsen och ledningen?
- Hur implementerades den tidiga satsningen på Internet hos personalen?
- På vilket sätt märks den ökade fokuseringen på kundrelationer, kostnadsmedvetenhet och korsförsäljning.

Konkurrenterna

- Vilka är era främsta konkurrenter?
- Hur ser ni på era konkurrenter?
- Hur påverkar era konkurrenter er strategi?
- Hur påverkar ni era konkurrenter?

Framtiden

Branschen

- Hur ser den närmsta framtiden ut för branschen?
- Hur ser branschen ut om tio år?
- Vilka stora förändringar är på väg inom branschen?
- Vilken är den största dagsaktuella förändringen?
- Hur påverkar branschen bankens strategi just nu?/ i framtiden?

Banken

- Vilka större förändringar är aktuella just nu?

- Vilka större förändringar är på väg?
- Vilka är de senaste större förändringarna som genomförts?
- Hur ser framgångsutsikterna ut? Vilka är de största utmaningarna respektive möjligheterna framöver?

Bilaga 2. Intervjufrågor till Handels-banken

Banken

- Nuvarande organisation, lokalt, regionalt och centralt. Finns mtrl?
- Hur skulle du vilja beskriva företagskulturen inom Handelsbanken.

Bankens nuvarande strategi

- Vilken är bankens nuvarande strategi, lokalt och centralt? Finns mtrl?
- Uttalad vs uppfattad strategi?
- Orsakerna bakom den nuvarande strategin, uttalade och dolda? Tex. Chefsbyte, ägare, kultur, aktörer, yttre faktorer som branschförändringar, konkurrenter
- Hur implementeras den rådande strategin i organisationen, ex exempelvis hos nya medarbetare?
- Hur mycket genomsyras organisationen av kostnadsmedvetenhet? Lever den enskilde individen efter detta?
- Stämmer vår uppfattning att SHB ofta har varit försiktiga med nya satsningar? Tex introduktioner av tjänster eller nya affärsområden? Är detta en medveten strategi?

Konkurrenterna

- Vilka är era främsta konkurrenter?
- Hur ser ni på era konkurrenter?
- Hur påverkar era konkurrenter er strategi?
- Hur påverkar ni era konkurrenter?

Strategihistoria

- Vilka viktigare strategier / strategiförändringar har funnits/ genomförts de senaste tre decennierna?
- Vilka orsaker har uppgetts som anledning till strategiförändringar, uttalade eller upplevda? Tex viktigare förändringar i branschen, viktigare händelser inom banken, chefsbyten, ägare, kultur, fusioner och uppköp? Uppfattning om planering legat bakom eller ej? (strategi som plan osv.)
- Hur har strategiförändringarna genomförts? Med konsekvens eller ej? Effekter som uppnåtts?
- Vilken situation befann sig banken i när Jan Wallander blev VD och genomförde en framgångsrik organisationsförändring och etablerade en ny strategi?

Framtiden

Branschen

- Hur ser den närmsta framtiden ut för branschen?
- Hur ser branschen ut om tio år?
- Vilka stora förändringar är på väg inom branschen?
- Vilken är den största dagsaktuella förändringen?
- Hur påverkar branschen bankens strategi just nu?/ i framtiden?

Banken (samtliga frågor gäller organisation/ kultur/ strategi etc.)

- Vilka större förändringar är aktuella just nu?

- Vilka större förändringar är på väg?
- Vilka är de senaste större förändringarna som genomförts?
- Hur ser framgångsutsikterna ut? Vilka är de största utmaningarna respektive möjligheterna framöver?

Abstract

The purpose of this paper is to explore what makes organizations more or less inclined toward strategic change. This is done through a qualitative comparative case study of SEB and Handelsbanken followed by an analysis of the various reasons for strategic change versus strategic continuity in the two banks. The hypotheses formed are that an organization's inclination toward strategic change is influenced by its ownership structure and formal organizational structure as well as by its recruitment policies, power structure and control and coordination mechanisms. Other hypothetically influential factors are the organization's culture and its view of what strategy is and what its surroundings are like.

Key words strategic change, strategy, banking, Handelsbanken, SEB