



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Sparbanken Gripens strategiska allianser – en strävan efter att bli en fullsortimentbank

Hösten 2002

Kandidatuppsats

Handledare: Claes Svensson

Författare: Maria Håkansson, Patrik Mårtensson & Emma Tidevik

Sammanfattning

Titel Sparbanken Gripen strategiska allianser – en strävan efter att bli en fullsortimentsbank

Författare Maria Håkansson, Patrik Mårtensson, Emma Tidevik

Handledare Claes Svensson

Problem Bankmarknaden är idag en bransch som har genomgått stora förändringar och som med stor sannolikhet, även i framtiden kommer att förändras. Hur ser framtiden ut för de lokala fristående sparbankerna? Klarar de av att stå emot den allt hårdare konkurrensen på bankmarknaden? Flera av dessa lokala fristående sparbanker har fortfarande en anknytning till storbanken Förenings-sparbanken. Det finns dock två fristående sparbanker, som valt att vandra mot strömmen och bli helt fristående, utan anknytning till någon av storbankerna. En av dessa banker är Sparbanken Gripen. Hur lyckas Sparbanken Gripen överleva på den allt hårdare bankmarknaden?

Syfte Uppsatsens syfte är att förklara och förstå varför Sparbanken Gripen etablerar strategiska allianser. Vidare avser vi att pröva i vilken mån strategiska allians-teorier kan förklara och bringa förståelse om varför Sparbanken Gripen etablerar samarbeten och om teorin kan peka på möjligheterna.

Metod Genomgående i uppsatsen skriver vi utifrån ett abduktivt angreppssätt. Vi har valt att göra en deskriptiv undersökning för att kunna beskriva Sparbanken Gripen strategiska allianser. Eftersom vi beskriver ett komplext fenomen och inte vill låsa fast oss vid förutbestämda aspekter, har vi valt att använda oss av en kvalitativ fallstudie.

Slutsatser Anledningen till att Sparbanken Gripen skapar allianser med andra företag, är för att kunna erbjuda sina kunder en fullsortimentsbank. De produkter och tjänster, som Sparbanken Gripen erbjuder sina företags- och privatkunder, måste vara av minst samma kvalitet som till exempel Förenings-sparbanken och Handelsbanken. Sparbanken Gripen har en nära allians med Sparbanken Finn, vilket har utmynnat i ett gemensamt IT-system och joint venture-samarbeten. Denna allians bör, enligt vår slutsats, sammanföras till ett företag, för att på detta sätt bli en konkurrenskraftigare bank.

Nyckelord Strategiska allianser och fristående sparbanker

Förord

Föreliggande kandidatuppsats är på 10 poäng med inriktning på företagsstrategi i förändring. Det har varit en tidskrävande men mycket lärorik process. Uppsatsen hade inte kunnat genomföras utan det stöd och den hjälp vi fått ifrån en mängd olika personer.

Ett speciellt tack vill vi rikta till vårt fallföretag Sparbanken Gripen, där vi blivit vänligt bemötta, framförallt riktas ett tack till Bengt Johansson och Anders Enberg. Vi är mycket tacksamma för att vi fått ta del av deras tid och för det engagemang de visat för vår uppsats.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Claes Svensson, för goda råd och vägledning, vilket varit motiverande och givande.

Slutligen skulle vi vilja tacka Jan Reiderstad på Cerdo Bankpartner AB och Bertil Grundfors på Skandia för deras hjälp samt vår opponent och alla som läst igenom vår uppsats och kommit med synpunkter och idéer.

Lund 2003-01-22

Maria Håkansson

Patrik Mårtensson

Emma Tidevik

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 SYFTE	9
1.4 BEGREPPSDEFINITION	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR	9
1.6 DISPOSITION	9
2. METOD	11
2.1 UPPSATSTYP OCH ANGREPPSSÄTT	11
2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD	12
2.3 REFERENSRAM	13
2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	14
2.4.1 Val av bransch och fallföretag	14
2.4.2 Val och bearbetning av teori	14
2.4.3 Insamling och bearbetning av data	15
2.4.4 Genomförande av intervjuer	16
2.4.5 Analysmetod	17
2.5 KÄLLKRITIK	17
2.6 VALIDITET	18
2.7 TROVÄRDIGHET OCH PÅLITLIGHET	18
3. TEORI	20
3.1 DEFINITIONER AV STRATEGISKA ALLIANSER	20
3.2 MOTIVEN FÖR ATT INGÅ I EN STRATEGISK ALLIANS	23
3.3 ALLIANSTYPER	25
3.3.1 Joint Venture	26
3.4 FRAMGÅNGSFAKTORER	29
3.5 VAL AV ALLIANSPARTNER	31
3.6 KÄRNKOMPETENS	34
3.7 NÄTVERK	35
3.8 STRATEGISKA ALLIANSENS LIVSCYKEL	36
3.9 ILLUSTRATION AV TEORIANVÄNDNING	38
4. FALLBESKRIVNING	39
4.1 BANKMARKNADEN	39
4.2 FALLFÖRETAGET	41
4.3 SAMARBETSPARTNERS	44
4.3.1 Sparbanken Finn	45
4.3.2 Cerdo Bankpartner AB	47
4.3.3 Catella Capital AB	48
4.3.4 Frispar Bolån AB	49
4.3.5 Skandia	49
5. ANALYS	51
5.1 SPARBANKEN GRIPENS KÄRNKOMPETENS	51
5.2 SPARBANKEN GRIPENS NÄTVERK	52
5.3 SAMARBETET MED SPARBANKEN FINN	53
5.3.1 Sparbanken Finn som samarbetspartner och samarbetsform	54
5.3.2 Faktorer som gör samarbetet framgångsrikt	55
5.3.3 Samarbetets livscykel	57
5.4 SAMARBETET MED CERDO BANKPARTNER AB	59
5.4.1 Cerdo som samarbetspartner och samarbetsform	59
5.4.2 Faktorer som gör samarbetet framgångsrikt	61

5.5 ÖVRIGA SAMARBETEN	62
5.5.1 <i>Samarbetspartners och samarbetsformer</i>	63
5.5.2 <i>Faktorer som gör samarbetena framgångsrika</i>	64
6. SLUTDISKUSSION	65
6.1 SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER.....	65
6.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	67
7 KÄLLFÖRTECKNING	69
 BILAGOR.....	 71
 FIGURER	
1 Olika grad av strategiska allianser rangordnade efter grad av vertikal integration	21
2 Olika strategiska allianser rangordnade efter grad av beroende	21
3 Olika breda definitioner av strategiska allianser	22
4 Motiv för att inleda en strategisk allians	23
5 Skilda kompetenser och aktiviteter i en verksamhet	34
6 Strategiska alliansers livscykel.....	36
7 Illustration av teorianvändning	38
8 Sparbanken Gripens organisationsschema	42
9 Sparbankens Gripens nätverk.....	52

1. Inledning

Avsnittet inleds med en introduktion av uppsatsens ämne och problemdiskussion. Därefter följer en beskrivning av uppsatsens syfte, avgränsningar, en begrepps-definition samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Bankmarknaden beskrivs ofta som ett oligopol, det vill säga en marknad med endast ett fåtal konkurrenter (*Det uthålliga oligopolet*, 2002). Situationen har dock förändrats den senaste tiden, till följd av de avregleringar som skett på bankmarknaden. Detta har lett till att konkurrensen har ökat markant. Den tidigare skyddade bankmarknaden, har fått konkurrens ifrån utländska aktörer, som fått möjlighet att bedriva bankverksamhet på den svenska bankmarknaden, samt genom etableringen av olika nischbanker.

De svenska storbankerna har under en längre tid koncentrerat sin verksamhet på företag och höginkomsttagare och låtit privatkunderna komma i skymundan, vilket har gjort att de har tappat marknadsandelar. Detta har medfört att bankerna nu har börjat sätta alla sina kunder i centrum (Stenshamn, 2002). Privatmarknaden har blivit en viktig del för storbankerna. De har börjat se över sina strategier och ändra sina rutiner och villkor, för att inte tappa fler kunder. Det var till exempel en strategisk miss att lägga ner så många bankkontor (Stenshamn, 2002). Storbankerna har dock fortfarande ett starkt grepp om marknaden. Det beror till stor del på att bankkunderna ses som ett trögrörligt släkte, där valet av bank många gånger går i arv i generationer (Stenshamn, 2002). Dock tenderar rörligheten bland kunderna att öka. Att storbankerna har tappat marknadsandelar har gynnat de mindre och lokala bankerna, som genom sin lokala förankring många gånger har goda, nära och långsiktiga kundrelationer. De kan lättare uppfatta kundens behov och utifrån dessa skraddarsy lösningar. Utmaningen för samtliga banker är idag att effektivisera hanteringen av servicen, samt finna nya sätt att hjälpa kunderna. Det är nämligen "... lättare att bli av med en kund än att hitta en ny" (Stenshamn, 2002:24).

Samarbeten mellan företag har under senare tid ökat betydligt. Strategiska allianser har blivit ett kostnadseffektivt sätt att få tillgång till nya marknader, effektivisera sin verksamhet, samt öka lönsamheten. Genom allianser kan företagen renodla sin verksamhet och koncentrera sig på det man kan bäst, det vill säga inrikta sig på sin kärnverksamhet. Företagen kan genom samarbeten med

andra företag, fokusera sig på sin kärnverksamhet och utveckla denna. De behöver inte lägga ner resurser och likvida medel på aktiviteter, som inte är direkt knutna till kärnverksamheten, men som ändå är essentiella för företaget. Genom att företagen koncentrerar sig mer på sin kärnkompetens, kan de skaffa sig en mängd konkurrensfördelar gentemot andra företag. Vikten av samarbete med andra företag, konkurrenter, kunder och leverantörer har blivit allt större. Detta för att företagen ska kunna öka effektiviteten i resursutnyttjandet, öka lönsamheten, samt minska osäkerheten (L. Bengtsson, et al., 1998). I och med den ökade konkurrensen, som uppstått till följd av bland annat avregleringar på bankmarknaden, har samarbete blivit viktigt att även på denna marknad.

Vårt val av strategiska allianser och bankmarknaden, som ämne, grundar sig i att vi finner att ämnet idag är aktuellt och viktigt, då utvecklingen inom bankmarknaden är något som berör många människor. Bankmarknaden är idag en bransch, som har genomgått stora förändringar och som, med stor sannolikhet, även i framtiden kommer att förändras. Som privatkunder i fristående sparbanker, blev det naturligt att våra funderingar kring bankmarknaden föll på just fristående sparbanker och dess framtid på den föränderliga bankmarknaden. Hur skall dessa lokala banker lyckas överleva i den allt hårdare konkurrensen som förs av storbankerna och de nya aktörerna som ihärdigt försöker införskaffa nya marknadsandelar.

1.2 Problemdiskussion

Bankerna i Sverige har genomgått en del sammanslagningar genom åren. Det var till exempel nyligen tal om att Föreningssparbanken och SEB skulle gå samman, men detta projekt avstannade av olika anledningar. Det har, i efterhand, visat sig att sammanslagningarna inte har varit så välskötta och felfria och att de flesta fusioner faktiskt misslyckas (*Bankfusion: pungpinan: analys*, 2001). Det finns dock några samarbeten som fortfarande existerar, trots de svårigheter och missöden som bankerna stötte på den första tiden som allierade. Ett exempel på en sådan sammanslagning är den mellan SEB och Trygg Hansa. Ett annat exempel är Föreningsbanken och Sparbanken Sverige, som gick ihop 1997 och bildade Föreningssparbanken. Sparbanken Sverige var i sig en sammanslagning mellan ett antal olika sparbanker och bildades 1992. Ett stort antal sparbanker valde att fortsätta att vara fristående, istället för att ingå i Föreningssparbanken (www.foreningssparbanken.se), och idag finns det drygt 80 fristående sparbanker i Sverige. De flesta fristående sparbankerna är idag inte helt självständiga, utan samarbetar i viss mån med Förenings-sparbanken om till exempel produktutveckling, IT-frågor och Internetbank (Markwall, 2001). Samarbetet med Förenings-sparbanken gör att de fristående

sparbankerna måste följa de riktlinjer som Föreningssparbanken har utformat, till exempel när det gäller den visuella profilen och tjänstebudgeten. Enligt Charles Puskaric på Fristående Sparbankers Riksförbud, finns det idag två fristående sparbanker som *helt* står utanför samarbetet med Föreningssparbanken. Dessa är Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn. De lämnade samarbetet med Föreningssparbanken år 1997 (*Det uthålliga oligopolet*, 2002). Som helt självständiga banker, kan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn fritt välja vilka samarbetspartners de vill arbeta med. De kan välja ut de olika partners, som de anser passar dem bäst inom olika tjänsteområden och inom de områden där bankerna anser sig ha behov av att samarbeta (Sparbanken Gripens årsredovisning, 2001).

Anledningen till att de helt självständiga fristående sparbankerna, Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn, inte ville vara anslutna till Föreningssparbankens system, var att de ansåg att deras självständighet hotades. Ambitionen för de båda bankerna, efter att de bestämt sig för att inte gå med i Föreningssparbanken, var att bygga upp en ny bankstruktur med skånska förtecken (www.afv.se). Fördelen för de båda bankerna var att de stod helt självständiga, när de började samarbeta. Detta innebar att de fritt kunde välja samarbetspartners och bygga upp ett helt nytt koncept från grunden. Även om de båda bankernas ställningar på den skånska bankmarknaden är goda, måste det finnas en förklaring till varför och hur en helt fristående sparbank klarar sig själv på dagens bankmarknad, utan att bli uppköpt eller utkonkurrerad.

Inom bankmarknaden är olika former av samarbete vanliga. Detta kan vara ett sätt för banken att kunna koncentrera sig på sin kärnverksamhet, men det kan även bero på att banken inte har förutsättningarna att klara allting själv, som till exempel utlåning och fondplaceringar. Eftersom flertalet av de fristående sparbankerna alltjämt i någon mån, är anslutna till Föreningssparbanken, kan de fortfarande falla tillbaka på denna. Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn valde däremot att gå sin egen väg och vandra mot strömmen. Går det att vara en helt fristående och självständig bank i det konkurrensläge som råder på den svenska bankmarknaden idag? Vilka allierade behöver man i så fall vid sin sida? Vilken form av nätverk behövs? Finns det några teorier om strategiska allianser, som tar upp fenomenet kring Sparbanken Gripens och Sparbanken Finns situation? Hur ser situationen ut för de fristående sparbankerna? Finns någon möjlighet för dem att överleva på marknaden, om de skulle vilja avsluta sitt samarbete med Föreningssparbanken och bli helt fristående, eller är de tvingade att stanna kvar i samarbetet på grund av den rådande konkurrensituationen? Dessa frågor ser vi som intressanta för att se vad en lokal bank behöver göra för att vara lönsam, effektiv och kundanpassad på den förändrade bankmarknaden.

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att förklara och förstå varför Sparbanken Gripen etablerar strategiska allianser. Vidare avser vi att pröva i vilken mån strategiska allians-teorier kan förklara och bringa förståelse för varför Sparbanken Gripen etable-rar samarbeten och om teorin kan peka på möjligheterna.

1.4 Begreppsdefinition

Bankmarknaden omfattar, enligt vår definition, företag som har in- och utlåningsprodukter och tjänster som kärnverksamhet och som även erbjuder placeringsprodukter och tjänster samt företag som endast erbjuder placerings-produkter och tjänster. I denna definitionen ingår inte försäkringsbolag.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att studera Sparbanken Gripens strategiska allianser. Sparbanken Gripen har många olika samarbeten inom olika områden och för olika ändamål. I detta arbete har vi valt att främst undersöka de allianser som Sparbanken Gripen har etablerat, för att kunna vara en helt självständig och fristående spar-bank. Vi har dock inte undersökt de samarbeten Sparbanken Gripen har med till exempel LB Kiel, Visa, Bankgirot och Nordea, eftersom de inte aktivt arbetar med ett ömsesidigt utbyte av produkter och tjänster. Vi kommer främst att undersöka de relationsmässiga aspekterna på Sparbanken Gripens allianser och inte gå på djupet på de ekonomiska aspekterna.

1.6 Disposition

Nedan följer en kort beskrivning av uppsatsens innehåll.

Kapitel 1 *Inledning*
Avsnittet inleds med en introduktion av uppsatsens ämne och problemdiskussion. Därefter följer en beskrivning av uppsatsens syfte, avgränsningar, en begreppsdefinition samt uppsatsens disposition

- Kapitel 2 *Metod*
Metodavsnittet innehåller uppbyggande, tillvägagångssätt och det vetenskapliga förhållningssätt, som ligger till grund för uppsatsen.
- Kapitel 3 *Teori*
I avsnittet definieras begreppet strategiska allianser. Här behandlas motiv, typer framgångsfaktorer, kärnverksamhet, nätverk, strategiska livscyklar och val av partner vid allianser.
- Kapitel 4 *Fallbeskrivning*
Här behandlas bankmarknaden i allmänhet. Därefter görs en beskrivning av fallföretaget Sparbanken Gripen och dess samarbetspartners.
- Kapitel 5 *Analys*
I detta avsnitt beskrivs Sparbanken Gripens kärnkompetens, dess allianser och nätverk av olika aktörer. Vidare beskrivs valet av samarbetspartner, samarbetsform och framgångsfaktorer.
- Kapitel 6 *Slutdiskussion*
I detta avsnitt behandlas uppsatsens reflektioner och slutsatser samt förslag på framtida forskning.

2. Metod

Metodavsnittet innehåller uppbyggandet, tillvägagångssättet och det vetenskapliga förhållningssättet som ligger till grund för uppsatsen.

2.1 Uppsatstyp och angreppssätt

För att på bästa sätt kunna studera det fenomen som ligger till grund för undersökningen, måste forskarna ta ställning till vilken typ av undersökning, som skall genomföras. En *explorativ* undersökning har som främsta syfte att utforska ett fenomen allsidigt och ligga till grund för vidare studier. Ett alternativ till den explorativa undersökningen, är en *deskriptiv* undersökning. Denna är lämplig att använda när ett problemområde har blivit utforskat och systematiserat genom teorier och modeller. Studien blir därmed av beskrivande karaktär. Vid en deskriptiv undersökning begränsar sig forskaren till att studera vissa aspekter av problemet på ett grundligt och mer detaljerat sätt (Patel & Davidson, 1994). Eftersom vår studie syftar till att ge en beskrivning av Sparbanken Gripens bildande av strategiska allianser samt vilka möjligheter de innebär, valde vi att använda oss av en deskriptiv undersökning. Inom ämnet strategiska allianser, som uppsatsen behandlar, finns dessutom redan en mängd teorier och modeller.

Ett *deduktivt* angreppssätt innebär att forskare utifrån befintliga teorier och generella principer, drar slutsatser om enskilda händelser. Teorin bevisas genom den insamlade empirin. En *induktiv* ansats innebär däremot att forskaren följer upptäckandets väg och har sin utgångspunkt i empirin (Patel & Davidson, 1994). *Abduktion* är en kombination mellan den induktiva och den deduktiva ansatsen. Abduktion utgår från empiriska förhållanden, samtidigt som den inte avvisar etablerade teoretiska frågeställningar. Analysen kan sedan kombineras med studier i tidigare litteratur som inspirationskälla, för att upptäcka mönster som ger förståelse (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vi har arbetat efter teorier som varit väletablerade inom vårt intresseområde, vilket delvis har styrt insamlingen av empirin. Teoriinsamlingen har till viss del pågått samtidigt som den empiriska insamlingen, vilket också har styrt teoriinsamlingen. Detta innebär att arbetsprocessen, har präglats av ett växelspel mellan teori och empiri vilket kan liknas vid ett abduktivt angreppssätt.

2.2 Undersökningsmetod

Det finns olika typer av metoder att använda sig av vid en undersökning. De olika metoderna strävar efter olika mål. Vilken metod man ska välja, beror på vilken typ av undersökning forskaren har för avsikt att göra. Den *kvalitativa* metoden syftar till att beskriva helheten för det aktuella problemet samt uppnå öppenhet och förståelse för ett fenomen (Andersen, 1998; C. Bengtsson, Hjort, Sandberg & Thelander, 1998). Den ger även möjlighet att förstå fenomenet i en viss situation och i en viss miljö. En alternativ metod till den kvalitativa metoden är den *kvantitativa*, som används vid undersökning av mätbara variabler, där kunskapen skall beskrivas och förklaras genom statistiska bearbetnings- och analysmetoder (Patel & Davidson, 1987). Vår uppsats grundar sig på att undersöka ett komplext fenomen. Därför krävs ett tillvägagångssätt där det genom hela undersökningsprocessen är möjligt att anpassa sig efter nya aspekter som dyker upp, till exempel genom öppna och anpassningsbara frågor i intervjuerna. Att till exempel använda förutbestämda och standardiserade tester, vilket är vanligt i den kvantitativa metoden, kan leda till att viktiga aspekter aldrig kommer upp till ytan. Eftersom fenomenet är komplext vill vi inte begränsa oss till vissa förutbestämda aspekter, utan vara öppna i utforskandet av vårt problemområde. Vi har därför valt att använda oss av en kvalitativ metod. Vi anser att den är lämpligast med hänsyn till uppsatsens syfte och vårt mål att skapa en förklaring och förståelse till Sparbanken Gripen och dess strategiska allianser.

Uppsatsen kommer att vara en kvalitativ fallstudie, vilket innebär att vi gör en undersökning på en mindre och avgränsad del av verkligheten, Sparbanken Gripen. Fallstudier är förankrade i verkliga situationer och ger forskaren en omfattande redogörelse av fenomenet som undersöks. "*Metoden ger bokstavligen insikt och upplysning på ett sätt som vidgar läsarens kunskaper*" (Merriam, 1994:46). Vid fallstudier sätter forskaren aktören, i detta fall Sparbanken Gripen, i fokus och det är av största vikt att forskaren försöker förstå aktören och dennes agerande. Det utmärkande för kvalitativa fallstudier är att de har vissa speciella egenskaper. En fallstudie är *partikularistisk*, vilket innebär att man ställer en viss företeelse, händelse, person eller situation i centrum. Metoden är lämplig att använda vid studier av situationer, frågor, svårigheter och praktiska problem som har uppkommit i verkligheten. Genom att fallet är det som ska hjälpa till att konkretisera vad som är viktigt för företeelsen i fråga och dess innebörder, är fallet det fundamentala i studien. Vidare ska slutprodukten i den kvalitativa fallundersökningen vara *deskriptiv*. Detta görs genom att företeelsen beskrivs på ett omfattande och fullständigt sätt. Fallstudien är även *heuristisk*, eftersom fallet hjälper till att vidga läsarens förståelse av studieobjektet (Merriam, 1994). Fallstudiens styrka är att den gör det

möjligt för forskaren att koncentrera sig på en speciell händelse eller företeelse och försöka få fram de faktorer som påverkar företeelsen i fråga. Detta kan vara svårare att få fram vid andra undersökningsmetoder (Patel & Tebelius, 1987). Eftersom vi med uppsatsen vill förklara och öka förståelsen för en viss företeelse, nämligen Sparbanken Gripens strategiska allianser och vad som är viktigt för dessa, anser vi att en kvalitativ fallstudie är ett lämpligt val.

Det finns en del kritik riktad mot den kvalitativa metoden. Kritiken riktar sig främst mot att forskare litar på och grundar sina undersökningar på subjektiva intryck (Andersen, 1994) och inte på statistiskt säkerställda resultat samt att intervjupersonerna kan påverkas av forskarens närvaro. Den kvalitativa metoden kritiserar också för att den inte anses vara generaliserbar. Förespråkare av metoden menar emellertid att det går att generalisera, dock inte på samma sätt som med den kvantitativa (Kvale, 1997). Det finns olika sätt att generalisera med den kvalitativa metoden. Den *naturalistiska* generaliseringen grundar sig på de mönster som går att finna och som kan förklara erfarenheterna och verkligheten (Merriam, 1994). Genom att kunskapen om det specifika är omfattande och noggrann, går det att urskilja likheter i nya och okända sammanhang. Naturalistiska generaliseringar uppkommer genom att man identifierar likheter hos frågor, situationer och objekt inom och utanför sammanhanget. Detta görs genom att man bildar sig en uppfattning om de naturliga samband som finns i det som händer och sker (Merriam, 1994). Den *analytiska* generaliseringen baseras på att de resultat som framkommit i undersökningen kan generaliseras till att se mönster, skapa teorier samt att använda tidigare teorier som en referenspunkt vid jämförelse av de empiriska resultaten (Lundahl & Skärvald, 1999). Vår undersökning innebär möjligheter till analytiska generaliseringar, eftersom vi använder teorier om strategiska allianser som utgångspunkt vid analysen av empirin. Med hjälp av olika teorier, avser vi öka förståelsen för Sparbanken Gripens strategiska allianser. Vår förhoppning är även att undersökningen ska kunna ge möjligheter till generaliseringar till fristående sparbanker, som eventuellt vill gå ur Föreningssparbanken och bli helt självständiga, när till exempel samarbetsavtalen med Föreningssparbanken skall omförhandlas. Detta genom kunskaper om vilka samarbeten som är viktiga, vad som krävs av dessa samarbeten samt vad som behövs för att fungera som en helt fristående och självständig sparbank.

2.3 Referensram

Alla människor har en föreställningsram, som innehåller ett antal olika antaganden om hur verkligheten är beskaffad. Föreställningsramen är olika för olika människor och den formas av ett antal olika faktorer. Våra kunskaper, erfaren-

heter, normer och värderingar, som är specifika för oss, finns samlade i referensramen. Ramen sätter gränser för vad vi ser, hur vi tänker och hur vi agerar. Denna referensram utvecklas i takt med att erfarenheter och kunskaper ökar, förändrats och utvecklas. När man gör en undersökning är det viktigt att vara medveten om sin egen referensram, eftersom denna påverkar våra val av perspektiv, teorier, upplägg, objekt och resultat (Lundahl & Skärvad, 1999).

Det som är av största vikt att nämna när det gäller våra referensramar, i detta sammanhang, är att vi alla tre är företagsekonomer. Den delkurs vi senast deltog i var marknadsanalys, detta innebär att vårt synsätt till viss del kommer att präglas av marknadsföringsmässiga åsikter och perspektiv. Gruppens medlemmar har även en akademisk bakgrund i medie- och kommunikationsvetenskap samt service management. I gruppen finns dessutom, genom olika yrkesbakgrund, ett brett spektra av erfarenheter. Detta kommer troligtvis leda till att vi kan få fram och se fler aspekter på olika fenomen. Med en annan bakgrund och utbildning hade vi haft andra perspektiv. Därmed hade vi fokuserat på andra aspekter och problemområden, vilket hade gjort undersökningen annorlunda.

2.4 Tillvägagångssätt

Här redovisas konkret vilka val vi gjort, hur vi gått tillväga och vilka möjligheter vi haft under uppsatsens tillkomst.

2.4.1 Val av bransch och fallföretag

Vi vill med undersökningen studera någon av de två helt självständiga och fristående sparbankerna, Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn och vilka strategiska allianser de behöver för att klara den konkurrenssituationen som idag råder på bankmarknaden. Eftersom en av gruppmedlemmarna har en bakgrund i Sparbanken Gripen, vilket gör det lättare att komma in i företaget, blev vårt fallföretag Sparbanken Gripen.

2.4.2 Val och bearbetning av teori

För att bättre förstå empirin och för att kunna relatera den till teorin, började vi vår undersökning med att läsa in oss på ämnet strategiska allianser och de teorier som vi fann relevanta för vår undersökning. Litteraturstudier hjälper forskaren att skärpa sin problemställning samt att utveckla eller hitta relevanta

teorier (Svenning, 1996). En teori kan definieras som ett antal relaterade begrepp med vars hjälp verkligheten kan förklaras (Lundahl & Skärvad, 1999). Genom att använda relevanta teorier, med vars hjälp vi kan skapa en bättre förståelse för fenomenet, samt genom att använda korrekta och väldefinierade begrepp, ökar sannolikheten för att vi beskriver och förklarar vårt problemområde på ett tillförlitligt sätt. Att välja teorier som kan ge en ökad förståelse och klargöra viktiga aspekter och samband är alltså av största vikt för att undersökningen ska få ett högt förklaringsvärde. När man väl har valt teorier, är det viktigt att forskaren så noggrant som möjligt definierar de mer centrala begreppen i teorin. Detta eftersom människor kan lägga olika betydelser i ett och samma begrepp (Svenning, 1996), vilket kan leda till missförstånd och feltolkningar. Det finns en mängd olika syften med att använda teorier. De används till exempel i tolkningen av data och gör det lättare att förstå empirin. De gör dessutom att problemet kan sättas in i ett större sammanhang. Därmed kan resultaten bli till nytta för fler människor. Teoriområdet strategiska allianser är komplext och svårfångat, vilket beror på att det finns en mångfald av definitioner av begreppet. Därmed finns inte heller en fullständig beskrivning av hur och varför allianser uppkommer. För att få en så heltäckande bild av teoriområdet som möjligt och undvika en dominans av åsikter från endast ett fåtal författare, har vi försökt att använda oss av flera författare och forskare. Vi har använt oss av både litteratur och artiklar från ekonomiska tidskrifter.

2.4.3 Insamling och bearbetning av data

I uppsatsen har vi använt oss av såväl primär- som sekundärdata, för att få en så heltäckande bild av fenomenet som möjligt. Den sekundärdata som vi samlat in, behandlar bankbranschen i allmänhet, situationen på bankmarknaden och Sparbanken Gripen. Vi har även samlat in sekundärdata som behandlar Sparbanken Gripens samarbetspartners. Materialet har vi hämtat från tidningsartiklar, litteratur, rapporter, årsredovisningar och hemsidor. Primärdata är den information som samlats in för den aktuella undersökningen, i vårt fall intervjuer. Vi har gjort två ostrukturerade djupintervjuer med nyckelpersoner i fallföretaget som har goda kunskaper om företagets strategiska allianser. Intervjuerna gjordes med Bengt Johansson som är vice VD på Sparbanken Gripen och Anders Enberg som är finans- och ekonomichef på Sparbanken Gripen. Vi har även gjort två telefonintervjuer med personer från samarbetspartnerna som har goda kunskaper om deras strategiska allians med Sparbanken Gripen. Telefonintervjuerna gjordes med Jan Reiderstad på Cerdo Bankpartner och Bertil Grundfors på Skandia. Vidare har en telefonintervju gjorts med Charles Puskaric på de Fristående Sparbankernas Riksförbund.

2.4.4 Genomförande av intervjuer

Med djupintervjuerna har vi för avsikt att få en djupare förståelse för problemställningen, genom den närhet till informationskällan som dessa innebär. En ostrukturerad intervju kännetecknas av att forskaren har en uppfattning om vilka eller vilket område som är intressant att skaffa information om. Han eller hon skaffar sig sedan, genom en öppen dialog med intervjupersonen, en djupare förståelse för olika fenomen inom dessa områden. Intervjun kan betraktas som en konversation och får en samtalskaraktär med forskaren som drivande kraft (Kvale, 1997; C. Bengtsson, et al., 1998).

Vi har valt att i våra intervjuer använda oss av intervjuguider. Dessa tar upp och beskriver de ämnen som har betydelse för undersökningen i stort och kan bestå av noggrant utformade frågor eller mer övergripande frågekonstruktioner (Kvale, 1997). Vår intervjuguide till nyckelpersonerna i fallföretaget, grundar sig på olika områden som vi ansåg vara intressanta att få kunskap och information om. Utifrån dessa områden har vi utformat frågor, som ska öka förståelsen kring undersökningsfenomenet (se bilaga 1). Eftersom vi använt oss av en ostrukturerad intervjumetod, kan antalet frågor till intervjupersonerna variera, men fokusområdena i de olika intervjuerna kommer att vara lika. Intervjuguider har också använts vid de ostrukturerade telefonintervjuer som utförts (se bilag 2 – 4).

De två intervjuerna med nyckelpersonerna på fallföretaget, var personliga och ostrukturerade. De gjordes på fallföretagets huvudkontor i Ängelholm. Varje intervju pågick i ungefär en och en halv timme och bandades, för att efteråt skrivas ner ord för ord. Eftersom användandet av bandspelare inte stötte på något motstånd ifrån intervjupersonerna, förutsatte vi att det inte påverkade dem i negativ bemärkelse. Intervjuerna ägde rum i en avspänd och öppen atmosfär. För intervjuerna med personerna från samarbetsparterna, valde vi att använda telefonintervjuer. Detta gjordes med anledning av att intervjupersonerna var väldigt upptagna och att en av personerna befann sig i Stockholm. Detta gjorde att det var svårt att samordna intervjuerna inom rimlig tidsram. Vi såg inte att det skulle vara någon nackdel för undersökningen att använda telefonintervju, eftersom den information vi sökte för arbetet, gick att få via denna intervjuform. Varje telefonintervju pågick i mellan 20 och 30 minuter. Det låga antalet intervjuer har sin förklaring i svårigheten att nå aktuella personer och tidsbrist. Vi anser dock att våra intervjuer har gett oss, för undersökningens syfte, relevant och tillräcklig kunskap.

2.4.5 Analysmetod

Vi har valt att göra en kvalitativ bearbetning av det material vi fått tillgång till (Patell & Davidson, 1994). Intervjuerna vi genomfört har dokumenterats och därefter har vi arbetat med den utskrivna texten. Textmaterialet ifrån intervjuerna har varit ganska omfattande. Vi inledde vår bearbetning av textmaterialet med att läsa igenom det individuellt flera gånger, för att varje gruppmedlem skulle skaffa sig egna uppfattningar om vad som var intressant för vår uppsats. Detta ledde till många intressanta diskussioner, vilket har gett oss en bättre analysdel. Det har förts en kontinuerlig analys av det material vi förskansat oss. På detta sätt har vi hållit vårt textmaterial levande och färskt i minnet. Eftersom vi valt att arbeta med fortlöpande analyser av materialet har vi kontinuerligt fått nya idéer om hur vi skulle gå vidare i vårt arbete. Målet med detta upplägg har varit att hitta olika mönster, teman och olika kategorier som sedan legat till grund för uppsatsens analysdel (Patell & Davidson, 1994).

2.5 Källkritik

Vi är medvetna om att den data som vi använt oss av innehåller författarnas egna subjektiva åsikter. Därför har vi försökt ställa oss kritiska i användningen av den sekundärdata och de teorier som vi refererar till. Detta har skett, dels genom att vi undersökt om upphovsmannen varit lekman eller forskare med stor kännedom om området, dels genom att granska hur pass opartiska och självkritiska författaren eller författarna varit till det egna materialet. När det gäller tidningsartiklar har vi letat information i välkända och erkända ekonomiska tidningar och tidskrifter som vi anser har en hög trovärdighet. Eftersom det finns väldigt mycket litteratur och artiklar skrivit om strategiska allianser finns det en risk att vi kan ha missat väsentlig litteratur, som skulle ha kunnat påverka vår infallsvinkel. Vi anser dock att de teorier och den sekundärdata som använts i uppsatsen har täckt det syfte och den problemdiskussion vi haft.

Vi har, i fallbeskrivningen och analysen, i stor grad använt oss av intervjuer och material direkt från företagen. Mycket av den publicerade informationen som vi hämtat från företagens pressreleaser och hemsidor, är skriven av företagen själva. Både intervjuerna och denna data har kritiskt granskats, eftersom företagen inte vill skildra sina negativa sidor eller dela med sig av fakta som kan vara känslig för utomstående. Möjligtvis kan en försköning av sanningen förmedlas, för att få företaget eller personen i fråga att framstå i bättre dager. Vår uppfattning är dock att vår medvetenhet om detta problem har gjort att dess inverkan har minskat.

2.6 Validitet

Vår undersökning skall på bästa sätt fånga verkligheten för helt fristående sparbanker. För att möjliggöra detta är det många faktorer som spelar in. Dessa kan vara frågekonstruktioner, intervjuer, respondenternas öppenhet med mera. Kopplingen mellan den empiriska och teoretiska delen i en undersökning kallas för *validitet*. Utan validitet blir undersökningen mer eller mindre meningslös, eftersom forskarna då inte undersöker det man avsett att undersöka (Svenning, 1996). Ordet validitet kan delas upp i två delar, inre och yttre validitet. Den inre validiteten handlar till stor del om hur man lägger upp undersökningen. Konkret innebär detta t ex att vi ställer våra frågor till rätt människor. Den yttre validiteten handlar om undersökningen som helhet och möjligheterna till att generalisera från t ex en specifik studie till en allmän teori (Svenning, 1996). I en kvalitativ studie är det enklare att uppnå en hög inre validitet än en hög yttre validitet. Detta eftersom den yttre validiteten, i stor utsträckning, bygger på att det går att göra statistiska generaliseringar. Eftersom vi gjort en kvalitativ studie, har vi uppnått en högre inre än yttre validitet.

2.7 Trovärdighet och pålitlighet

Något som är viktigt när det gäller trovärdighet och pålitlighet, är valet av begrepp och teorier. Om man använder oklara definitioner och teorier som inte passar frågeställningen och fenomenet, påverkas trovärdighet, validitet och pålitlighet negativt (Svenning, 1996). Relevanta teorier och begrepp som hjälper till att öka förståelsen för fenomenet, minskar däremot risken för missförstånd och ökar pålitligheten. Det är även viktigt att ha en god kunskap inom ämnet, det vill säga att vara väl påläst. Vi har därför försökt att läsa in oss så mycket som möjligt på ämnet. Detta gör att vi, dels får lättare att formulera relevanta och fruktbara frågeställningar och problem, dels att vi på ett bättre sätt kan sätta in empirin i teoretiska sammanhang. Därmed får vi mer relevanta och trovärdiga slutsatser. Den djupare och mer insiktsfulla förståelse som de förvärvade kunskaperna ger oss, leder även till att vi, genom hela undersökningsprocessen, kommer att kunna göra bättre ställningstaganden och mer välgrundade vägval, när vi står inför olika problem. Detta innebär att vi kommer att uppnå högre kvalitet samt bättre relevans och tillförlitlighet i vår undersökning. Med en god kunskap om ämnet kommer trovärdighet, validitet och pålitlighet även att påverkas positivt genom att vi kan få fram mer relevant information. Eftersom vi då, till exempel i de kvalitativa intervjuerna, kan ställa bättre frågor och på detta sätt få fram de aspekter som är viktiga för vår frågeställning. Genom att vi får en bättre bild av vad det är för information vi

söker, blir det även lättare att hitta de rätta källorna för denna information. Det gäller dels att rikta rätt frågor till rätt personer, dels att hitta personer som man kan anta ger relevanta och ärliga svar. En av de stora farorna, som man bör ha i åtanke vid kvalitativa intervjuer, är att det är lätt att utse sina intervjupersoner till "kronvittnen från verkligheten" (Svenning, 1996) och därmed överskatta deras kunskaper. En annan aspekt som kan påverka de kvalitativa intervjuernas pålitlighet och trovärdighet, är intervjuareffekten (Patel & Davidson, 1994). Denna innebär att intervjupersonens svar påverkas av den som ställer frågorna. Påverkan kan till exempel ske genom intervjuarens sätt att agera eller genom att han eller hon ställer ledande frågor. Pålitligheten och trovärdigheten kan också påverkas av att intervjupersonen kan ge en förskönad bild av verkligheten, för att på detta sätt kanske även framställa sig själv och företaget i en ljusare dager. När man frågar människor om deras synpunkter på saker och ting, finns det dessutom en risk att man tvingar fram ett svar på en fråga som intervjupersonen egentligen aldrig funderat på (Svenning, 1996).

3. Teori

I avsnittet definieras begreppet strategiska allianser. Här behandlas motiv, allianstyper, framgångsfaktorer, kärnverksamhet, nätverk, strategiska livscyklar och val av partner vid allianser.

3.1 Definitioner av strategiska allianser

Strategiska allianser är ett begrepp som ofta används för att beskriva djupare affärsförbindelser. En strategisk allians avser en gemensam ansträngning för två eller flera företag mot ett definierat mål av något slag. Definitionen av strategiska allianser är mångtydig. Det finns många olika författare och forskare som gett sina förklaringar och definitioner av begreppet. På samma sätt som formerna av strategiska allianser är olika är också definitionerna olika.

För att bättre förstå vad begreppet innebär och för att visa att strategiska allianser inte är ett entydigt fenomen, utan att innehållet i begreppet kan variera, kommer vi att redogöra för några av definitionerna. Vi kommer även att redovisa den definition av begreppet strategiska allianser som vi kommer att använda i uppsatsen. Detta för att ge en klar bild av vår definition och på så vis ge bättre förståelse för uppsatsen.

Dickens (1992) skiljer i sin definition på samgående mellan företag och strategiska allianser. Strategiska allianser innebär, enligt Dickens, ett medvetet val av en specifik partner. Samarbetet omfattar vissa affärsområden i parternas respektive verksamhet och ger möjligheter för dem att uppnå gemensamma mål. En strategisk allians kan stärka företagets konkurrensförmåga

"The major objective of a strategic alliance is to enable a firm to achieve a specific goal which it believes that it cannot achieve on its own."

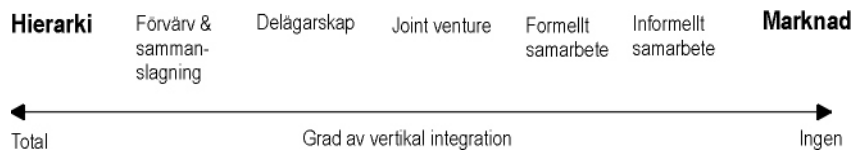
(Dickens 1992:213)

Dickens definierar en strategisk allians enligt följande:

"Strategic alliances are not the same as mergers, in which the identities of the emerging companies are completely subsumed. In a strategic alliance only some of the participants' business activities are involved. In every other respect the firms remain not only separate but also often competitors".

(Dickens, 1992:213)

Lorange och Roos (1992) ser inte strategiska allianser som en entydig före- teelse, utan som ett begrepp som rymmer olika möjligheter. De använder sig av olika grader av samarbete som grundar sig på resurssatsningen, när de definierar strategiska allianser (Lorange & Roos, 1992). De föreslår två definitioner på strategiska allianser. En är att utgå ifrån den flytande skalan mellan den öppna marknaden och fullständig integration inom den egna organisationen.



Figur 1: Olika grad av strategiska allianser rangordnade efter grad av vertikal integration efter Lorange & Roos 1993:3.

Skalans vänstra del representeras av fullständig vertikal integration av verksamheten, hierarki, till exempel ett helägt dotterbolag, medan den högra sidan representerar den öppna marknaden. Det är främst behovet av flexibilitet respektive behovet av kontroll som avgör hur ingående samarbetet blir.

En annan definition är, enligt Lorange och Roos (1992), att studera graden av ömsesidigt beroende mellan de inblandade parterna. Figuren beskriver ett antal samarbetsformer uppräknande i stigande grad av ömsesidigt beroende. Detta illustreras nedan:



Figur 2: Olika strategiska allianser rangordnade efter grad av beroende efter Lorange & Roos 1992:4

En annan definition på strategiska allianser är:

"...coalignments between two or more forms in which the partners hope to learn and acquire from each other the technologies, products, skills and knowledge that are not otherwise available to their competitors".

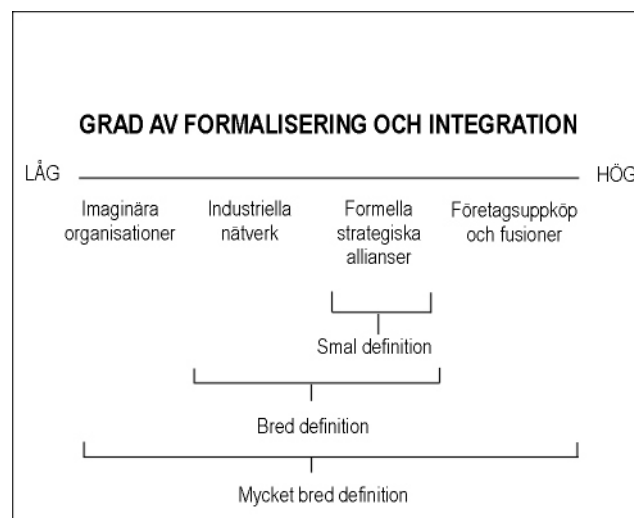
(Lei & Slocum, 1992)

Lewis (1990) definierar strategiska allianser mer som ett värdeskapande samarbete:

"A strategic is a relationship between firms in which they cooperate to produce more value than a market transaction. To create that value, firms must agree on what it is, need each other to achieve it, and share any significant risks as well as the benefits."

(Lewis, 1990:1)

L. Bengtsson et al., (1998) menar att strategiska allianser fungerar som ett samarbetsarrangemang där företag utnyttjar resurser och kompetens från ingående parter. Detta för att uppnå gemensamt uppsatta mål som företagen inte ensamma kan uppnå, vilket möjliggör en förbättrad konkurrensförmåga. I sin definition skiljer de mellan mycket bred, bred och smal definition (L. Bengtsson et al., 1998).



Figur 3: Olika breda definitioner av strategiska allianser efter L. Bengtsson et al., 1998:23

Vår definition av strategiska allianser är, med utgångspunkt ifrån dessa olika definitioner, att det är en form av samarbete mellan två eller flera företag, vilka med kombinerade resurser utvecklar affärsmöjligheter för att uppnå gemen-

samma mål och förbättrade konkurrensmöjligheter. I denna definition ingår inte fusioner och uppköp.

3.2 Motiven för att ingå i en strategisk allians

Det finns olika motiv för företag att inleda strategiska allianser. Det övergripande syftet är att man vill stärka sin konkurrensförmåga (L. Bengtsson et al., 1998), ett annat huvudmotiv är att nå nya kunskaper (Kale, Singh & Perlmutter, 2000).

Lorange och Roos (1992) anger att ett sätt att karakterisera motiven för en strategisk allians, är att se företagets strategiska position i branschen utifrån två dimensioner. Den första dimensionen handlar om huruvida, och i vilken grad, samarbetet avser företagets kärnverksamhet. Alliansen kan antingen avse företagets kärnverksamhet (core competence) eller vara mer perifer (peripheral). Den andra dimensionen handlar om företagets position på marknaden. Företaget kan vara branschledande (leader) eller ha en mindre framträdande roll på marknaden (follower). Med dessa dimensioner som utgångspunkter har fyra olika motiv för strategiska allianser skapats.

		Business' market position	
		Leader	Follower
Strategic importance in parent's portfolio	Core	Defend	Catch up
	Peripheral	Remain	Restructure

Figur 4: Motiv för att inleda en strategisk allians efter Lorange & Roos 1992:7

- *Defend* innebär att företaget har en ledande roll i branschen och att alliansen är inom företagets kärnverksamhet. Företaget vill genom dessa samarbeten få tillgång till marknader och ta del av olika former av resurser.
- *Catch up* innebär en allians inom företagets kärnverksamhet, men företaget har inte en framträdande position i branschen. Att ingå en allians kan för företaget vara en förutsättning för att överleva på marknaden.

- *Remain* är en allians som inte är inom företagets kärnverksamhet, men där företaget har en branschledande roll på marknaden. Företaget ingår allians för att utnyttja sin marknadsposition på ett effektivt sätt. Ett motiv till samarbetet kan vara att ett av företagen vill stärka eller behålla sin position på marknaden. Företaget inleder ett samarbete, då detta stärker företagets position så mycket att konkurrerande företag inte längre är något hot.
- *Restructure* är en allians inom ett perifert verksamhetsområde. Företaget har inte en framträdande roll i branschen, men vill genom samarbetet försöka behålla sin position på marknaden.

Kale et al. (2000) och Elmuti och Kathawala (2001) definierar motiven för att ingå strategiska allianser, utifrån vilka perspektiv de olika företagen har på samarbetet. De har kommit fram till fyra olika motiv till samarbete. Det första är att skapa *konkurrensfördelar*, vilket är det mest grundläggande och övergripande motivet. Det andra motivet är att nå *skal fördelar* och används bland företag som befinner sig på marknader som är mogna och där tjänsten eller produkten är standardiserad. *Riskreducering* är det tredje motivet till samarbete. Här innebär samarbetet att företagen delar på projektens kostnader. Detta möjliggör en utveckling som företaget inte skulle kunna klara själv. Det sista motivet är *tillgång till kunskap*, det vill säga att nå teknologier och "know-how" utanför företaget.

L. Bengtsson et al. (1998) delar in motiven till strategiska allianser på ett mer övergripande sätt. Enligt författarna går det att urskilja tre typer av motiv. Där det första motivet är *marknadsskäl*. Det kan finnas fördelar för ett företag som har bestämt sig för att penetrera nya marknader, att samarbeta med ett företag som redan finns på marknaden eller besitter kännedom om marknaden. Det kan även finnas sätt för företaget att förbättra sin position på marknaden genom effektivisering. Dessa synergieffekter som företagen kan erhålla genom samarbeten med de olika aktörerna på marknaden, är viktiga motiv till att skapa strategiska allianser. Det andra motivet är *produktionsskäl*, där företagen vill förbättra produktionseffektiviteten och tekniken i produktionen. Det kan uppkomma produktionsallianser, vilket är vanligt för mindre företag, då en av parterna saknar resurser för att utföra en viss produktion. Alliansen kan göra det möjligt för mindre företag att starta upp en specifik verksamhet eller att etablera sig på en marknad där konkurrensen är hård, vilket annars kanske skulle vara nästintill omöjligt. Det sista motivet är *utvecklingskäl*. Målen med utvecklingsallianser är främst att förbättra utvecklingsförmågan. Många företag spenderar mycket resurser på forskning och utveckling. Genom samarbete kan dessa kostnader reduceras avsevärt. Alliansen kan även innebära att innova-

tionskraften ökar, vilket möjliggörs när företag med olika kompetenser och kunskaper samarbetar.

3.3 Allianstyper

Det finns olika sorters allianser, vilka grundar sig på de bakomliggande drivkrafterna som företagen har för att ingå strategiska allianser. Följande huvudtyper av allianser har definierats av L. Bengtsson et al. (1998). *Konkurrensallianser* innebär att ett samarbete ingås med en direkt konkurrent. Anledningen till dessa horisontella allianser är att företagen vill nå skalfördelar genom att de, till exempel, kan utnyttja samma produktionsapparat eller distributionskanaler. Ett exempel på direkta konkurrenter är tidningsföretagen Sydsvenska Dagbladet och Skånska Dagbladet som samarbetar genom tryckning av tidningarna och genom ett redaktionellt utbyte av tidningsmaterial. Om företag befinner sig i samma bransch, men inte är direkta konkurrenter på grund av att de inriktar sig på olika marknadssegment eller geografiska marknader, föreligger en *marknadsutvidgningsallians*. Företagen kan med samarbetet uppnå breddfördelar genom ett ökat produkt- och tjänstesortiment och därmed kunna erbjuda sina kunder en helhetslösning. *Leverantörsallianser* är ett samarbete mellan företaget och dess leverantörer för att minska friktionen i relationen. Dessa allianser kan ge både skal- och breddfördelar för företaget. Företag som ingår *kundallianser* vill skapa förbättrade och snabbare material- och varuflöden. Två företag, med olika produkter eller som inte är i samma bransch, som samarbetar i inriktningen mot samma geografiska marknad eller marknadssegment kallas *produktutvecklingsallians*. Motiven till dessa samarbeten är främst synnergieffekterna som kan uppnås. Inom *konglomeratalliansen* har företagen varken liknande produkter eller verkar inom samma geografiska marknad eller marknadssegment.

Företagens förhållningssätt till varandra i alliansen är en av de utgångspunkter som Gustafsson (1988) använder för att definiera tre olika typer av allianser. *Horisontella allianser* är samarbete mellan två eller flera företag inom samma bransch, där företagen vanligtvis står i konkurrensförhållande till varandra. Ett exempel på horisontella allianser är ett gemensamt bolag som befinner sig i samma bransch som ägarföretagen eller allianser där parterna kompletterar varandra på något sätt, såsom bank och försäkringsbolag. *Vertikala allianser* är inriktade på en funktion som skiljer sig från moderföretaget. Det kan till exempel vara samarbete mellan tillverkare och distributör, eller ett säljbolag som kompletterar två tillverkande företag. *Diversifierade allianser* innebär ett joint venture-samarbete som verkar inom helt olika marknads- eller produktområden i förhållande till företagen i alliansen.

Strategiska allianser kan även delas in enligt följande. *Licensiering* innebär ett alternativ till företagets egen produktutveckling och kan betraktas som en form av teknikköp. Samarbetet kan utvecklas till mer än bara en överföring av know-how och övergår därmed till *kontraktuella* samarbeten. Dessa samarbeten är baserade på avtal och kännetecknas av att de ofta är begränsade i tid och omfattning. Denna form av strategiska allianser gör att företaget kan koncentrera sina resurser på företagets kärnkompetens och reducera svagheter på andra områden. *Joint venture* innebär att alliansföretagen har skapat ett gemensamt företag och används vid större affärsprojekt (Gustafsson, 1988).

3.3.1 Joint Venture

Företag bildar joint venture för att ta hand om både separata och ömsesidiga intressen. Samarbetsaktiviteterna äger rum i det gemensamt ägda bolaget. Vid diskussionerna kring skapandet av ett joint venture-samarbete, måste man beakta alla de aspekter som är viktiga för varje företag i sig samt de som är essentiella för joint venture-samarbetet i helhet. Ett joint venture-samarbete ger, genom det gemensamt ägda bolaget "föräldrarna", det vill säga ägarna, en större möjlighet att kontrollera samarbetet än vad andra former av allianser gör. Det gör emellertid också att det finns mer utrymme för konflikter och friktion. Ett joint venture-samarbete mellan två företag innebär att tre företag är involverade i samarbetet. Även detta kan leda till högre grad av konfliktbenägenhet. För att förstärka "föräldrarnas" ömsesidiga engagemang och att bygga upp ett starkt joint venture, bör man se till att mål, ägarskap, styrning, fördelar etcetera struktureras och analyseras i ett tidigt stadium (Lewis, 1990).

"Ett joint venture kräver mycket av människorna i dess interna omgivning och dess betydelse för båda ägarna, "active partners", liknar på många sätt ett äktenskap. Passion, integritet, otrohet, respekt, vänskap och kravställande; alla ingredienserna finns med och har betydelse för slutresultatet"

(Gustafsson, 1988:19).

En allmän uppfattning är att långsiktiga allianser, som kräver stora resurser och en stark ledning, bör bedrivas i ett joint venture-bolag. Men liksom hos ett äktenskap är sannolikheten hög att det upplöses. Ofta slutar ett joint venture-samarbete med att den ena parten köper ut den andra. Det vanligaste är att det är den som tog initiativet till samarbetet som också är den som till slut tar över (Gustafsson 1988).

Det finns tre sätt för ”föräldrarna” att göra ett joint venture-samarbete framgångsrikt. Det första är att investera kapital i bolaget i förhållande till hur mycket de olika företagen äger. Ett andra sätt är att tillgodose joint venture-bolaget med de varor och tjänster som det behöver i sin verksamhet. Det tredje sättet är att ge joint venture-företaget den teknologi, marknadskunskap och den personal som är avgörande för dess kärnkompetens (Lewis, 1990).

Motiven till att skapa ett joint venture-samarbete varierar och det finns en mängd situationer, där det kan vara en fördel att skapa denna form av samarbete. Harrigan (1986) delar in dessa fördelar i tre kategorier:

- *Interna fördelar.* Genom att samarbeta och dela på uppgifter kan dessa skötas effektivare. Därmed kan företagen koncentrera sig på att utveckla de sidor där man har störst potential att bli starkare och bättre. Eftersom kostnader och risker sprids på flera parter, kan man dessutom genomföra projekt som man inte hade haft råd att genomföra ensam. Joint venture-samarbete kan möjliggöra att goda idéer som finns inom företaget, får finansiellt stöd och genomförs i praktiken.
- *Konkurrensbetonade fördelar.* Joint venture-samarbetet kan genom delad risk och kapitalsatsning göra att mer pengar kan satsas på nya tekniker som ökar konkurrensförmågan. Genom att gå samman och utnyttja gemensamma kunskaper till att skapa nya idéer och utveckla nya konkurrenskraftiga teknologier, kan man påverka och kontrollera utvecklingen på marknaden samt stärka sin position. Företagen kan snabbt komma in på nya marknader och vara först med att utnyttja nya teknologier. Därmed skapar man konkurrensfördelar som inte hade uppnåtts utan joint venture-samarbetet.
- *Strategiska fördelar.* Joint venture-samarbetet kan vara ett sätt att implementera förändringar i ett företags strategiska position. De kan förstärka positionen, skapa nya positioner, stabilisera existerande positioner och hjälpa ett företag att uppnå diversifierade strategiska mål. Genom ett joint venture-samarbete kan företag få tillträde till attraktiva, men för företaget okända affärsområden. Dessutom kan man få möjligheten att gå in på marknader och områden som kan vara av långsiktig strategisk betydelse.

Även om det finns många användningsområden och fördelar med joint venture, kan samarbetena, av olika anledningar, ofta gå snett och problem uppstå. Harrigan (1986) beskriver fyra olika problem som kan uppstå i ett joint venture samarbete.

- *Antitrust problem.* Samhället har en mängd lagar för att skydda de olika parterna i ett samarbete om problem uppstår. Dessa lagar kan ibland vara väldigt strikta. Samarbete ses som något märkligt och man tar för givet att problem ska uppstå. I en sådan legal miljö är det speciellt viktigt att parterna som planerar ett joint venture, tydligt visar nödvändigheten, vinningen och fördelarna med att skapa ett joint venture. Eftersom samarbetsstrategier väcker frågor om marknadsindelning och begränsade friheter att konkurrera fullt ut, måste parterna, för att nå framgång, skriva joint venture-avtalet noggrant. Det måste finnas en stor eftertänksamhet när det gäller hur de dispyter som kan uppstå, ska åtgärdas och lösas och hur detta passar in i företagens legala omgivning.
- *Suveränitetskonflikter,* kan uppstå i joint venture samarbeten som sträcker sig över nationsgränser, där en part ingår samarbete med ett företag i ett annat land för att kunna penetrera en ny marknad. De olika företagen och länderna kan ha olika mål med samarbetet. Konflikter kan uppstå, dels mellan de olika företagen, dels mellan företagen och regeringen i det land de verkar. Dessa olika konflikter skapar problem i företagets dagliga arbete.
- *Förlust av självständighet och kontroll.* Många konflikter inom ett joint venture beror på det enkla faktum att det finns mer än en ägare. Varje ägare vill koordinera joint ventures aktiviteter med sina egna. Ägarna har ofta inte skapat adekvata tekniker för att lösa dagliga dödlägen i beslutsfattandet. Även företagets rädsla för att förlora sina konkurrensfördelar, kan skapa konflikter och problem. Företagen satsar ofta en hel del resurser i ett joint venture-samarbete, i form av både tid, pengar, material, personal och kommunikation. Därför är det oftast inget som är lätt att ta sig ur och avsluta. Att gå in i ett visst samarbete, innebär att man måste avstå ifrån vissa möjligheter och andra eventuella samarbeten. Det finns dessutom ofta en oro över att man förlorar kontrollen över investerat kapital, tekniska resurser, ägnanderätten över information och att olika fördelar sprids till tredje part.
- *Strategisk Inflexibilitet och förlorande av konkurrensfördelar.* Det finns risk att ägarna i ett joint venture-företag antar att synergieffekter ska uppstå, utan ett aktivt stöd från ledningen samt att man alltid ser på vinst som det största målet och satsar för lite på joint ventures strategiska betydelse och inriktning. En del ägare behåller för mycket kontroll över joint venture-företagets investeringsbeslut, expansion, eller andra viktiga beslut. Detta kan dels bero på att de är osäkra på vad

det är joint venture-samarbetet egentligen ska uppnå och därmed vill kontrollera det i sin egen riktning, dels på att man inte litar på att ledningen i joint venture-företaget kan fatta dessa beslut på ett korrekt sätt. Samarbeten kan även innebära att beslutsprocesser blir besvärliga, eftersom flera parter ska komma överens. Olika förändringar och omstruktureringar kan därmed bli svårare att genomföra. Dåligt strukturerade joint venture överenskommelser, kan leda att värdefulla kunskaper inom företaget sprids till tredje part, som inte är medlem i samarbetet och därmed till förlorade konkurrensfördelar.

3.4 Framgångsfaktorer

Att få en strategisk allians att bli framgångsrik är ingen lätt uppgift. Det finns en mängd faktorer som spelar in, allt ifrån ”mjuka” aspekter såsom personkemi till de ”hårda” som till exempel administrativa system. Även om det finns en del faktorer som kan anses relativt generella, så är de olika faktorerna och deras betydelse till stor del beroende av situation och företag. Eftersom många strategiska allianser faktiskt misslyckas, finns det en hel del forskning om hur man undviker detta, vad man bör tänka på och vad som leder till framgång (Elmuti & Kathawala, 2001; Hoffmann & Schlosser, 2001). Vi ska här redogöra för de teorier som vi anser vara de mest intressanta i sammanhanget.

Elmuti och Kathawala (2001) beskriver en rad faktorer som är viktiga för framgång i en strategisk allians. Engagemanget ifrån ledningen är en av nyckelfaktorerna för att en allians ska bli lyckad. Utan detta engagemang kommer alliansen inte att få de resurser som är nödvändiga. Ledningens engagemang är också viktigt för att man ska kunna övertyga andra chefer och anställda i hela organisationen om alliansens betydelse för företaget. På detta sätt får företaget alla att arbeta mot samma mål. Samtidigt stärks och utvecklas alliansen genom att alla anställda förstår vikten av de olika relationerna och betydelsen av att dessa utvecklas och underhålls på ett fördelaktigt sätt. Förutom en engagerad ledning, krävs även en stark och god ledning som kan skapa och upprätthålla en kultur som genomsyras av förtroende mellan de olika parterna. Det har visat sig att 50 % av alla misslyckade allianser beror på dålig ledning (Elmuti & Kathawala, 2001).

Andra viktiga framgångsfaktorer är, enligt Elmutti och Kathawala (2001), att företagen liknar varandra när det gäller ledningsfilosofier, strategier och idéer. Alliansens prestationer måste dessutom kontinuerligt bedömas, utvärderas och jämföras med de uppsatta målen för alliansen, både de långsiktiga och kortsiktiga. Det är av yttersta vikt att alliansen ligger i linje med företagets strategi.

Ledningen måste klargöra var framtidens vinster finns inom företagens bransch, hur man ska lyckas få en så stor del som möjligt av dessa och hur alliansen passar in i detta. Planering, engagemang och förståelse är essentiella faktorer och den övergripande strategin för alliansen måste utvecklas genom en ömsesidig förståelse mellan parterna. Det är även viktigt att centrala relationer och områden identifieras och att rollerna i alliansen är klara för alla parter. Var och en måste förstå sin roll och uppgift i samarbetet. Som i alla relationer är bra kommunikation i en allians grundläggande för att samarbetet ska fungera och bli framgångsrikt. Utan en effektiv kommunikation mellan parterna, kommer alliansen oundvikligen att upplösas som ett resultat av tvivel och misstroende. Elmuti och Kathawala anser att det kanske viktigaste steget i att skapa en framgångsrik allians, är att välja rätt partner, ”*a successful alliance requires the joining of two firms, seeking a similar goal and both intent on its success*” (Elmuti & Kathawala, 2001:214).

Kale, Dyer och Singh (2001) har undersökt framgångsfaktorer i strategiska allianser utifrån tre aspekter; tidigare erfarenheter ifrån allianser, alliansstruktur och system. Den första aspekten är att företag med större *erfarenheter* av allianssamarbeten har en större sannolikhet att skapa framgångsrika allianser. Erfarenheterna förväntas göra att företagen bygger upp färdigheter som hjälper dem att driva framgångsrika allianser i framtiden. De utvecklar en underliggande förmåga att, inte bara upptäcka lämpliga alliansmöjligheter, utan även att bättre välja allianspartners, förhandla med dessa, forma alliansen och slutligen leda den framgångsrikt genom dess ständiga utveckling. Den andra aspekten är *alliansstrukturen*. Denna omfattar i huvudsak hur ansvaret för koordinering och ledning av alliansens aktiviteter inom företaget är fördelat och vilka som innehar detta ansvar. Det måste inte finnas någon uttalad enhet som har hand om detta, men många företag skapar separata alliansledningsteam. Teamet har ansvar för en mängd aktiviteter som har betydelse för samarbetets framgång. Först och främst ska de skapa bättre förutsättningar för att de kunskaper och färdigheter som finns inbäddat i tidigare erfarenheter, kommer till användning och att man lär sig av dessa. De ska dessutom skapa ytterligare möjligheter till framgång genom att generera stöd för alliansen bland externa intressenter, koordinera tillgängligheten till interna resurser, samt mäta och kontrollera alliansens prestationer (Kale, Dyer & Singh 2001). Den sista aspekten handlar om de olika *system*, som skapas för att på ett mera strukturerat och systematiskt sätt kunna hantera ovanstående aspekter och ledningsfunktioner, samt att på ett bättre och mer effektivt sätt ta till vara på de kunskaper som finns inom alliansen. Det är viktigt att sprida sina kunskaper, att lära av tidigare erfarenheter och av varandra (Kale, Dyer & Singh 2001).

Mohr och Spekman (1994) har identifierat tre aspekter på framgångsfaktorer i samarbeten:

- *Alliansens kännetecken*, består av engagemang, koordination, ömsesidigt beroende och förtroende. Engagemanget visas genom hur mycket resurser man är villig att satsa och om man ser samarbetet som långsiktigt, eller om man beter sig opportunistiskt och bara ser det som ett kortsiktigt alternativ. Graden av koordination, det vill säga i hur hög grad resurser och annat är samspelade, beror på hur engagerade parterna är och ökar genom vetskapen om att ett ömsesidigt beroende och en hög grad av förtroende mellan parterna, kommer att leda till vinster för alla inblandade.
- *Kommunikationsförhållanden*, beror på kommunikationens kvalitet, det vill säga precisionen, tidsenligheten, lämpligheten och tillförlitligheten i informationsutbytet. Det beror även på informationsspridningen. Med detta avses hur kunskap sprids och hur villig man är att dela med sig av sin kunskap, samt i vilken utsträckning man är delaktig i planering och upprättande av samarbetets mål.
- *Konfliktlösningstekniker*. Den tredje aspekten handlar om hur man löser de konflikter som uppstår i samarbetet. Det finns en rad olika sätt att lösa konflikter på, allt ifrån att man på ett konstruktivt sätt försöker att lösa problemen tillsammans, till att man ignorerar dem och ”sopar dem under mattan”.

3.5 Val av allianspartner

Att forma och skapa en strategisk allians är en mycket komplex uppgift. Det är viktigt att välja en bra och kompatibel partner. Ett lyckat samarbete bygger på att en mängd olika faktorer stämmer överens. För att på ett mera systematiskt sätt få fram och analysera dessa faktorer kan man använda sig av Brouthers, Brouthers och Wilkinssons (1995) modell som kallas *de fyra C: na*. Denna speglar fyra aspekter som är viktiga för att parterna i alliansen ska kunna uppnå ett meningsfullt och givande samarbete.

- *Complementary skills*. En stor del av syftet med att skapa en allians är att på ett effektivt sätt få tillgång till kunskaper, färdigheter och erfarenheter. Precis som i alla andra långsiktiga samarbeten, gäller det att både ge och ta för att relationen ska bli framgångsrik och lönsam. För att kunna göra detta, är det viktigt att parterna kompletterar varandra med de färdigheter man

har. På detta sätt kan man hela tiden ge varandra nya kunskaper och färdigheter. Samarbetet blir givande och lärorikt för båda parter och har därmed avsevärt större utsikter att överleva i längden. Allianser i vilka den ena parten är ute efter att ta så mycket som möjligt, utan att ge något tillbaka, är dömda att misslyckas (Brouthers et al., 1995).

- *Cooperative Cultures*. Det är viktigt att skapa ett klimat, där parterna verkligen vill samarbeta och inte bara ser det som något nödvändigt ont. Detta skapas genom symmetriska och jämlika relationer. Strategiska allianser fungerar bättre, när det endast finns en liten skillnad i storleken på de båda företagen. Utsikterna att lyckas är även större, om de finansiella tillgångarna och den interna miljön är jämförbara (Brouthers et al., 1995). Det är viktigt att makten är fördelad så att ingen känner sig styrd och förlorar sin självständighet och att parterna känner att de kan påverka. Ett klimat där parterna känner förtroende för varandra måste skapas. Förtroende gör att viljan att samarbeta och att dela med sig av sina kunskaper ökar. Därför måste det genomsyra hela företaget. Människor på olika nivåer i företaget måste vara villiga att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter (Davenport & Prusak, 2000).
- *Compatible Goals*. En framgångsrik allians måste, enligt Kathryn Rudie Harrigan, "waltz to the same tune and start on the right foot" (Citerat efter Brouthers et al., 1995:21). Parterna i en allians måste ha mål som stöder varandra, inte tävlar emot varandra (Lorange & Roos, 1992). Alla parter måste vara medvetna om och förstå vad de strävar efter. Tvetydiga mål, oklara direktiv och dåligt koordinerade insatser, leder till konflikter och misslyckade samarbeten. För att undvika detta, måste parterna ha mål som är samstämmiga. De måste förstå hur andra parter mål påverkar deras mål och framgång. Samtidigt som parterna strävar mot ett gemensamt mål, måste även parternas enskilda mål uppnås. Allianser måste alltid passa in i företagets övergripande strategier och mål. De ska dessutom hjälpa alla parter i samarbetet mot målet att nå framgång (Brouthers et al., 1995).
- *Commensurate Levels of Risk*. En stor fördel med att ingå strategiska allianser, är att risker kan fördelas på flera parter. För att ständigt kunna anpassa sig och överleva i en allt hårdare konkurrens, krävs ibland stora satsningar, vilket även medför stora risker. Alliansens struktur måste anpassas utifrån de risker parterna tar. Därför är det viktigt, att redan i alliansens initialskede, när alliansens struktur formas, ha klart för sig vilka riskerna är och hur de ser ut (Brouthers et al., 1995).

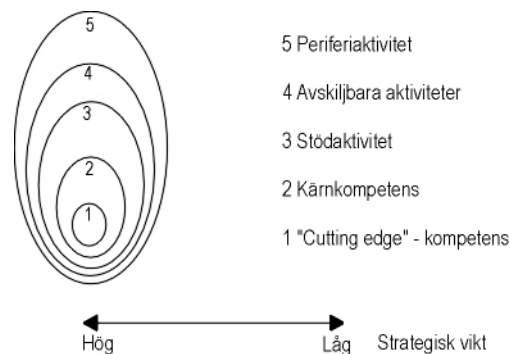
Det finns enligt Medcof (1997) fem kriterier vid val av allianspartner. Det första kriteriet ställer frågan om alliansen har ”*a good business strategy rationale*” (Medcof, 1997:719) och om den tilltänkta samarbetspartnern passar in i denna. Den *strategiska passformen*, som innebär att de olika företagens långsiktiga ambitioner och strategier drar åt samma håll (Axelsson, 1998), måste alltså vara bra. Parterna måste förstå varandras strategiska mål med att ingå i alliansen samt det övergripande, gemensamma strategiska målet. Parternas individuella skäl till att ingå alliansen måste inte vara desamma, men alla skäl och mål måste vara klara för alla inblandade parter. Detta måste analyseras och diskuteras, innan man ingår alliansen så att en ömsesidig förståelse kan utvecklas. Skapandet av en bra strategisk passform kräver lika mycket självgranskning som granskning av tilltänkta partners. Ett tillvägagångssätt, som ofta rekommenderas i denna granskning, är att titta på företagens styrkor och svagheter och se om dessa kompletterar varandra på ett bra sätt.

Om den strategiska passformen är bra, går man vidare och analyserar och överväger de nästa fyra kriterierna. Dessa fyra behandlar alliansens operationella genomförbarhet. Även Medcof (1997) talar alltså om fyra C: n, men med lite andra innebörder än i ovanstående resonemang med Brouthers, Brouthers och Wilkinssons. Det första C: et behandlar *förmåga*. Det ställer frågan om den tilltänkta partnern har förmågan att genomföra de uppgifter som dess roll i alliansen kräver. Exempel på faktorer som spelar in här, är ledningens kompetens, företagets rykte, ekonomisk styrka med mera. Det andra C: et handlar om *kompatibilitet*, att parterna kan arbeta effektivt tillsammans. Det finns en utbredd samstämmighet om att kompatibiliteten bland människorna i alliansen är viktigast i detta sammanhang. Det måste finnas en positiv kemi bland de som är inblandade. Speciellt viktigt är detta bland de som finns i toppen, som initierade till alliansen och som håller den levande och blomstrande. Effektiva arbetsrelationer i alla de delar av organisationerna som samverkar i alliansen, är nödvändigt för att en allians ska fungera bra. Här spelar företagskultur en stor roll. Förutom förenlighet när det gäller människorna i alliansen, måste det också finnas kompatibilitet i de olika rutinerna och processerna inom företagen. Det tredje C: et är *engagemang*. Det handlar om hur mycket parterna är villiga att satsa på alliansen i form av olika resurser. Vill företagen ha en stark och långsiktig relation eller drar man sig ur så fort oväntade svårigheter dyker upp? Att parterna har förtroende och respekt för varandra, är av avgörande betydelse för att skapa engagemang. Det sista C: et handlar om *kontroll*. Vem ska ha kontroll över vad och hur ska makten fördelas? Kontrollen måste fördelas så att alliansen fungerar på ett effektivt sätt, man bör ha i åtanke, att den formella struktur som finns på papper inte alltid avspeglar verkligheten. För att skapa ett väl fungerande samarbete, förespråkas för det mesta, framförallt i allianser med endast två parter, att ingen part ska

dominera. Om en part får för mycket makt, kan denna fatta beslut som endast är positiva för det företaget och som inte gagnar alliansen i helhet. Genom en bra maktbalans undviks konflikter och ett samarbetsvänligt klimat skapas mellan parterna (Medcof, 1997).

3.6 Kärnkompetens

Strategiska allianser gör det möjligt för företag att få tillgång till olika resurser och ett ökat kontaktnät med omvärlden. Den egna kunskapen, som finns i företaget, kan kompletteras med de differentierade resurserna som finns i olika nätverk. Företagen kan genom samarbeten och utnyttjandet av nätverk, koncentrera sig på sin kärnkompetens (Ernst & Halevy, 1992; Lorange & Roos, 1992). Kärnkompetens kan definieras som något unikt och särskiljande för ett specifikt företag eller som den kompetens som är grundläggande för verksamheten i företaget. Kärnkompetens kan inte verka självständigt, utan måste kombineras med andra resurser och förmågor. Genom att företaget är medvetet om vad som utgör kärnkompetensen, kan de fokusera sig på de resurser och aktiviteter som skapar ett "unikt värde" hos företaget. Företaget kan på så sätt bättre bedöma vilka aktiviteter som är särskilt betydelsefulla för företaget och vilka som är mindre viktiga (Axelsson, 1998).



Figur 5: Skilda kompetenser och aktiviteter i en verksamhet efter Axelsson, 1998:204

"Cutting edge"- aktiviteter är de förmågor som utvecklas och är begynnelsen till morgondagens kärnkompetens. Basen i organisationen är *kärnkompetensen* och utifrån dessa aktiviteter formar företaget sin övriga verksamhet. *Stödaktiviteterna* är knutna direkt till kärnkompetensen och fungerar som ett stöd för kärnkompetensen. *Avskiljbara aktiviteter* har inte någon aktiv funktion i kärnkompetensen, men ingår i huvudprocesserna. Aktiviteter som inte hör till själva huvudprocessen kallas för *periferiaktiviteter*. De aktiviteter som befinner sig närmast kärnverksamheten utförs lämpligast internt, medan aktiviteter som

är mer perifera sköts lämpligast av externa partner eller anskaffas genom allianser med andra företag (Axelsson, 1998; L. Bengtsson et al., 1998).

Det har visat sig, att företag i de flesta strategiska allianser främst är intresserade av att stärka vissa delar av sin konkurrensförmåga, snarare än konkurrensförmågan som helhet. Själva samarbetet sker sällan kring kärnkompetensen, utan snarare kring en applikation. Det kunden ser, applikationen, är ett resultat av kärnkompetensen (L. Bengtsson et al, 1998). Eftersom kärnkompetensen är grunden i företaget och anledningen till att man existerar, vill företaget hålla den för sig själv. Ett företag med insikt i vad som är deras kärnkompetens och som ständigt utvecklar den på lång sikt, kan försvara sin position som samarbetspartner (Hedberg, 1994).

3.7 Nätverk

Enligt nätverksteorierna ligger ett företags styrka i relationerna till dess intressenter. Dessa kan vara till exempel kunder, leverantörer och konkurrenter. Nätverkssynen utgår från att det enskilda företaget har en betydande beroendeställning till olika intressenter i sin omvärld. Nätverk består av företag som tillsammans utför olika aktiviteter. Det centrala i nätverket är att det sker en förädling av de gemensamma resurserna. Ett företags relationer till intressenterna i dess nätverk varierar i styrka och intensitet, beroende på att man har olika strategier för de olika relationerna. Axelsson (1998) anger två huvudkategorier av nätverk:

- *Nätverk utgörs av aktörer som samverkar för att bättre uppnå gemensamma mål.* Detta är välorganiserade, framplanerade nätverk, där det är tydligt för alla vilka som är med och vilka som inte är med i nätverket. Företagen förutsätter att alla parter i nätverket har gemensamma mål och att de bildat nätverket för att nå bättre effektivitet.
- *Nätverk utgörs av sammankopplade utbytesprocesser.* Detta är nätverk som växer fram genom att samarbete etablerats mellan enskilda aktörer. Dessa aktörer utvecklas på ett sådant sätt att de blir verksamma i ett samordnat system av aktörer, aktiviteter och resurser. Det finns inga klara gränser för dessa nätverk eller för vilka som är med respektive inte med. Företagen ansluter sig av egen kraft.

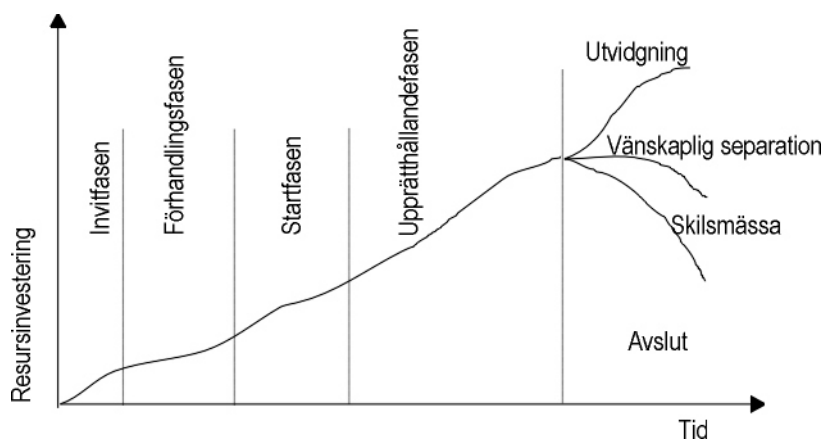
Ett nätverk består av olika aktiviteter, aktörer och resurser (Axelsson, 1998). Istället för större storföretag, har vi i dagens konkurrenssituation fått ett växande antal nätverk. En av de mest essentiella strategiska frågorna för

dagens företagare, har blivit att vara en del av dessa nätverk samt att skapa och upprätthålla en god position i dessa. Detta har gjort att strategiska allianser är en av de vanligaste formerna av relationsbildningar (L. Bengtsson et al., 1998).

Företag som bildar allianser med ett flertal olika företag, för att reducera beroendet av ett företag i en allians, använder sig av en *spindelnätsstrategi* (Gustafsson, 1988). Det är främst mindre företag, med några stora konkurrenter som dominerar på marknaden, som tillämpar spindelnätsstrategin. Företaget förhandlar först med ett av företagen på marknaden om samarbete. För att undvika att bli allt för beroende av sin nya samarbetspartner, förhandlar företaget därefter även med andra starka företag i branschen, om samarbete inom andra områden. Ett strategiskt nätverk av samarbete bildas med motbalanserade krafter (Gustafsson, 1988).

3.8 Strategiska alliansers livscykel

Murray och Mahon (1993) har definierat fem olika stadier som ett samarbete genomgår i sin livscykel. Detta illustreras i figuren nedan:



Figur 6: Strategiska alliansers livscykel efter Murray & Mahon, 1993:14ff

Alla allianser börjar med en *invit* om att inleda ett samarbete. Det är här de inledande kontakterna utvecklas mellan olika parter. Det behöver inte bara gälla en part, utan det kan finnas flera parter som kan vara intressanta för ett eventuellt samarbete. I denna fas undersöker och utvärderar de intresserade parterna varandra noga, genom att till exempel titta på den andre partens styrkor och svagheter. Här undersöks även vad parterna har för utbyte av samarbetet, vilka riktlinjer som ska finnas samt vad parterna har att vinna på en

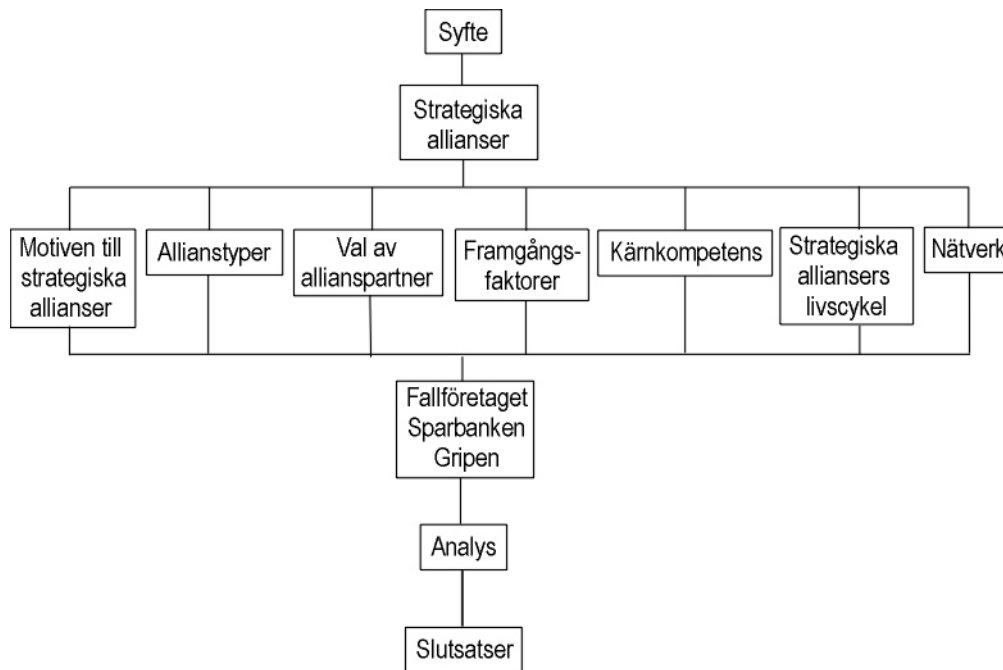
allians. I detta läge finns det inte några starkare förbindelser och det är heller inte förknippat med några större kostnader.

Om invitationen går bra, påbörjas de mer detaljerade *förhandlingarna* mellan parterna. I denna fas skrivs även de avtal som kommer att finnas mellan samarbetsparterna. I nästa fas som kan kallas *startfasen*, inleder alliansen sitt förverkligande genom att planerna för samarbetet börjar realiseras. När samarbetet väl har kommit igång, gäller det för parterna att *upprätthålla* och underhålla samarbetet. Om samarbetet inte utvecklas i den riktning som var tanken med alliansen, har parterna förmodligen redan dragit sig ur alliansen innan denna fas. Parterna har i detta stadium lärt känna varandra och kan på så sätt koncentrera sig på de kontinuerliga och rutinartade aktiviteterna. Alliansen börjar i denna fas generera värden tillbaka till samarbetsparterna. I den sista fasen går samarbetet mot ett *avslut*. Detta kan ske genom en upplösning av alliansen eller genom att samarbetsparterna bygger vidare på sitt samarbete. Murray och Mahon (1993) har identifierat tre olika avslut:

- Den pågående alliansen avslutas, men samarbetsparterna påbörjar en annan typ av samarbete i form av en *utvidgning*. Detta samarbete kan till exempel gälla nya marknader och/eller nya produkter.
- Alliansen avslutas utan att något nytt försök till samarbete inleds. Dock kvarstår det en möjlighet att påbörja ett samarbete, om det i framtiden skulle dyka upp något som ligger i de tidigare samarbetsparternas intresse. Det är en *vänskaplig separation*.
- En intressekonflikt gör att alliansen avslutas. Avslutet kan här ses som en *skilsmässa*. De problem som ligger till grund för att samarbetet inte fortsatte, kan ha uppstått genom att företagen inte kunnat komma överens om till exempel resultatet, verksamheten eller förpliktelserna. Företag som hamnar i denna situation, är väldigt försiktiga och eftertänksamma inför att inleda något nytt samarbete i framtiden.

3.9 Illustration av teorianvändning

För att ge läsaren en överblick av de teorier som beskrivits ovan och hur vi har tänkt använda oss av dem har följande modell skapats:



Figur 7: Illustration av teorianvändning

Teorier om strategiska allianser utgör grunden för arbetet. Det är med hjälp av dessa teorier som vi avser kunna svara på vårt syfte. Inom strategiska allianser finns en mängd olika aspekter. Vi har använt oss av de delar av den strategiska alliansteorin som vi anser vara relevanta för syftet med uppsatsen och som kan ge oss svar på de frågor vi ställt oss. Dessa delar har vi sedan applicerat på vårt fallföretag som är Sparbanken Gripen. Tillsammans med empirin har teorin utgjort grunden för den analys som utförts. Med hjälp av analysen har vi sökt svar på de frågeställningar vi haft och dragit olika slutsatser.

4. Fallbeskrivning

Här behandlas bankmarknaden i allmänhet. Därefter görs en beskrivning av fallföretaget Sparbanken Gripen och dess samarbetspartners.

4.1 Bankmarknaden

Inom den svenska bankmarknaden består strukturutvecklingen till stor del av två utvecklingstendenser. Den ena är att storbankerna, genom fusioner, blivit färre och större. Den andra trenden är nyetableringarna på den svenska marknaden, som skett dels genom utländska banker och dels genom olika nischbanker. Den senare trenden beror till stor del på de avregleringar och regelreformer som pågått på bankmarknaden sedan 70-talet. År 1986 blev det möjligt för utländska banker att ansöka om tillstånd för att bedriva bankverksamhet i Sverige, så kallad oktroy. Behovsprövningen för etablering av banker, som hade medfört att endast ett fåtal banker hade startats i Sverige, avskaffades helt 1990. Denna utveckling har lett till betydelsefulla förändringar i konkurrensfrämjande riktning inom bankmarknaden (Konkurrensverket, 2002).

Dagens bankmarknad kan delas upp i storbanker, fristående sparbanker, nischbanker, utländska banker och provinsbanker. Storbankerna, Nordea, Svenska Handelsbanken, Föreningssparbanken och SEB, har länge haft en stor marknadsandel på den svenska bankmarknaden. Enligt Konkurrensverket hade de 85 % av marknadsandelarna på bankmarknaden i slutet på 90-talet (Konkurrensverket, 2002).

De fristående sparbankerna består av drygt 80 sparbanker. Dessa samarbetar i olika utsträckningar med Föreningssparbanken och tar del av deras tjänster, såsom till exempel Roburs fonder, Spintabs bostadskrediter och Internetbank. Dessa produkter och tjänster har utvecklats och ägs av Föreningssparbanken. Vidare måste de fristående sparbankerna, för att uppträda enhetligt på marknaden, följa vissa av Föreningssparbanken uppsatta riktlinjer. De fristående sparbankerna har drygt 300 kontor spridda över landet och cirka 3000 anställda. Enligt Croffs (2001) har de en marknadsandel på 3 % men står för 17 % av utlåningen till hushållen. Det finns två fristående sparbanker som står helt utanför samarbetet med Föreningssparbanken. Dessa är Sparbanken

Gripen och Sparbanken Finn. De har istället valt att bygga upp en egen bankverksamhet.

Nischbankerna arbetar främst med telefon och Internet som kommunikationskanal till sina kunder. Till Nischbankerna räknas till exempel Skandiabanken, Ikanobanken, Länsförsäkringar Bank. Även detaljhandelskedjorna har nu gett sig in i konkurrensen om banktjänsterna. De båda livsmedelskedjorna Ica och Coop får numera bedriva bankverksamhet. Både Ica och Coop har stora kundbaser och starka varumärken. Detta i kombination med att de möter sina kunder i kassan flera gånger i veckan, är deras fördel (Stenshamn, 2002).

Provinsbankerna ägs av Danske Bank och är spridda på 43 olika platser i landet. Exempel på provinsbanker är Östgöta Enskilda Bank, Skånes provinsbank och Bohusbanken. Provinsbankerna arbetar under olika varumärken och har i viss mån rätt att sätta egna villkor, exempelvis när det gäller räntor. De har en marknadsandel på knappt 5 % (Markwall, 2001). Sedan det 1986 blev möjligt för utländska banker att etablera sig i Sverige, har ett antal utländska aktörer trätt in på den svenska marknaden. I slutet av år 2000 bedrev 21 utländska ägda banker verksamhet i Sverige. De riktar sig främst mot företagskunder och då särskilt stora företags behov av finansiella tjänster (Konkurrensverket, 2002).

Storbankerna dominerar fortfarande den oligopolistiska svenska bankmarknaden (*Det uthålliga oligopolet*, 2002). Dock har storbankernas samlade marknadsandelar inom ett flertal produkt- och tjänsteområden minskat något den senaste tiden. Detta har först och främst skett till förmån för nischbankerna och de utländska bankerna. Dessa aktörer har ökat sina samlade marknadsandelar, men har fortfarande relativt få kunder. Om utvecklingen skulle ske i samma takt, skulle det ta minst tjugo år innan de fyra storbankerna tappat hälften av sina marknadsandelar (Konkurrensverket, 2002). Den bristande konkurrensen som länge regerat på den svenska bankmarknaden, har lett till en fokusering på de mest lönsamma kunderna, det vill säga företagskunderna, medan privatkunderna har kommit i andra hand. Genom avregleringar och därmed ökad konkurrens på bankmarknaden, har alla kunder blivit viktiga för att man ska kunna behålla sina marknadsandelar. Kunden i centrum har blivit honnörsord även inom bankvärlden. Bankerna måste bli mer kundfokuserade och se till olika kunders olika behov. Här har de lokala bankerna, genom sin lokala förankring och närhet till kunderna, en stor fördel gentemot storbankerna.

4.2 Fallföretaget

Sparbanken Gripen bildades 1990, när Nordvästra Skånes Sparbank och Bjäre Sparbank slogs ihop. I början av 90-talet valde banken att stå utanför Sparbanken Sverige, men man använde sig fortfarande av deras system. År 1997 tog banken beslutet att inte ingå i Föreningssparbanken och därmed bli en helt självständig och fristående sparbank. Sparbanksformen innebär att det är kundernas behov och krav som styr banken och att avkastningen i förlängningen används för att ge bättre service till kunderna. Sparbanken Gripen är självständig och styrs inte av enskilda ägares vinstintresse (intervju Bengt Johansson). Det bankkoncept som introducerades 1998, bygger på ett brett samarbete med ett antal olika företag. Den gemensamma nämnaren för alla samarbetspartners är att de ska bidra till att skapa det mervärde banken vill erbjuda sina kunder.

Sparbanken Gripen är en så kallad retailbank, vilket innebär att de erbjuder placerings- och finansieringsprodukter. De stora produkterna inom retailbanken är in- och utlåning, vilket utgör bankens kärnverksamhet. Banken är en lokal och helt fristående sparbank, som enligt sitt bankkoncept ska bygga framgångsrika och långsiktiga relationer med kunder och samarbetspartners (intervju Anders Enberg). Sparbanken Gripen är den näst största helt fristående sparbanken och verksamhetsområdet är nordvästra Skåne. Banken har drygt 140 anställda och sammanlagt nio kontor på sju olika orter; Båstad, Förslöv, Helsingborg, Munka Ljungby, Västra Karup, Ängelholm och Örkelljunga. Den totala affärsvolymen har stigit med 10 % under år 2001 och uppgick vid årsskiftet 2001/2002 till drygt 10 miljarder svenska kronor. Under 2001 gjorde Gripen sin hittills största marknadssatsning, genom att öppna ett kontor i centrala Helsingborg. Sparbanken Gripens viktigaste kundgrupper är privatkunder, små och medelstora företag samt lantbruk (www.gripen.se). Sparbanken Gripen har följande affärsidé:

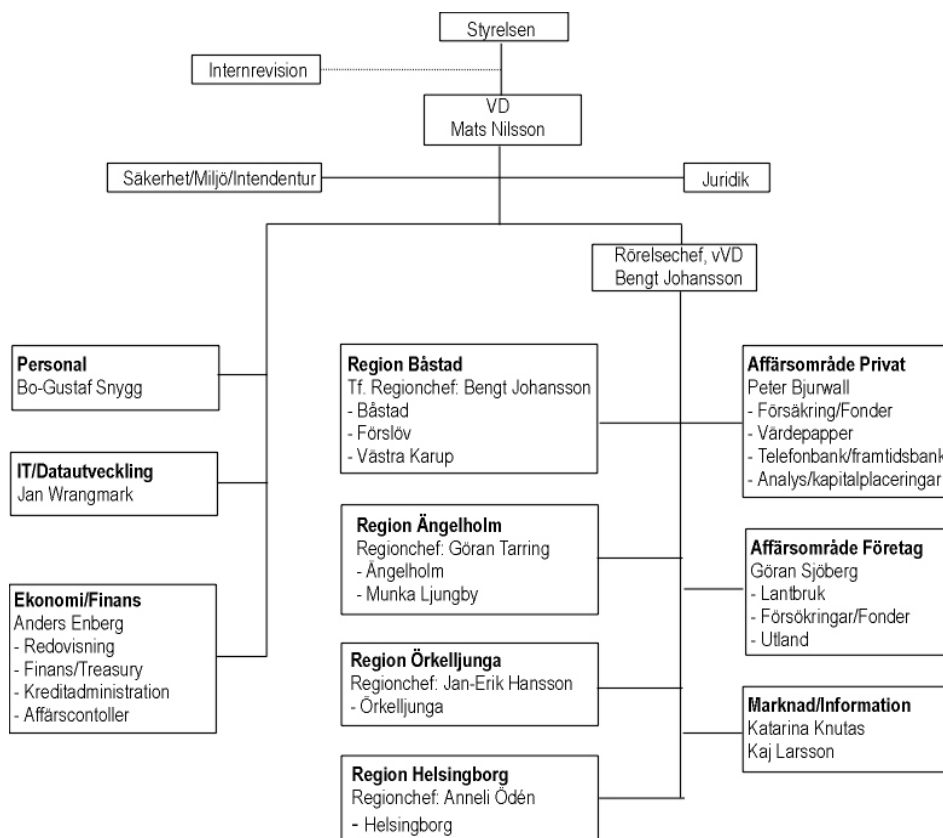
”Sparbanken Gripen skall vara den ledande banken för privatkunder samt för mindre och medelstora företag och lantbruk i nordvästra Skåne. Sparbanken Gripen skall vara banken för kunder som vill ha kvalificerad rådgivning i frågor som gäller ekonomi, juridik och försäkringar. Inom dessa områden erbjuder Sparbanken Gripen, bl.a. i samverkan med andra företag, marknadens bästa produkter och tjänster på konkurrensstarka villkor och med service och kvalitet som ger hög kundtillfredsställelse. Sparbanken Gripen skall vara den ledande banken tack vare kvalificerade och motiverade medarbetare.

*Medarbetarnas positiva attityder till sitt arbete och till banken ger
tillfredsställda kunder och banken dess
ledande ställning”*

(www.gripen.se)

På Sparbanken Gripens senaste bolagsstämma beslutades att ombilda sparbanken till ett stiftelseägt aktiebolag. Bakom beslutet sägs ligga en strävan att ge banken ökad flexibilitet inför framtiden. En annan orsak var att Gripen de senaste åren haft en ökad volymutveckling. Fortsätter banken att expandera i samma takt, kommer så småningom ett kapitaltillskott att behövas för att klara de krav som finns på kapitaltäckning. Stiftelsens uppgifter kommer att bestå av att främja sparsamhet, verka för att bevara och utveckla sparbanksrörelsens grundläggande idéer samt att främja utvecklingen i nordvästra Skåne (www.gripen.se).

Sparbanken Gripen har även nyligen genomgått en organisatorisk förändring där deras förut sju distrikt delats in i fyra marknadsregioner. Detta för att öka marknadsorienteringen och få beslutsfattandet närmare kunderna. Nedan följer organisationsschemat:



Figur 8: Sparbanken Gripens organisationsschema efter Sparbanken Gripens årsredovisning 2001

I samband med omorganisationen lade Gripen upp riktlinjer för hur samtliga anställda ska föra fram sina kunders åsikter och komma till tals inom banken. Banken har tre olika typer av rådgivare: kundrådgivare, företagsrådgivare och privatrådgivare. Det bestämdes att de olika rådgivarna skulle träffas regionvis ett antal gånger per år för att diskutera vad som behöver göras för att Sparbanken Gripen ska bli en attraktivare bank. De tar med sig åsikter från kunderna, vilka utbyggnader i systemen som behövs etcetera. Det rådgivarna kommer fram till vid mötena dokumenteras och redovisas för ledningen. Genom detta upplägg kan ledningen fatta beslut som ligger närmare kunden. På detta sätt får Sparbanken Gripen dessutom sin personal involverad på ett tidigt stadium, till exempel vid introduktionen av nya produkt- och tjänstelösningar (intervju Bengt Johansson).

Sparbanken Gripen delar in sina kunder i två kategorier, privatkunder och företagskunder. För privatkunderna är den personliga rådgivning av största vikt för Gripen, eftersom de här har möjligheten att komma närmre kunderna och erbjuda de helhetslösningar som är lönsamma för dem. Sparbanken Gripen erbjuder privatkunderna sitt Guldkonto, som innefattar det en privatkund behöver för att klara sin ekonomi, till exempel datorbank och kontokort. Dessutom erbjuder de särskilda alternativ som är anpassade efter ungdomars behov, till exempel Startenkonto som innehåller bland annat minutenkort. När det gäller sparande erbjuds kunderna bland annat traditionellt sparande på konton, fondsparande, kapitalförvaltning, värdepappershantering och pensionssparande. Vill privatkunden låna pengar, finns det olika alternativ för detta, till exempel Gripens bolån. Sparbanken Gripen erbjuder också sina privatkunder juridiska tjänster. Dessa innefattar äktenskapsförord, samboavtal, testamente, bo-uppteckning med mera. Privatkunderna har också möjlighet till valutahantering genom kontanter och resecheckar.

Företagskunderna innefattar kunder som driver företag av olika slag. Alla företagskunder får en fast kontaktperson på banken, vilket gör att banken lättare kan fatta snabba och välinformerade beslut gällande kundens ekonomi. Sparbanken Gripen erbjuder sina företagskunder ett företagspaket som innefattar ett företagskonto, datorbank/telefonbank, OCR-hantering, lönesystem med mera. Företagskunderna har även möjlighet att få hjälp med finansiering i form av checkkredit och olika företagslån. Även företagen har möjlighet att ta del av olika placeringsalternativ genom Sparbanken Gripen, till exempel genom fondtorget, fondoptioner, kapitalförvaltning med mera. Sparbanken Gripen erbjuder även sina företagskunder olika juridiska tjänster vid till exempel bolagsbildande, skrivande av kompanjonavtal eller kompanjonförsäkring. Företag kan även få hjälp med olika utlandstjänster vid import och export samt olika utlandsbetalningar och rembursar.

4.3 Samarbetspartners

När Sparbanken Gripen valde att inte gå med i Föreningssparbanken, var de tvungna att ingå i olika allianser och samarbeten för att kunna bli en helt fristående sparbank med ett komplett sortiment av banktjänster. Bankens självständighet på bankmarknaden, gör att de har möjligheten att fritt välja bland de olika aktörerna på marknaden. På detta sätt får de tillgång till de bästa och konkurrenskraftigaste tjänsterna för sina kunder (intervju Bengt Johansson). Denna möjlighet fanns inte när de var anknutna till Sparbanken Sverige. De var då bundna till de likriktade linjer som lagts upp för samtliga sparbanker som ingick i detta samarbete. Det IT-system som Sparbanken Sverige hade var ett sätt att styra de banker som var anslutna till det (intervju Anders Enberg). Systemet innebar begränsningar för de banker som ville använda egna lösningar. För att kunna följa sina egna idéer och riktlinjer var Sparbanken Gripen därför tvungen att utveckla ett nytt datasystem. Tillsammans med Sparbanken Finn, Sparbanken Kristianstad och Färs och Frosta Sparbank, började banken undersöka om det fanns någon leverantör som kunde hjälpa dem med denna uppgift. Valet föll på Unisys. Sparbanken Kristianstad och Färs och Frosta Sparbank hoppade dock av ganska tidigt. Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn valde däremot att stanna kvar och bygga vidare på idén (intervju Anders Enberg). Förutom Sparbanken Finn har Sparbanken Gripen ett flertal samarbetspartners inom olika områden. Dessa är: SBAB för finansiering och bolån, Landesbank Kiel vad gäller upplåning, Nordiska investeringsbanken och Europeiska investeringsfonden vad gäller finansieringen av lån till miljöförbättringar och infrastruktur, samt VISA, Bankgirot, Postgirot och Nordea vad gäller betaltjänster. Vidare arbetar banken med Catella vad gäller fonder och kapitalförvaltning och med Skandia vad gäller fonder och försäkringar. Dessutom har Sparbanken Gripen lagt ut sina administrativa uppgifter på Cerdo Bankpartner AB (Sparbanken Gripens årsredovisning 2001).

Det tidigare samarbetet med Sparbanken Sverige, har gett Sparbanken Gripen erfarenheter gällande strategiska allianser. Den största erfarenheten, sedan de blivit en helt självständig och fristående sparbank, har Sparbanken Gripen fått genom det samarbete som man tillsammans med Sparbanken Finn och andra aktörer startade med JP Bank¹. Det Sparbanken Gripen var ute efter med detta samarbete var en nära samarbetspartner i Stockholmsområdet. Banken hade tidigare, genom Sparbanken Sverige, haft en partner i Stockholm och antog att detta var en nödvändighet. De trodde att presumtiva samarbetspartners på

¹ JP-bank var under början av 90-talet bland de största i Sverige på bolåne- och högräntekontomarknaden. När bankkrisen var över i mitten av 90-talet och storbankerna började återhämta sig, hårdnade konkurrensen på marknaden och det gick allt sämre för JP-bank (*Börsen*

bankmarknaden inte ville samarbeta direkt med dem, utan att de ville ha en bank som var placerad i Stockholm. Det visade sig dock att tilltänkta samarbetspartners hellre direkt kontaktade Sparbanken Gripen, än gick via en partner i Stockholm. En annan anledning till samarbetet med JP Bank var att Sparbanken Gripen ville ha ett samarbete med en clearingbank². Det visade sig dock att JP Bank var för liten för denna uppgift (intervju Anders Enberg). Lärdomen man fick av JP Bank-samarbetet var att det är viktigt att undersöka huruvida den tilltänkta partnern är stark, uthållig och stabil. Samtidigt måste de presumtiva samarbetsparterna ha de rätta lösningarna och de rätta personerna som kan dra samarbetet vidare. Dessutom lärde sig Sparbanken Gripen att de, genom sin lokala förankring och det gedigna kundregister de besitter på den nordvästskånska marknaden, är en attraktiv aktör för företag som vill slå sig in på denna marknad (intervju Anders Enberg).

4.3.1 Sparbanken Finn

Sparbanken Finn är idag den största helt fristående sparbanken i Sverige och har sitt ursprung i olika sparbanker, där den första sparbanken grundades redan 1833. Verksamhetsområdet för Sparbanken Finn är sydvästra och mellersta Skåne. Området omfattar kommunerna Lund, Eslöv, Burlöv, Höör, Hörby, Kävlinge, Landskrona, Lomma, Malmö, Sjöbo, Staffanstorp, Svalöv, Svedala och Vellinge. Banken har 21 olika kontor på dessa platser och 346 medarbetare. Privatpersoner, små och medelstora företag samt lantbruk är de kundgrupperna som Sparbanken Finn fokuserar sin verksamhet på. Under år 2001 ökade affärsvolymen med 11 % och uppgick till 23 miljarder svenska kronor (www.finn.se). Sparbankens Finns affärsidé är:

”Sparbanken Finn är en självständig Sparbank som aktivt erbjuder konkurrenskraftiga finansiella tjänster i samarbete med marknadens främsta aktörer till personer, små och medelstora företag samt lantbruk i sydvästra och mellersta Skåne.”

(www.finn.se)

Sparbanken Finn erbjuder ett komplett utbud av traditionella banktjänster. För att kunna erbjuda sina bankkunder ett fullständigt och konkurrenskraftigt serviceutbud, har Sparbanken Finn ett nära samarbete med ett antal olika partners. Exempelvis har Sparbanken Finns samarbete med Sparbanken Gripen lett till ett gemensamt bolag, Cerdo Bankpartner, som ansvarar för de båda

kommer inte åt, 1997). 1997 blev de uppköpta av bland annat Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn (intervju Anders Enberg)

² Clearing innebär att bankgirocentralen kontrollerar de fodringar och skulder som uppstår mellan clearingbanker då privat- eller företagskunder tar ut eller sätter in pengar. (www.bgc.se).

bankernas administrativa verksamhet. Tillsammans med andra aktörer äger de båda bankerna dessutom både Catella Capital AB och Frispar Bolån AB. Sparbanken Finn har även ett helägt dotterbolag, Sparbanken Finn Fastighetsbyrå AB, som bedriver fastighetsmäkleri inom bankens verksamhetsområde. Det är bankkunderna som, genom prisvärda och moderna produkter och tjänster, får ta del av Sparbanken Finns vinst. Banken har inte något eget enskilt vinstintresse och det finns inga andra intressenter än bankens egna kunder (www.finn.se).

Sparbanken Gripens samarbete med Sparbanken Finn är ett nära samarbete och innebär att de, på ett mer strukturerat sätt, kan hitta möjligheter och lösningar på problem. De tvingas pröva allting utifrån ett nyttoperspektiv, där de personliga åsikterna inte har lika stor genomslagskraft. (intervju Bengt Johansson).

”Sitter man och diskuterar med likasinnade inom det egna företaget är det lätt att man vänjer sig vid lösningen, man får skygglappar för ögonen och ser inte längre nackdelarna med projektet.”

(Bengt Johansson)

Eftersom de båda bankernas storlek skiljer sig åt, är samarbetet mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn upplagt på ett sådant sätt att riskerna, vid till exempel investeringar, fördelas enligt de styrkeförhållanden som finns mellan de båda parterna (intervju Anders Enberg). Detta innebär att Sparbanken Gripen står för 30 % och Sparbanken Finn för 70 % av kapital-satsningen. De olika styrkeförhållandena skulle kunna leda till maktobalans och ett alltför stort inflytande ifrån den starkare parten Finn. Detta undviks genom att de alltid jobbar utifrån att ha lika mycket att säga till om och att ha lika stor respekt för varandra samt genom att de har lika mycket makt vid affärsmöten (intervju Bengt Johansson).

Det övergripande målet för alliansen med Sparbanken Finn är att de båda bankerna ska överleva som helt fristående sparbanker, på den allt hårdare bankmarknaden. Detta är ett mål som stämmer väl överens med Sparbanken Gripens övergripande mål, som är att vara en konkurrenskraftig fullsortimentsbank (intervju Anders Enberg).

4.3.2 Cerdo Bankpartner AB

År 2001 beslutade sig Sparbankerna Finn och Gripen för att samordna sina administrativa enheter och bildade det gemensamägda bolaget Cerdo, med administrativa tjänster som kärnverksamhet. Syftet med detta var, dels att det skulle leda till ökade rationaliserings- och samordningsmöjligheter och effektivare rutiner, dels att man genom bolaget skulle kunna erbjuda externa intressenter på bank- och finansmarknaden ett starkt administrativt koncept med IT-kunnande (Sparbanken Gripens årsredovisning 2001). De enheter och rutiner som hamnat i detta gemensamägda bolag är banksupport, redovisning, finansiella tjänster och olika former av IT-support. Dessutom erbjuder de konsulttjänster inom en mängd områden. Cerdo administrerar Gripens olika produkter och sköter löpande rutiner som till exempel löne- och personaladministration. De hanterar bankens redovisning och värdepappershantering. På IT-sidan står de bland annat för utveckling och säkerhet tillsammans med administrativa rutiner kring kortutgivning och butiksinslösen (www.cerdo.se).

”Det viktigaste för en bank, precis som för alla andra verksamheter, är kunderna. Detta blir ännu tydligare när man är en mindre bank eller en nischbank. För att kunna ta hand om sina kunder är det viktigt att man har en pålitlig partner med praktisk erfarenhet av IT och Backoffice.”

(www.cerdo.se)

Cerdo är Sveriges första bolag med ett fullständigt sortiment av administrativa tjänster och IT-kompetens inom bank och finans. Konceptet är unikt för den nordiska bankmarknaden. Företaget har därför inga direkta konkurrenter. Indirekta konkurrenter finns däremot, dels i Föreningssparbanken som de fristående sparbankerna utnyttjar när det gäller bankadministrativa tjänster, dels bankernas och företagens interna administrativa avdelningar (www.cerdo.se).

Cerdo ägs till 70 % av Sparbanken Finn och till 30 % av Sparbanken Gripen. Bolaget har drygt 60 anställda. Merparten av personalen kommer ifrån någon av de båda ägarbankerna och har tidigare arbetat med administration och/eller IT i någon av dessa banker (www.cerdo.se).

Tanken är att Cerdo ska vara ett alternativ för fler företag och för andra banker än Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen, framförallt för små och medelstora banker samt för bolag med finansiell verksamhet. Här ingår till exempel de fristående sparbankerna och nischbankerna. Cerdo samarbetar med Unisys, som är världens näst största aktör inom IT-lösningar för bank och finans. Samarbetet bygger på Cerdos kunskaper och erfarenheter ifrån affärsprocesser

i bankvärlden och Unisys erfarenheter av att skapa kompletta banksystem. Företagen har nyligen tecknat avtal om försäljning och marknadsföring av bankadministrativa IT-system. Systemen riktar sig främst till små och medelstora banker, så kallade nischbanker, eller företag som ser bankverksamheten som ett komplement till kärnverksamheten (www.cerdo.se).

4.3.3 Catella Capital AB

Catella Capital AB startades 1993 och bedriver konsultverksamhet inom kapital- och finansmarknaderna. Företagets affärsidé:

"...är att få kundernas kapital att växa genom förvaltning av värdepapper, baserade på fundamental analys samt genom ett noggrant urval av aktier och andra värdepapper"

(www.catella.se)

Catellas organisation är uppdelad i två verksamhetsområden. Det första området är Catella Kapitalförvaltning AB som förvaltar två nationella fonder, Fokus och Fokus Tillväxt. Jämfört med aktiefonder har dessa friare bestämmelser när det gäller placering, då de kan investera med högre koncentration och i färre antal bolag. Förutom detta sysslar Catella Kapitalförvaltning med individuellt anpassad förvaltning, det vill säga diskretionär kapitalförvaltning, för företag, privatpersoner och institutioner. Det andra verksamhetsområdet är fondbolaget Catella Fondförvaltning AB, som bildades 1997 i ett samarbete tillsammans med Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn. Fondbolaget förvaltar idag fem olika fonder, Reavinstfonden, Europafonden, Trygghetsfonden, Avkastningsfonden och Ikano svensk Aktiefond (www.catella.se).

"Catella kan man säga blev det första kvittot och en symbol för oss och Finn att det gick att vandra sin egen väg [...] det går att vara utanför den stora sfären Föreningssparbanken"

(Bengt Johansson)

Catella genomgick för ett antal år sedan en del omstruktureringar när de bildade sina två dotterbolag, Catella Kapitalförvaltning och Catellas Fondförvaltning. Samtidigt genomförde företaget en nyemission, vilket ledde till att de fick externa ägare. Catella Capital AB ägs av ett antal olika aktörer på marknaden. Det är Catella AG som äger den största delen av företaget med 63,9 % av kapitalet och aktierna. Sparbanken Finn, som kommer därefter äger 8,4 %. Andra delägare i företaget är till exempel Sparbanken Gripen som äger 3,6 % och Stefan Edberg som äger 4,51 % (www.cartella.se).

4.3.4 Frispar Bolån AB

SBAB, Statens Bostadsfinansieringsaktiebolag, bildades i december 1984 och startade sin verksamhet i juli 1985. De statliga bolånen, som tidigare finansierats via statsbudgeten, började då finansieras av SBAB. Företaget ägs av staten och har drygt 360 medarbetare. Med cirka 14 % av marknaden är det Sveriges fjärde största bolåneföretag. Den största målgruppen är företagskunder, där man har en marknadsandel på 21 %, medan man på privatmarknaden har en andel på 7,5 % (www.sbab.se).

Tillsammans med Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn bildade SBAB år 2000 kreditmarknadsbolaget Frispar Bolån AB. Företagets uppgift är att finansiera bottenlån i bostadsfastigheter. Tanken var att de båda bankernas lokala förankring och närhet till kunderna, i kombination med SBAB:s storlek och möjligheter till stordriftsfördelar, skulle ge bättre konkurrensfördelar gentemot storbankerna. Därmed skulle Sparbanken Gripens och Sparbanken Finns marknadsandelar på bolåneområdet öka (www.finn.se). Bolaget ägs till 51 % av SBAB och till resterande del av Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn. De 49 % av bolaget som de båda bankerna alltså äger är fördelade utifrån deras storlek, det vill säga, Finn äger 70 % och Gripen 30 %. Bolagets upplåningsvolym uppgår till 5,7 miljarder per 2002-09-30 (Intervju Bengt Johansson).

4.3.5 Skandia

Skandia bildades redan 1855. De har varit på Stockholmsbörsen sedan 1863. Skandia har alltid varit ett internationellt företag med kontor världen över. De har de senaste åren genomgått en förändring ifrån att ha varit ett försäkringsbolag med tyngdpunkten i skadeförsäkring till att idag vara ett globalt sparbolag. Verksamheten bedrivs i 25 länder och fem kontinenter. Den totala försäljningen uppgick för koncernen Skandia till 137 584 miljoner svenska kronor. Skandia är specialiserade på val av fonder och fondförvaltare, produktutveckling, marknadsföring samt säljstöd till distributörerna. Detta gör att de på den svenska marknaden är ett välkänt och starkt varumärke. I Sverige erbjuder Skandia produkter för långsiktigt sparande, såsom försäkringsprodukter och administrationstjänster (www.skandia.se). De dotterbolag inom Skandia som Sparbanken Gripen samarbetar med är Skandia Link och Skandia Liv.

Skandia Link erbjuder produkter inom fondförsäkring och sparande i fonder utan försäkringsskydd. I Skandia Link ingår ett 70-tal fonder från fondförvaltare världen över. Deras filosofi är att ett enskilt fondbolag i Sverige omöjligt kan vara bra på alla marknader. Målet är därför att erbjuda en mark-

nadsplats där kunden kan få tillgång till flera av världens främsta fondbolag (www.skandialink.se).

Skandia Liv är det bolag inom Skandia koncernen som erbjuder traditionella livförsäkringar. Verksamheten startade 1855. Därmed är de Sveriges äldsta livförsäkringsbolag. Med en marknadsandel på 28,5 % är de även störst på sitt område. Företaget erbjuder livförsäkring både som pensions- och kapitalförsäkring. I sortimentet finns även försäkringar som ger skydd vid dödsfall och sjukdomar (www.skandialiv.se).

5. Analys

I detta avsnitt beskrivs Sparbanken Gripens kärnkompetens, dess allianser och nätverk av olika aktörer. Vidare beskrivs valet av samarbetspartner, samarbetsform och framgångsfaktorer.

Sparbanken Gripen hade en större önskan om frihet än vad Sparbanken Sverige kunde erbjuda dem. Banken ville framförallt utvecklas i sina egna banor och strävar efter att vara flexibel och nytänkande (intervju Bengt Johansson). Det Sparbanken Gripen ansåg var nödvändigt för att kunna vara flexibla och nytänkande, var att kunna utnyttja de produkt- och tjänstelösningar som banken ansåg vara mer anpassade för sin kundbas än Sparbanken Sveriges lösningar.

”Vi var tvungna att ha den här BigMac:en [...] ville vi då ha en Skåne BigMac så var det ju problem [...] man försökte likrikta det ganska mycket, man tilläts inte ha de produkter man ville.”

(Anders Enberg)

Inom Sparbanken Sverige fanns inte möjligheten att välja de samarbetspartners man ville. Detta innebar en begränsad frihet och en svårighet att anpassa sig till marknadens behov. När Sparbanken Sverige och Föreningsbanken gick samman och bildade Föreningssparbanken, valde Sparbanken Gripen att inte ingå avtal med dem.

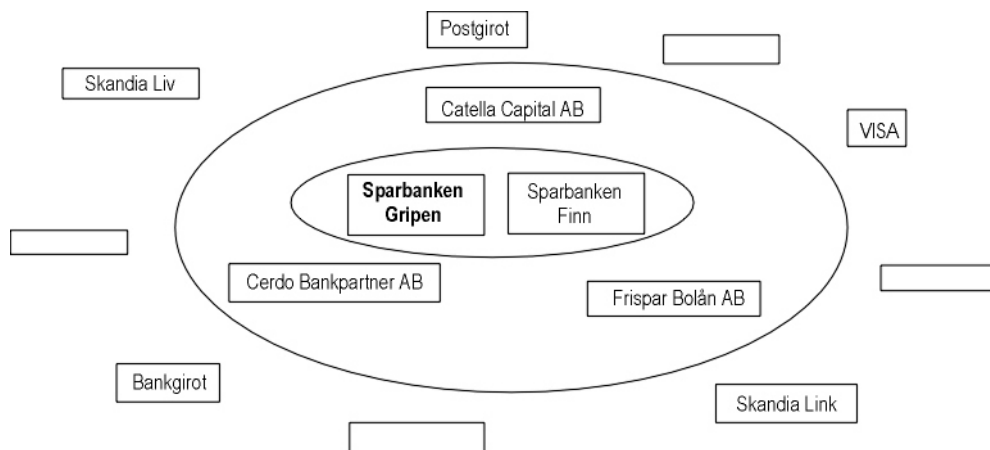
5.1 Sparbanken Gripens kärnkompetens

Kärnkompetensen är grunden i verksamheten. Den kan dock inte verka på egen hand, utan måste kombineras med applikationer för att fungera. Verksamheten utgår från in- och utlåning (intervju Anders Enberg; Bengt Johansson). Samarbetena sker sällan kring in- och utlåning, utan koncentreras kring de applikationer som är till för att stärka konkurrensförmågan hos banken. I applikationerna ingår stöd-, avskiljbara- och perifieringsaktiviteter. Genom att ledningen i Sparbanken Gripen har en medvetenhet om bankens kärnkompetens och att den utgör grunden för verksamheten, kan de kontinuerligt utveckla de aktiviteter och samarbeten som banken behöver för att stödja denna. Därmed skapas det unika värde Sparbanken Gripen behöver för att vara konkurrenskraftigt. Det är dock viktigt för Sparbanken Gripens framtid att ledning funderar över vad som kan vara morgondagens kärnverksamhet, det vill säga

cutting edge. De bör undersöka om det finns något inom dagens verksamhet som kan bli morgondagens kärnverksamhet.

5.2 Sparbanken Gripens nätverk

När Sparbanken Gripen beslutade sig för att vara helt självständiga och fristående, var de tvungna att söka nya samarbetspartners för att kunna fortsätta vara en fullsortimentsbank. Dessa samarbetspartners måste på ett effektivt sätt kunna erbjuda de produkter och tjänster som krävs för att Sparbanken Gripen ska kunna erbjuda sina kunder konkurrenskraftiga lösningar. Med de olika samarbetspartnerna bildar Sparbanken Gripen ett nätverk. Målet med nätverket är att få en bättre effektivitet gentemot bankens kundbas. De aktörer som är med i nätverket är utvalda för att kunna tillfredsställa Sparbanken Gripens främsta mål, som är att vara en fullsortimentsbank och därmed kunna erbjuda sina kunder alla de tjänster och produkter som de kräver. Ser man nätverket ur ett holistiskt perspektiv, ser man den nära sammankopplingen som Sparbanken Gripen har med Sparbanken Finn. Sparbanken Gripen har tillsammans med Sparbanken Finn byggt upp ett nätverk av aktörer. Dessa aktörer bidrar med de olika produkter och tjänster, som idag utgör en förutsättning för bankernas position som fullsortimentsbanker på den västskånska bankmarknaden. Nätverket illustreras nedan:



Figur 9: Sparbanken Gripens nätverk

Den innersta cirkeln symboliserar det nära samarbetet mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn. Nätverket visar att samarbetet utmynnat i tre joint venture-samarbeten, Cerdo Bankpartner AB, Catella Capital AB och Frispar Bolån AB. Utanför den yttre cirkeln finns de intressenter och aktörer som Sparbanken Gripen arbetar med för att få tillgång till de tjänster och pro-

dukter som bankens kunder kräver. Graden av samarbete med dessa aktörer och intressenter varierar beroende på hur stort det ömsesidiga utbytet av produkter och tjänster är.

5.3 Samarbetet med Sparbanken Finn

Att samarbetet med Sparbanken Finn blivit så nära, beror till viss del på att de också är en retailbank med samma kärnverksamhet som Sparbanken Gripen. Eftersom de båda bankerna har samma kärnkompetens, kan de genom samarbetet stärka denna. Tillsammans blir de en kraftfullare part, både gentemot befintliga samarbetspartners och när de ska skaffa nya partners. Bankerna kan få tillgång till bättre samarbetspartners och effektivare samarbeten, därmed får de bättre produkter och tjänster och kan skapa en stark profil på marknaden.

Alliansen med Sparbanken Finn innebär ett samarbete med en aktör som har liknande tankegångar. Därmed kan de stödja varandra gentemot konkurrenter, vilket också är ett av motiven till samarbetet. Deras individuella storlek gör att samarbetet är en förutsättning för att kunna hävda sig på marknaden och i förhandlingar gentemot potentiella samarbetspartners. Alliansen innebär ett samarbete med ett företag inom Sparbanken Gripens kärnverksamhet, det vill säga en catch up allians. Samarbetet kan vara en förutsättning för att Sparbanken Gripen ska klara sig på marknaden.

Bankmarknaden är en mogen marknad där många av tjänsterna är standardiserade. Detta gör att Gripen, genom sin allians med Finn, kan nå skalfördelar. Genom samarbetet kan de även nå en riskreducering, till exempel vid utvecklingen av IT-systemet, eftersom kostnaderna fördelas på två parter. Samarbetet innebär att kostnaderna för alla projekt blir mindre för Gripen och att de kan vara med om en utveckling de inte skulle klara på egen hand. Samtidigt som det nära samarbetet med Sparbanken Finn innebär en rad fördelar för Sparbanken Gripen, anser vi att det också innebär en minskning av den egna beslutanderätten, till exempel när det gäller olika utvecklings- och investeringsbeslut. Som i alla förhållanden måste man anpassa sig och ta hänsyn till den andra partens åsikter och idéer, samarbetet gör det svårt att helt gå sin egen väg.

5.3.1 Sparbanken Finn som samarbetspartner och samarbetsform

Det finns en mängd faktorer som Sparbanken Gripen måste tänka på, när de bedömer om en tilltänkt partner är lämplig att samarbeta med eller inte. När det gäller samarbetet med Sparbanken Finn, spelade visserligen tillfälligheterna en viss roll. Att det till slut blev ett samarbete mellan Gripen och Finn, beror emellertid även på att en mängd av de aspekter som man bör ta hänsyn till vid val av partner, stämde bra mellan de båda bankerna. En aspekt, som enligt teorin är viktig, är att det ska finnas en samarbetsvänlig kultur. En viktig del här är de båda företagens vilja att samarbeta. Det är dessutom viktigt att ta hänsyn till att storleken mellan de båda företagen skiljer sig åt. Storleksförhållandet gör att Sparbanken Gripen helt naturligt blir mer beroende av Sparbanken Finn än vad Finn är av Gripen, eftersom de har svårare för att stå för 100 % av kostnaden än vad Sparbanken Finn har. Konsekvenserna av detta kan bli att Finn får ett övertag, som kan uppfattas som negativt av Gripen, vilket kan leda till minskad samarbetsvilja. Enligt teorin fungerar samarbeten bättre om det endast finns en liten storleksskillnad mellan företagen och när de finansiella tillgångarna är jämförbara. Här finns, i samarbetet mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn, en nackdel som måste beaktas, eftersom det annars finns en risk att Sparbanken Finn får för stort maktövertag.

Enligt teorin är det viktigt att alliansens mål överensstämmer med eller är förenliga med parternas mål. Sparbanken Gripens övergripande mål är att vara en konkurrenskraftig fullsortimentsbank. Detta mål stämmer väl överens med det övergripande målet för alliansen, som är att bankerna ska överleva som helt fristående sparbanker. Enligt vår mening är det dock viktigt att Sparbanken Gripen har en medvetenhet om sina individuella mål och hur dessa utvecklas. På detta sätt kan de kontinuerligt kontrollera att bankens mål överensstämmer med alliansens mål. Därmed uppnås en, för båda parter, långsiktig och hållbar utveckling, där alla inblandade parter, inklusive kunderna, får ut ett mervärde genom samarbetet.

Alliansen mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn kan beskrivas som en horisontell allians, eftersom de står i konkurrensförhållande till varandra. Fördelen med denna allians är att de når skalfördelar till exempel genom att använda sig av samma IT-system. Ett av målen med alliansen är att de tillsammans ser möjligheter och löser problem effektivare och till en lägre kostnad. Genom att båda parterna befinner sig på samma marknad och i liknande situationer har de ungefär samma behov på marknaden.

”Vi tar hänsyn till varandra och när någon vill utveckla nya produkter och tjänster följer den andra oftast med, eftersom det ligger i linje med båda parternas intressen.”

(Bengt Johansson)

Mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn finns ett samarbetsavtal³. Denna kontraktuella form av strategiska allianser gör att företaget kan koncentrera sig på sin kärnkompetens samt förbättra sig på områden där man inte är lika konkurrenskraftig. Detta eftersom det genom avtalet blir klart för var och en av bankerna, vilka uppgifter de har och vad de strävar efter. På så sätt undviks konflikter rörande vad som skall göras och hur. De kan därmed koncentrera sig på det som är viktigt och det som behöver utvecklas och förbättras.

5.3.2 Faktorer som gör samarbetet framgångsrikt

Det är, enligt teorierna, ingen lätt uppgift att få en strategisk allians att bli framgångsrik. Personkemin är, som i äktenskap, en viktig faktor. Det gäller att personerna på ledningsnivå kommer överens och har en stor förståelse och respekt för varandras olika åsikter och idéer. Det måste finnas en kompatibilitet mellan parternas företagskemier. Affärskoncepten kan vara lika, men stämmer inte personkemin på ledningsnivå, kommer samarbetet inte att fungera. Alla samarbeten bygger i grunden på samspelet mellan människor (intervju Bengt Johansson). Enligt Bengt Johansson finns en väl fungerande personkemi mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn.

Teorin pekar på, att utan de båda ledningarnas engagemang, kommer alliansen inte att få de resurser som krävs för att den ska fungera och bli framgångsrik. Engagemanget ifrån de båda bankernas ledningar visas genom att de kontinuerligt träffas och tillsammans diskuterar problem och möjligheter (intervju Bengt Johansson). Engagemanget ifrån ledningen är också viktig för att personalen i företagen skall förstå vikten och betydelsen av alliansen. Att få med personalen i samarbetet gör att företagen arbetar mot samma mål och på detta sätt stärker och utvecklar alliansen. Enligt Bengt Johansson försöker Gripen få personalen involverad på ett tidigt stadium. Detta kan vara arbetskrävande för ledningen, men man får oftast en bättre lösning, eftersom det på detta sätt kan komma in många olika åsikter och tankar. Dessutom blir det lättare att implementera den nya lösningen, eftersom personalen har varit med och utvecklat den. De känner att de fått vara med och påverka, och blir därmed mer engagerade och villiga att acceptera nya lösningar.

³ Eftersom vi inte har fått tillgång till avtalet kan det inte redovisas.

En allians måste, enligt teorin, kontinuerligt utvärderas, bedömas och jämföras med alliansens mål och visioner för att kunna fortsätta utvecklas och frodas. I alliansen mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn sker detta dels genom regelbundna möten på ledningsnivå och dels genom affärsmöten mellan de ansvariga på respektive område inom bankerna. För att samarbetet mellan de båda bankerna hela tiden ska utvecklas måste de vara medvetna om att det ständigt finns saker att åtgärda och arbeta med.

”Det måste finnas en ödmjukhet inför samarbetet som gör att man erkänner att det finns områden som behöver åtgärdas. Säger man att allt är bra och att inget behöver förbättras, har man missat något.”

(Bengt Johansson)

Genom att kontinuerligt åtgärda och förbättra olika aspekter, slipas samarbetspartnerna mot varandra hela tiden och en allt bättre kompatibilitet skapas. Därmed blir samarbetet effektivare (intervju Bengt Johansson).

Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn kommer ifrån samma bakgrund. De har sitt ursprung i traditionella och lokala sparbanker ute på landsbygden. De har dessutom samma verksamhet. Detta gör att de har liknande idéer, strategier och visioner, vilket enligt oss leder till en ökad ömsesidig förståelse och respekt för varandra. Denna gemensamma syn och grund som man står på och den förståelse för varandra som detta leder till, är en stor fördel på vägen mot ett allt effektivare samarbete. Att de båda bankerna står på samma grund och har liknande tankegångar kan dock även vara en nackdel, genom att de har för lika synsätt. Samarbetet kan visserligen generera nya idéer och kunskaper, men det är svårare att få in helt nya tankegångar och lösningar, vilket kan leda till stagnation i samarbetet.

Enligt Anders Enberg och Bengt Johansson består alliansen mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn av ett ömsesidigt förtroende och beroende. Detta påvisas av att man ser samarbetet som ett långsiktigt projekt och att man satsar tid och pengar för att kontinuerligt utveckla det. Teorin pekar på att kommunikationen är grundläggande för ett samarbete. Fungerar inte denna på ett effektivt sätt, uppstår lätt tvivel och misstro. Enligt Bengt Johansson och Anders Enberg är kommunikationsförhållandena mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn goda och informationsutbytet öppet. De båda bankerna gör ständigt affärer ihop och skulle någon part undanhålla information förlorar de mest själva på detta (intervju Anders Enberg). För att samarbetet ska fungera och vara effektivt, är det viktigt att de båda bankerna delar med sig av, och drar nytta av, varandras kunskaper. Det är viktigt att de problem och konflikter som

dyker upp i samarbetet, löses på ett strukturerat sätt. Problemen kan gälla både de dagliga rutinerna och samarbetets framtid och form.

”Man måste lösa problem efter problem för att gå vidare...man kan inte sopa det under mattan”

(Bengt Johansson)

Genom att de problem som bankerna står inför tas på allvar, kan kreativa lösningar skapas och samarbetet utvecklas i en positiv riktning. Samtidigt är det viktigt att poängtera, att parterna inte bör låsa sig fast allt för mycket i samarbetet, utan ha en öppen inställning till omgivningen och till eventuella möjligheter som kan finnas i denna. De allianser som är viktiga för Sparbanken Gripen och dess framgång på marknaden, har bildats tillsammans med Sparbanken Finn, detta leder till ett visst beroende mellan parterna. En för stor fokusering på detta samarbete, kan innebära att detta beroende bli alltför stort, vilket innebär en svaghet och bräcklighet för Sparbanken Gripen.

Enligt teorin har företag med erfarenheter av allianssamarbeten en större sannolikhet att skapa framgångsrika allianser. Det tidigare samarbetet med Sparbanken Sverige och den misslyckade alliansen med JP Bank, har gett Sparbanken Gripen sådana erfarenheter. Dessa erfarenheter kan de dra nytta av i dagens och framtidens samarbeten. Erfarenheterna gör att Sparbanken Gripen har bättre kunskaper om hur de ska utvärdera presumtiva samarbetspartners och vad som är viktigt att undersöka hos dessa. Dessutom har de lärt sig att de är en attraktiv samarbetspart. Därmed vågar de ställa högre krav på sina samarbetspartners.

5.3.3 Samarbetets livscykel

De första faserna i samarbetet mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn resulterade i att man, gemensamt med Unisys, utvecklade ett nytt IT-system som skulle ligga till grund för det nya bankkonceptet. Med denna utveckling följde en större kompatibilitet mellan företagen. Detta ledde till en effektivare organisation genom förändrade rutiner och processer inom företagen.

”...från att man egentligen börjar med ett enkelt resonemang så växer det. Det är som att sticka eller att väva, det kommer steg för steg.”

(Bengt Johansson)

För att få ett mer strukturerat grepp om samarbetet skrevs ett samarbetsavtal, vilket hjälper dem i förhandlingar mot en tredje part. I och med detta skapades även ett allt större beroende bankerna emellan. När avtalet signerats påbörjades förverkligandet av de planer och visioner som bankerna hade. Den stora uppgiften med samarbetet i dag, är att ständigt upprätthålla och utveckla samarbetet i en positiv och för båda parter, gynnsam riktning.

Enligt teorierna kan samarbetet i framtiden sluta på tre olika sätt. Ett av dessa sätt är att gå skilda vägar och aldrig ses igen. Detta uppstår om det, av någon anledning, skulle skapas en intressekonflikt som parterna inte anser sig kunna lösa på annat sätt. Detta alternativ finner vi dock inte vara särskilt troligt, under de rådande omständigheterna. Enligt intervjuerna, flyter samarbetet idag smärtfritt och varken Anders Enberg eller Bengt Johansson ser några orosmoln i horisonten. Ett andra alternativ är att de båda bankerna anser att deras samarbete har uppnått alla de mål de satt upp och att de för tillfället inte är i behov av att samarbeta. De skiljs som vänner, med möjligheten att samarbeta i framtiden, om det skulle uppstå behov av detta. Genom att bankerna är starkt förknippade med varandra, främst genom IT-systemet, kommer det alltid att finnas en koppling mellan dem. Det enda sättet, på vilket denna IT-koppling kan upphöra, är om någon av parterna köper ut den andre ur Cerdo Bankpartner AB. På detta sätt görs den utköpta parten till endast kund till Cerdo. Det finns även ägandeförhållanden i andra bolag som sammankopplar de båda bankerna och gör det mindre troligt att de skiljs åt. Dessa är Catella Capital AB och Frispar Bolån AB. Det tredje, och enligt oss, mest troliga, alternativet i den strategiska livscykeln, är att deras gemensamma arbete blir allt intensivare. När Sparbanken Gripen inledde sitt nära samarbete med Sparbanken Finn, gjorde detta att de tillsammans blev en starkare och attraktivare part gentemot presumtiva samarbetspartners. Därmed har de en starkare förhandlingssituation och kan skaffa bättre avtal och allierade. En följd av det nära samarbete de har gentemot andra aktörer, är att de blir starkt sammankopplade och beroende av varandra. De har bland annat ett gemensamt IT-system som gör att de kan arbeta effektivt tillsammans och de har lagt ut sina administrativa tjänster på det gemensamma bolaget Cerdo Bankpartner AB. Samtidigt som alla dessa gemensamma utvecklingar får dem till att arbeta effektivare, både individuellt och tillsammans, gör det också att de har allt svårare för att skiljas åt. Det allt mer intensiva samarbetet skulle kunna utnyttjas ännu mer effektivt genom en gemensam organisation. Det finns enligt oss ett fjärde alternativ till hur samarbetet mellan de båda bankerna skulle kunna sluta. Detta alternativ innebär att det sker någon form av uppköp. Antingen genom att den ena parten köper upp den andra eller genom uppköp av en utomstående part. Alternativet kan ses som troligt endast om det finns tillräckligt mycket pengar med i bilden.

5.4 Samarbetet med Cerdo Bankpartner AB

Cerdo utför de perifera aktiviteter som Sparbanken Gripen behöver för att kunna koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Detta gör att Sparbanken Gripen kan skapa och utveckla bra och långsiktiga relationer till både kunder och samarbetspartners och därmed bli mer konkurrenskraftiga. Sparbanken Gripen behöver inte tänka på att ständigt utveckla dessa bakomliggande tjänster för att kunna vara konkurrenskraftiga och erbjuda de tjänster och produkter som marknaden kräver. De kan beställa de produkter och tjänster de behöver av Cerdo och samtidigt lita på att ständigt få lösningar som ligger väl framme i den fortlöpande utvecklingen på marknaden.

Det fanns ett antal motiv till att bilda Cerdo. Ett av dessa var att Sparbanken Gripen ville effektivisera de administrativa rutinerna och på så sätt behålla sin position på marknaden och ständigt vara en part att räkna med. Om man endast ser till den nordvästskånska marknaden, där Sparbanken Gripen har en branschledande roll, är alliansen en remain allians. Ser man däremot till bankmarknaden som helhet, kan alliansen betecknas som en restructure allians, eftersom banken här inte har en ledande roll. Alliansen innebär även att Sparbanken Gripen, på ett enklare sätt, utan att själva behöva utveckla dem, får tillgång till nya tekniker som ständigt dyker upp på marknaden. Eftersom Cerdo bildades tillsammans med Sparbanken Finn, uppnådde Sparbanken Gripen en riskreducering genom att kapitalsatsningen fördelades mellan två parter och därmed blev mindre. Genom att flytta IT-enheter och administrativa rutiner till ett gemensamt bolag, utnyttjas dessutom de båda bankernas gemensamma kompetenser inom dessa områden. Därmed kan de få fram mer kostnadseffektiva lösningar. Dessutom uppnås skalfördelar, eftersom att samarbetet med Cerdo sker kring standardiserade tjänster.

5.4.1 Cerdo som samarbetspartner och samarbetsform

Det är viktigt men också svårt att välja rätt partner. Att Sparbanken Gripen själv varit med och startat Cerdo, har gjort att de fått en kompatibel partner som tar hand om de behov banken har, på ett sätt som är anpassat efter deras önskemål.

Enligt teorin är det viktigt med ett ömsesidigt utbyte mellan allianspartnerna. När det gäller alliansen mellan Sparbanken Gripen och Cerdo, uppnås detta genom att Gripen via Cerdo får tillgång till kunskaper och färdigheter som de annars hade varit tvungna att utveckla och bekosta själva. I gengäld får Cerdo bland annat resurser i form av till exempel kunnig personal, pengar och enga-

gemang. På detta sätt kan de komplettera varandra och skapa ett givande samarbete som överlever i längden. Eftersom Cerdo till stor del arbetar mot bankmarknaden är man medveten om det klimat och den kultur som råder här. Därmed kan de bättre förstå Sparbanken Gripen. Detta leder till att de båda företagskulturerna kan spela tillsammans, utan att det klingar falskt samt att ett ömsesidigt förtroende och en ömsesidig förståelse kan skapas.

Eftersom en del av Cerdos personal kommer ifrån Sparbanken Gripen, är de redan insatta i de mål som Sparbanken Gripen har och kan därmed på ett bättre sätt arbeta så att dessa uppnås. Personalen vet vilka behov som finns och hur verksamheten ser ut. De båda företagen har dessutom mål som stödjer varandra. Sparbanken Gripen vill ha bra och effektiva tjänster och produkter som ligger i linje med den ständiga tekniska utvecklingen på marknaden. Cerdo vill kunna erbjuda sina kunder konkurrenskraftiga och attraktiva lösningar som ständigt utvecklas för att kunna stödja den senaste tekniken. Eftersom personalen tidigare har arbetat inom bankmarknaden, har de en god kompetens och kunskap om denna. Många i personalen var dessutom med i processen när Sparbankerna Finn och Gripen blev helt fristående och självständiga banker. De vet därigenom hur en bankverksamhet byggs upp.

Idag är kontakterna mellan Sparbanken Gripen och Cerdo många gånger ganska informell. De strävar dock efter att den, i framtiden, ska bli mer affärsmässig (intervju Jan Reiderstad). Cerdos utveckling mot att bli ett allt mer självständigt bolag, kan leda till att de i allt större utsträckning tänker på sin egen vinning och framgång på marknaden och anpassar sig mindre till Sparbanken Gripens behov och önskemål. Personalen på Cerdo får även fler kontakter med personer i andra företag. Kontaktnätet blir större, vilket kan leda till att den personliga känslan i varje relation kan blir mindre. Sparbanken Gripens personal kan uppleva detta som negativt, eftersom deras kontakt med Cerdo blir mindre personlig.

Cerdo ses som ett självständigt bolag, där båda ägarna har ett vinstintresse (intervju Jan Reiderstad). Samarbetet kan därmed betraktas som ett vertikalt kund- leverantörsförhållande, där de båda ägarna köper de tjänster de behöver. Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn äger tillsammans Cerdo, vilket innebär att det är ett joint venture-samarbete. Eftersom det är ett gemensamt bolag ger det en större möjlighet för Sparbanken Gripen att kontrollera och påverka samarbetet än vad andra former av allianser gör. Friktionen och risken för konflikter ökar dock, eftersom tre parter är involverade i samarbetet. Cerdo-samarbetet ger främst interna fördelar för Sparbanken Gripen, genom att de kan utföra sina tjänster på ett effektivare sätt och koncentrera sig på att utveckla sina starka sidor.

Det är, enligt teorin, viktigt att avtalen både tar hänsyn till den legala miljön i vilket man befinner sig och de specifika förhållanden som gäller i varje enskilt fall. Eftersom bankmarknaden är en reglerad marknad, måste avtalen anpassas till denna. Samtidigt måste hänsyn tas till de särskilda behov som bankerna har. Detta för att på ett bra sätt skydda mot eventuella misstroendekonflikter som kan uppstå. Alla regler och avtal gör samarbetet mer strikt, vilket kan resultera i en viss stelhet i relationen.

Sparbanken Gripen har satsat tid, pengar och personal i detta joint venture-samarbete, vilket gör att det är svårt för dem att dra sig ur. Därför är det, enligt teorin, extra viktigt att man redan på förhand lagt upp riktlinjer och strategier för samarbetet. På så sätt blir alla på det klara med vad man strävar efter och vad som krävs för att lyckas. Eftersom Sparbanken Gripen inte äger Cerdo själv innebär det en viss förlust av kontrollen över företaget, vilket kan upplevas som negativt. Det är däremot viktigt att ägarna inte försöker kontrollera Cerdo för mycket, eftersom det kan leda till strategisk inflexibilitet. En del av personalen på Cerdo kommer ifrån Sparbanken Gripen. Detta gör att Sparbanken Gripens personal känner att Cerdo är en av de egna. På så sätt motverkas eventuella negativa effekter som samarbetet kan få på Sparbanken Gripens personal.

5.4.2 Faktorer som gör samarbetet framgångsrikt

Alliansen mellan Cerdo och Sparbanken Gripen har fått en bra grund att stå på, eftersom den är en följd och utveckling av samarbetet mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn. De båda bankerna kände varandra redan innan de tillsammans startade Cerdo. Många av de personer som är involverade i samarbetet känner därmed till varandra och kan samarbeta. Att en viss del av Cerdos personal kommer ifrån Sparbanken Gripen, gör det lättare för banken att samarbeta med Cerdo. Samarbetet blir smidigare och kommunikationen flyter utan några större missförstånd, eftersom de redan känner till varandra och har en förståelse för varandra och de uppgifter som de utför (intervju Jan Reiderstad). De mjuka aspekterna finns alltså redan inom alliansen. De hårda, som även de förbättrar kommunikationen och informationsutbytet, skapas genom det administrativa system som utvecklats.

Engagemanget ifrån de båda ägarnas ledningar är viktigt för Cerdos utveckling och för samarbetets framtida framgång. Detta engagemang avspeglas genom att de båda ägarna satsat både personal, tid och pengar i sitt joint venture-samarbete. Cerdo tar hand om de båda ägarnas bakomliggande administrativa system, vilket länge varit en kostnad för dem. Med Cerdo har de möjligheten

att göra dessa administrativa rutiner vinstgivande, vilket ökar engagemanget. De strategier och idéer som ligger bakom startandet av Cerdo gör att ledningsfilosofierna liknar varandra, vilket enligt teorin är av betydande vikt för ett lyckat samarbete. Dessa strategier och idéer måste kontinuerligt bedömas, utvärderas och jämföras med de långsiktiga mål man satt upp. Det är viktigt att ha en förståelse för de strategiska tankegångar som ligger till grund för samarbetet och för hur alliansen passar in i dessa. En ömsesidig förståelse för den övergripande strategin och en klar rollfördelning är en förutsättning för detta. Eftersom Cerdo bildades med syftet att utföra vissa specifika uppgifter åt Sparbanken Gripen, var rollerna redan från början klara. Med klara roller är det även lättare att skapa en ömsesidig förståelse av strategier och mål.

“Alliansen kännetecknas av ett win-win tänkande där det råder ett stort förtroende och ett ömsesidigt beroende mellan parterna. Det är ett långsiktigt samarbete som ska gagna båda parter.”

(Jan Reiderstad)

5.5 Övriga samarbeten

Sparbanken Gripens samarbetspartners utför både stöd- och avskiljbara aktiviteter. Några exempel på avskiljbara aktiviteter är de fonder Catella Capital och Skandia Link förser Sparbanken Gripen med och de försäkringar som Skandia Liv tillhandahåller. De stödaktiviteter som banken behöver för sin kärnverksamhet, är till exempel de bolån som tillhandahålls av Frispar Bolån AB. Dessa olika applikationer ger stöd till och förutsättningar för att kärnkompetensen ska fungera och är en nödvändighet för att Sparbanken Gripen ska kunna erbjuda sina kunder ett komplett sortiment av banktjänster.

Förutom att skapa ett komplett banksortiment för Sparbanken Gripen och dess kunder, är motiven med allianserna, att uppnå konkurrensfördelar gentemot storbankerna och de nya aktörerna på bankmarknaden. Samtidigt är dessa allianser en förutsättning för att Sparbanken Gripen skall överleva på den numera allt mer konkurrensutsatta bankmarknaden. Allianserna ger Sparbanken Gripen tillgång till kunskaper, samt produkter och tjänster, som de annars inte haft möjlighet att bygga upp, på grund av de ekonomiska förutsättningar som råder för en bank av Sparbanken Gripens storlek (intervju Bertil Grundfors). Samarbetena gör att Sparbanken Gripen, genom de olika kompetenser och kunskaper de får tillgång till, ständigt kan utvecklas, bli effektivare och på ett bättre sätt tillfredsställa sina kunder. Sparbanken Gripen strävar efter att finna samarbetspartners som, på ett tillfredsställande sätt, kan tillgodose deras behov av de produkter och tjänster som behövs för att de ska

kunna vara en fullsortimentsbank. De försöker därför välja företag som har goda kunskaper inom sina områden (intervju Anders Enberg).

5.5.1 Samarbetspartners och samarbetsformer

Det är viktigt för Sparbanken Gripen att välja partners vars produkter och tjänster är förenliga med de behov banken har. Ett lyckat samarbete bygger, enligt teorin, på en mängd olika aspekter. Det gäller att på ett effektivt sätt få tillgång till kunskaper, färdigheter och erfarenheter. Samarbetspartnerna måste kunna komplettera Sparbanken Gripen med kunskaper, tjänster och produkter. Samtidigt är det viktigt, att de samarbetsparter man har, känner att de också får ut något av samarbetet. Sparbanken Gripens starka sida, i detta sammanhang, är deras kundregister och starka position på marknaden i nordvästra Skåne, vilket är till stor nytta för de företag som vill penetrera denna marknad. Även om det rör sig om relativt små volymer för företag som till exempel Skandia, är Sparbanken Gripen viktig ur strategisk synvinkel för dessa. I Skandias fall var samarbetet viktigt för att få tillgång till detta marknadssegment och samtidigt göra det svårare för sina konkurrenter att bli framgångsrika på segmentet (intervju Bertil Grundfors).

När Sparbanken Gripen väljer vilka samarbetspartners de vill arbeta med, är det viktigt för dem att tänka på den strategiska passformen. Det är viktigt att granska både sina egna styrkor och svagheter samt samarbetspartnerns styrkor och svagheter. På detta sätt kan man se om dessa kompletterar varandra på ett bra sätt. Samarbetspartnerna måste ha förmågan att utföra de uppgifter som Sparbanken Gripen behöver för att bli framgångsrik. Alla parter måste, enligt teorin, vara klara över sin roll i samarbetet och agera utifrån denna, för att alliansen ska bli framgångsrik och nå de mål och visioner som är ledstjärnan i samarbetet. En annan viktig aspekt i utvärderingen av tilltänkta samarbetspartners, är deras ekonomiska styrka, stabilitet och rykte. Sparbanken Gripen vill bibehålla det förtroende de har hos sina kunder och intressenter idag. Därför är det viktigt för dem att välja välkända samarbetspartners med ett gott rykte.

”Vårt rykte är det viktigaste vi har. Det har tagit 150 år att bygga upp, men det kan raseras snabbt.”

(Anders Enberg)

De allianser Sparbanken Gripen har med sina samarbetspartners är vertikala allianser, eftersom de är inriktade på en funktion som skiljer sig ifrån Sparbanken Gripens kärnverksamhet. Genom att skapa allianser mellan leveran-

törerna minskar man friktionen mellan företagen, vilket gör att samarbetet blir smidigare och effektivare.

Sparbanken Gripen har kontraktuella samarbeten med alla sina allianspartners. Vissa av dessa allianser är joint venture-samarbete. Exempel på detta är Catella Capital AB och Frispar Bolån AB. Samarbetet med Catella Capital AB ger, genom en delad risk och kapitalsatsning, Sparbanken Gripen konkurrensbetonade fördelar. Joint venture-samarbetet ger Sparbanken Gripen tillgång till kunskaper som de annars hade haft svårt att förvärva. Samtidigt kan Sparbanken Gripen snabbt vara med när nya produkter och tjänster presenteras på marknaden. De kan därmed ständigt erbjuda sina kunder aktuella produkter och tjänster och stärker på detta sätt sin position som fullsortimentsbank på bankmarknaden. Joint venture-bolaget Frispar Bolån AB gör att Sparbanken Gripen fått ett långsiktigt strategiskt samarbete på bolånemarknaden, vilket stärker deras position inom detta område. Samarbetet gör att Sparbanken Gripen kan erbjuda sina kunder konkurrenskraftiga erbjudande på bolånemarknaden genom fördelaktiga räntor. Joint venture-samarbetena medför dock också vissa nackdelar för Sparbanken Gripen. Alla ägarna vill tjäna så mycket som möjligt på samarbetena och har egna intressen i företagen, vilket kan leda till konflikter. Dessutom förlorar Sparbanken Gripen en del av kontrollen i företaget, eftersom de inte äger så stor del att de själva kan bestämma vad som skall ske. Det gäller att sätta upp långsiktiga mål och bygga upp strukturerade samarbeten med utförliga samarbetsavtal. Det är dock viktigt för ägarna, att inte styra joint venture-samarbetet för mycket, eftersom joint venture-bolaget kan förlora sin flexibilitet genom alltför komplexa samarbetsavtal.

5.5.2 Faktorer som gör samarbetena framgångsrika

Som tidigare nämnts, är personkemin en viktig aspekt för framgångsrika samarbeten. Personkemin mellan personerna i de olika företagen måste stämma överens för att man ska kunna samarbeta (intervju Bertil Grundfors). De personer som ska samarbeta måste kunna kommunicera med varandra på ett effektivt sätt. De måste ständigt utbyta kunskaper, för att samarbetet ska utvecklas och skapa värde för alla parterna. Teorin påvisar att det i alla samarbeten är viktigt med förståelse, förtroende, gemensamma riktlinjer och engagemang. Genom det som framkommit i intervjuerna, kan vi konstatera att detta är ingredienser som, i mer eller mindre utsträckning, finns i alla Sparbanken Gripens samarbeten. Samarbetena måste ses som långsiktiga och strategiska relationer. Dessutom måste de ständigt utvärderas och bedömas, för att kontrollera att man ligger i linje med de mål och visioner som Sparbanken Gripen tillsammans med sina samarbetspartner satt upp.

6. Slutdiskussion

I detta avsnitt behandlas uppsatsens reflektioner och slutsatser samt förslag på framtida forskning.

6.1 Slutsatser och reflektioner

Anledningen till att Sparbanken Gripen skapar allianser med andra företag, är att kunna erbjuda sina kunder en fullsortimentsbank. De produkter och tjänster som Sparbanken Gripen erbjuder sina företags- och privatkunder, måste vara av minst samma kvalitet som till exempel Föreningssparbanken och Handelsbanken. En bank av Sparbanken Gripens storlek måste därför bilda olika former av allianser, för att kunna mäta sig med dessa storbanker, men även för att kunna konkurrera med de nya nischbanker som försöker tränga in på bankmarknaden. Det är framförallt Sparbanken Gripens ekonomiska resurser, som gör det omöjligt för dem själva att stå för alla de kostnader, som är nödvändiga för att kunna erbjuda alla de produkter, tjänster och lösningar, som kunderna kräver av en fullsortimentsbank. Därför är det extra viktigt för Sparbanken Gripen att alltid skapa långsiktiga allianser med starka företag som har ett gott rykte på marknaden. Detta för att skapa en trygghet hos sina kunder. De möjligheter som ligger i Sparbanken Gripens allianser, är att de hela tiden har tillgång till experter inom olika områden, vilket gör att Sparbanken Gripens rådgivare får kvalitativa tjänster och produkter att erbjuda bankens kunder. Det gäller att grundligt undersöka vilken form av företag man behöver och om man har samma visioner för samarbetet. Det är viktigt att ställa sig frågan om det är denna typ av produkter som Sparbanken Gripens kunder efterfrågar. Sparbanken Gripen har en fördel i att de har en stor marknadsandel på den nordvästskånska marknaden. Andra företag ser banken som en bra möjlighet till att nå ut till många kunder på denna marknad. Detta genom att banken redan besitter en befintlig säljkår, som på ett personligt plan når en mängd kunder inom sitt marknadssegment. Även om det är en liten marknad så kan den i det stora hela bli av strategisk vikt, för många företag.

Den styrka som ligger i Sparbanken Gripens kundbas, säljkår och dess position på den nordvästskånska marknaden, bör kunna utnyttjas i framtiden, om situationen för banken förändras. In- och utlåning har alltid varit kärnverksamheten för Sparbanken Gripen, men vad händer om den skulle minska? Då måste man förändra strukturen för sitt tänkande och gå utanför de traditionella in- och utlåningstjänsterna. Fond- och aktiemarknaden växer för både privat- och företagskunderna. Finns det någon tjänst eller produkt inom Sparbanken

Gripen idag som kan vara morgondagens kärnverksamhet? Sparbanken Gripen skulle, med sina allierade i ryggen, kunna skapa en säljkår som helt koncentrerar sig på försäljning av tjänster och produkter på dessa växande marknader.

Som en helt fristående sparbank måste Sparbanken Gripen vara mycket noga med att underhålla och skaffa nya kontakter i det nätverk av intressenter de har. Nätverksbildandet får, för Sparbanken Gripen, en stor betydelse, framförallt på den lokala nivån, eftersom det ligger i bankens intresse att vara en lokalt förankrad bank. Många av de fristående sparbankerna är också lokala banker. Även om konkurrenssituationen idag är annorlunda, är det fortfarande viktigt, även för dessa banker, att ha ett bra och fungerande lokalt nätverk för att klara sig som en helt självständig och fristående sparbank. Den rådande konkurrenssituationen på dagens bankmarknad, innebär att det idag finns ett flertal aktörer på marknaden som inte fanns då Sparbanken Gripen blev helt fristående. Dessa vill också ha sin del av kakan. Skulle en fristående sparbank vilja bli helt självständig och fristående idag, gör konkurrensläget därför att det blir en svårare uppgift för dem. Förutom det hårdnande konkurrensläget, måste man även se till förhållandet med Föreningsparbanken för respektive fristående sparbank. Den första förutsättningen för att kunna bli en helt fristående sparbank, är att det finns en möjlighet att frigöra sig ifrån det delägarskap som Föreningsparbanken har i banken. En andra förutsättning är att man har en lokal förankring med en stark kundbas. Eftersom det måste finnas en möjlighet att få verksamheten vinstgivande, även om man måste ta över många av de administrativa uppgifter som Föreningsparbanken nu utför. Kundbasen är också viktig i det syfte att det gör banken attraktiv som samarbetspartner för aktörer på marknaden som är viktiga för att banken skall förbli en fullsortimentsbank. En tredje förutsättning för att kunna bli en helt fristående sparbank, är att man har tillgång till ett IT-system som ersätter Föreningsparbankens. Utan tillgången till ett tillfredsställande IT-system är det omöjligt att bedriva en fungerande bankverksamhet. Att utveckla ett IT-system på egen hand, kan bli väldigt kostsamt och nästintill ogenomförbart. Därför är det viktigt att antingen få hjälp med utvecklingen eller att ta del av ett redan befintligt IT-system. När Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen bildade Cerdo bankpartner AB, uppkom samtidigt en möjlighet för andra aktörer att ta del av det IT-system som de båda ägarna utvecklat tillsammans med Unisys. Genom bildandet av Cerdo skapades möjligheten för fristående sparbanker att få tillgång till ett väl fungerande system utanför Föreningsparbanken. Om det finns ett väl fungerande nätverk, genom vilket man på ett effektivt sätt kan tillfredsställa sin kundbas på, finns det goda förutsättningar för att kunna bli en helt fristående sparbank utan involvering av någon storbank.

Samarbetet mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn har blivit allt intensivare, genom att de blivit allt mer sammankopplade och beroende av varandra, vilket gjort att de har allt svårare att skiljas åt. Vår slutsats är därför att Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn, genom att gå samman till en bank, kan dra nytta av sitt gemensamma samarbete på ett ännu effektivare sätt. På så sätt blir de en större och mer konkurrenskraftig bank på dagens bankmarknad.

Det finns, för Sparbanken Gripen, en mängd olika faktorer som spelar in när det gäller att få en allians att bli framgångsrik. Framgångsfaktorerna kan vara olika beroende på vilken samarbetspart det rör sig om. Det finns dock vissa framgångsfaktorer som är generella för alla Sparbanken Gripens allianser. Detta gäller framförallt de mjuka aspekterna, i första hand på ledningsnivå. På denna nivå måste personkemin stämma överens för att ett samarbete skall fortskrida och bli lyckat. En annan generell framgångsfaktor är att kommunikationen mellan alla inblandade parter fungerar bra och flyter utan onödiga hinder samt att det finns ett engagemang och förtroende inom alliansen.

Vi har inte funnit någon enskild teori som behandlar fenomenet kring helt självständiga och fristående sparbanker, det vill säga de små bankernas kamp mot storbankerna. Däremot anser vi att den teoretiska referensram, om strategiska allianser, som vi använt oss av har varit tillfredsställande för arbetet som helhet. Teorierna har varit relevanta i förhållande till det syfte vi haft med vårt arbete och täckt in de delar vi hade för avsikt att skriva om. De teorier vi använt oss av har gjort att vi kunnat förklara varför Sparbanken Gripen etablerar samarbeten med andra aktörer. Teorierna har också ökat vår förståelse kring Sparbanken Gripen och dess samarbeten samt pekat på utvecklingsmöjligheterna i alliansen med Sparbanken Finn.

6.2 Förslag till framtida forskning

Det finns många aspekter på de helt fristående sparbankerna och de utmaningar de ställs inför. Vårt arbete täcker in en del av alla de aspekter som finns kring fenomenet helt fristående sparbanker. För att få en ännu mer nyanserad bild av detta bör det ske vidare forskning om ämnet. Forskningen kan vara av intresse för olika aktörer på bankmarknaden såsom fristående sparbanker och intresseorganisationer.

Vi har valt att inte studera den ekonomiska vinsten som bildandet av allianser kan innebära för helt fristående sparbanker. Därför kan detta vara av intresse för framtida forskning.

Ytterligare forskning kan även ske kring samarbetet mellan Sparbanken Gripen och Sparbanken Finn för att få en djupare förståelse för detta nära samarbete och finna ytterligare anledningar till varför det blivit en lyckad allians samt för att skapa ett bredare perspektiv kring helt fristående sparbanker.

Det kan även vara av intresse att studera hur kunskapsutvecklingen sker i helt fristående sparbanker och hur de på bästa sätt tar till vara på och utnyttjar sina kunskaper.

7 Källförteckning

- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M., & Skoldberg, K., (1994). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Axelsson, B., (1998). *Företag köper tjänster*. Stockholm: SNS Förlag
- Bengtsson, C., Hjorth, M., Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet*. Lund: Informationsenheten, Sociologiska institutionen
- Bengtsson, L., Holmqvist, M. & Larsson, R. (1998). *Strategiska allianser från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*. Malmö: Liber Ekonomi
- Davenport, T.H., & Prusak, L., (2000). *Working Knowledge, how organisations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston: Massachusetts
- Gustafsson, L., (1988). *Strategiska allianser*. Sveriges Metallförbund
- Hedberg, B., (1994). *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber Hermod
- Harrigan, K. R., (1986). *Managing for joint venture success*. Lexington Mass, Lexington Book
- Jarlbro, G. (red). (2000). *Vilken metod är bäst*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lei, D. & Slocum, J.W. (1992). *Global Strategic Competence-Building and Strategic alliance*.
- Lewis, J. D., (1990). *Partnership for Profit, Structuring and Managing Strategic Alliances*. New York: The free press
- Lorange, P. & Roos, J. (1992). *Strategic alliance- formation, implementation and evolution*. Blackwell Publisher
- Lundahl, U., & Skärvald, P-H., (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur

Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Conny Svenning, (1996) *Metodboken*, Lorentz förlag, Eslöv

Yoshino, M.Y & Rangan, U.S. (1995). *Strategic alliances – an entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press

Artiklar

Bankfusionen: Pungpinan: analys. (2001). *Affärs Världen* Nr 9, s. 32-35

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J., (1995). Strategic Alliances; Choose Your Partners. *Long Range Planning*, Vol. 28

Börsen kommer inte åt JP Banks storvinster, (1997, 16 april). www.affarsvarlden.se

Coffs. M., (2001). Kunder har blivit mer observanta. *Privata Affärer*. Nr 4

Dickens, P. (1992). Global shift. *Paul Chapman Publishing Ltd*.

Det uthålliga oligopolet: tema: bank & finans. (2002). *Affärs Världen*. Nr 25/32, s. 37-54

Elmuti. D. & Kathawala. Y., (2001). An overview of strategic alliances. *Management decision*. Vol. 39

Ernst, D. & Halevy, T. (2000). When to think alliance. *McKinsey Quarterly*

Hoffman, W. H., & Schlosser, R., (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises – An Empirical Survey. *Long Range Planning*. Vol 34

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H., (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*. Vol 21

Kanter, R. M., (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, juli-augusti.

Medcof, J.W., (1997). Why Too Many Alliances End in Divorce. *Long Range Planning*, Vol 30, No. 5

Mohr, J., & Spekman, R., (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management journal*, vol. 15, no 2

Murray, E.A., & Mahon, J.F., (1993). Strategic alliances in the context of Europe 1992. Working paper series. School of Management. Boston University

Stenshamn, C., (2002). Välkommen åter kära småsparare! *Veckans Affärer*. Nr 25

Elektroniska källor

Affärsvärlden	www.afv.se 021123
Cerdo Bankpartner AB	www.cerdo.se 021201
Catella Capital AB	www.catella.se 021203
Föreningssparbanken	www.foreningssparbanken.se , 021121
SBAB	www.sbab.se 021202
Skandia	www.skandia.se 021203
Skandia Link	www.skandialink.se 021203
Skandia Liv	www.skandialiv.se 021203
Sparbanken Finn	www.finn.se 021120
Sparbanken Gripen	www.gripen.se , 021116
Bankgirocentralen	www.bgc.se , 030116

Övrigt

Konkurrensverket, Konkurrensen i Sverige 2002, 2002:4
Sparbanken Gripens Årsredovisning 2001

Muntliga källor

Anders Enberg, ekonomi- och finanschef, Sparbanken Gripen. Intervjudatum 021206
Bengt Johansson, vice VD, Sparbanken Gripen. Intervjudatum 021206
Bertil Grundfors, enhetschef allianser, Skandia. Intervjudatum 021216
Charles Puskaric, , Fristående Sparbankers Riksförbund. Intervjudatum 021118
Jan Reiderstad, marknadschef, Cerdo Bankpartner AB. Intervjudatum 021212

Intervjuguide (Bengt Johansson och Anders Enberg)

Allmänt

Vad är din bakgrund? (utbildning, position i företaget, tid i företaget, arbetsuppgifter, tidigare anställning)

Hur ser du på den finansiella marknaden idag?

Beskriv sparbanken Gripen från samarbetet med sparbanken Sverige till idag?

Beskriv bankens kärnverksamhet/kompetens?

Vilka ser Ni som Era samarbetspartners idag?

Vilka av dessa definieras som strategiska allianser?

Strategiska allianser

Vilka är skälen till att strategiska allianser skapas för Er del?

Vad är fördelarna respektive nackdelarna med en strategisk allians?

Vad är målen med en strategisk allians?

Har konkurrenssituationen varit sådan att den tvingat Er att skapa allianser?

Vad vinner sparbanken Gripen på med en allians?

Etablering

Hur kom Gripens allianser till och vem var initiativtagaren?

Beaktar Ni allianspartners övriga allianser vid bildandet av en allians?

Varför just de allianser som det blivit?

Vad är det som gjort sparbanken Gripen till en intressant allianspartner?

Vilka förutsättningar har rått för att Ni trott på de allianser Ni inlett?

Hur såg strategin ut i etableringsprocesserna och vilka svårigheter upplevde företaget i början?

Var nyetableringsfasen viktig för den nuvarande relationen eller var den av mindre vikt?

Etablerade allianser

Hur ser alliansen ut med...?

Vad kännetecknar alliansen?

Hur anser Ni att samarbetet har fungerat och fungerar?

Finns det ett ömsesidigt förtroende mellan företagen?

Vilken kunskap besitter Er samarbetspartner?

Hur pass beroende är Ni av Er samarbetspartner?

Finns det andra lösningar för att tillgodose de behov Ni har?

Ger samarbetet lika mycket i utbyte för båda parter?

Avslutande diskussion

Hur följer Ni upp utvecklingen med samarbetena?

Hur tar de anställda till sig kunskapen från allianspartnerna?

Upplever Ni att något företag i allianserna medvetet undanhåller viktig kunskap?

Undanhåller Ni medvetet någon kunskap?

Är någon aktör viktigare än någon annan och hur skiljer de sig i så fall åt?

Är det en ömsesidig anpassning eller beror anpassningen på andra faktorer såsom tillgång till kapital, kunskap i branschen eller tillgång på kontakter i nätverk?

Hur har agerandet i allianser förändrats under bankens historia?

Enligt statistiken misslyckas många allianser av olika orsaker. Har sparbanken Gripen haft någon allians som inte nått upp till förväntningarna?

Har Ni dragit lärdom av allianser som inte gått bra eller som Ni lyckats förbättra?

Vilka allianser har konkurrenterna? Liknande eller nischade?

Intervjuguide (med Jan Reiderstad)

Påverkas ni i någon mån av ägarna? Och i så fall hur?

Beskriv hur samarbetet fungerar med ägarna Finn och Gripen?

Hur pass beroende är ni av era ägare?

Hur drar ni nytta av era ägares kunnande?

Har ni haft konflikter med ägarna? Om ja, hur har ni löst dem?

Utnyttjar ni några tjänster ifrån ägarna?

Beskriv hur ni har gått tillväga för att sammanföra personalen från de olika företagen?

Vilka fler kunder har ni än Gripen och Finn?

Intervjuguide (med Bertil Grundfors)

1. Varför valde Ni Sparbanken Gripen som samarbetspartner?
2. Beskriv hur samarbetet fungerar med Sparbanken Gripen?
3. Hur pass beroende är Ni av Sparbanken Gripen på den nordväst skånska marknaden?
4. Hur drar Ni nytta av Sparbanken Gripens kunnande?
5. Har ni haft konflikter med Sparbanken Gripen? Om ja, hur har ni löst dem?

Intervjuguide (med Charles Puskaric)

Vad är Fristående Sparbankers Riksförbund?

Vad kännetecknar en fristående sparbank?

Hur arbetar de fristående sparbankerna?