



**Företagsekonomiska
Institutionen**

**Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Kandidatuppsats, FEK 582
HT 2005**

Strategiimplementering vid direktinvestering i baltiska banker

Handledare: Gösta Wijk

Författare: Helene Alvarsson
Elisabet Norell

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Att få baltiska banker att klicka med svenska - Strategiimplementering vid direktinvestering i baltiska banker

Seminariedatum: 060117

Ämne/Kurs: FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng

Författare: Helene Alvarsson, Elisabet Norell

Handledare: Gösta Wijk

Fem nyckelord: Strategiimplementering, direktinvestering, SEB, Föreningssparbanken, Baltikum

Syfte: Vårt syfte är att identifiera skillnader mellan SEB:s och Föreningssparbankens tillvägagångssätt att implementera sina strategier vid sina direktinvesteringar i Baltikum..

Metod: Undersökningen är en teoretisk studie som bygger på en kvalitativ metod med ett abduktivt angreppssätt. I uppsatsen genomförs en teoriprovande multipel fallstudie.

Teoretiska perspektiv: Utredningens teorikapitel bygger på den Rationella strategiska modellen vilken vi använder som referensram för vår teoretiska undersökning. Vi har även valt att lägga till ett kapitel som belyser kultur som vi anser vara betydelsefullt för vårt syfte.

Empiri: Valet av fallföretag är SEB och Föreningssparbanken då dessa företag genom sina förvärv har störst marknadsandelar på den baltiska bankmarknaden. Vi har även valt att göra en fallstudie på den baltiska bankmarknadens historiska utveckling fram till idag och i den belyst Baltikums kulturella faktorer.

Resultat: Studien gav oss kunskap i SEB och Föreningssparbankens skillnader vid deras strategiimplementering vid direktinvesteringar i Baltikum. Vi hävdar dock att detta till stor del beror på de olika förutsättningar och bakgrundsfaktorer bankerna hade vid implementeringen.

Summary

Title: How to match Baltic banks with Swedish banks- Strategy implementation in Baltic banks

Seminar date: 060117

Course: Bachelor thesis in Business Administration, 10 swedish credits, (15 ECTS)

Authors: Helene Alvarsson, Elisabet Norell

Advisor: Gösta Wijk

Key words: Implementation, Foreign direct investment, SEB, Föreningssparbanken, The Baltic States

Purpose: Our purpose is to identify the differences between Föreningssparbanken and SEB's way of action considering their implementation process according to their direct investment in the Baltic Banks.

Methodology: We have used a qualitative method as we have made a case study of SEB and Föreningssparbanken.

Theoretical perspectives: The Rational Strategic Approach is our theoretical framework. This model has been completed with theories on culture.

Empirical foundation: Our empirical material has been collected through interviews with leaders at the Baltic departments within SEB and Föreningssparbanken.

Conclusions: We can confirm that there are differences between SEB and Föreningssparbankens implementation process. The differences can be connected to the circumstances around the Baltic banks.

Vi vill tacka de personer som har hjälpt oss att utföra denna utredning. Utan möjlighet till intervju och den information vi fick hos SEB och Föreningssparbanken hade denna utredning aldrig kunnat genomföras.

Ett stort tack riktas även till vår handledare, Gösta Wijk, som har varit ett engagerat och stort stöd under hela skrivprocessen.

Eventuella fel kan inte belastas de nämnda personer i utredningen utan endast oss själva.

Lund, 21 Januari 2006

Helene Alvarsson

Elisabet Norell

1 Inledning	7
1.1 En förändrad marknad	7
1.2 Bakgrund	7
1.3 Problemdiskussion och problemformulering	9
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsningar	10
1.6 Begreppsdefinition	10
2 Metod	12
2.1 Val av ämne, bransch, företag	12
2.2 Val av metod	12
2.3 Fallstudie	14
2.4 Insamling och bearbetning av sekundär/primärdata	14
2.4.1 Sekundärdata	14
2.4.2 Primärdata	15
2.4.3 Intervjumetod	15
2.5 Insamling och bearbetning av teori	17
2.6 Val av kvalitativ metod	18
2.6.1 Kvalitativ datainsamling.....	18
2.7 Källkritik	19
2.7.1 Validitet.....	19
2.7.2 Reliabilitet	20
2.8 Teorikritik	20
3 Teori	22
3.1 Definitioner	22
3.1.1 Strategi	22
3.1.2 Implementering	23
3.2 Rationella strategiska modellen	24
3.2.1 Strategisk analys	25
3.2.1.1 Omvärldsanalys	26
3.2.1.2 First-mover advantage	27
3.2.1.3 FDI	28
3.2.2 Egen analys	29
3.2.3 Intressenters förväntningar	30
3.2.4 Internationalisering.....	30
3.3 Strategiskt val	31
3.3.1 Affärsidé.....	32
3.3.2 Mission och Vision.....	32
3.3.3 Strategiska mål	33
3.4 Strategisk implementering	33
3.4.1 Organisationens struktur och design	34
3.4.2 Design av styrsystem.....	35
3.4.3 Daglig ledning i strategins anda	36
3.4.3.1 Arbetet med integrationen	36
3.4.4 Integration	37
3.4.4.1 Samspel mellan chefer i de två företagen.....	38

3.4.5 Strategiskt förändringsarbete.....	38
3.5 Kultur	39
3.6 Sammanfattning	42
4 Empiri	45
4.1 Fallstudie Baltikum	45
4.1.1 Allmänt om Baltikum.....	45
4.1.2 Historia.....	45
4.1.3 Utveckling	46
4.1.4 Framtidsutsikter.....	48
4.1.5 Utveckling av det baltiska bankväsendet.....	48
4.1.6 De Baltiska bankerna möter en internationalisering.....	49
4.1.7 Svenska banker i Baltikum.....	51
4.1.8 Kultur	51
4.2 Fallstudie SEB	54
4.2.1 Strategisk analys.....	55
4.2.1.1 Omvärld och egen analys	55
4.2.1.2 Intressenters förväntningar	56
4.2.2 Strategiskt val.....	57
4.2.3 Strategisk implementering.....	58
4.2.3.1 Integrering och organisationsstruktur.....	58
4.2.4 Kultur	60
4.3 Fallstudie Föreningsparbanken.....	61
4.3.1 Strategisk analys.....	62
4.3.1.1 Omvärld och egen analys	62
4.3.1.2 Intressenters förväntningar	63
4.3.2 Strategiskt val.....	63
4.3.3 Strategisk Implementering	65
4.3.3.1 Integrering och organisationsstruktur.....	65
4.3.4 Kultur	67
5 Analys.....	69
5.1 Strategisk analys.....	69
5.1.1 Omvärldsanalys och First mover advantage.....	69
5.1.2 FDI	70
5.1.3 Egen analys	70
5.1.4 Internationalisering.....	71
5.2 Strategiskt val.....	71
5.2.1 Strategiska mål	72
5.3 Implementering	72
5.3.1 Organisationens struktur och design	72
5.3.2 Design av styrsystem.....	73
5.3.3 Daglig ledning i strategins anda	74
5.3.4 Integration	75
5.3.4.1 Samspel mellan chefer i de två företagen.....	76
5.3.5 Strategiskt förändringsarbete.....	77
5.4 Kultur	79
5.5 Sammanfattning	81
6 Slutsats.....	83
6.1 Förslag till vidare forskning	84

1 Inledning

I detta inledande kapitel redogörs den svenska och den baltiska bankmarknaden. Vi presenterar här vår problemdiskussion, problemområde, syfte, avgränsningar samt definitioner.

1.1 En förändrad marknad

Den utveckling som följt i Central och Östeuropa de senaste åren har gått i rasande fart. Med i denna snabba utveckling är naturligtvis baltiska länderna Estland, Lettland och Litauen. Sedan självständigheten från Sovjet år 1991 har dessa länder kämpat för att nå en fungerande marknadsekonomi, bort från den planekonomi som bedrevs av Sovjet.

Efter ländernas medlemskap i EU år 2004 förenklades detta arbete naturligtvis och länderna har gått i språngmarsch mot gemenskapen i Väst. Redan nu finns en stor marknad inom dessa länder, vilken främst grundar sig på de skillnader i levnadsstandarder som finns mellan öst och väst. Baltikum blev efter sin självständighet och framförallt efter sitt medlemskap i EU en attraktiv marknad för utländska företag. Det som lockat företagen är möjligheten att kunna flytta ut sin produktion tack vare den billiga arbetskraften, men även genom direktinvesteringar. Det är den sistnämnda delen som ska behandlas i denna utredning. Det är viktigt att påpeka att dessa direktinvesteringar som skett och sker i dessa länder är och har varit av stor vikt för ländernas ekonomiska integration med övriga Europa.

1.2 Bakgrund

Den spridda globaliseringen har haft en stor inverkan på direktinvesteringarna i Baltikum. De utländska etablerarna har förutom billig arbetskraft samt tillgång till nya marknader kunnat förvärva strategiska tillgångar.¹

¹ Svetla T. Marinov, *Foreign Direct Investment in the Emerging Markets of Central and Eastern Europe*, (1997), s. 5

De svenska bankerna var inte sena att utnyttja dessa fördelar med direktinvesteringar i Baltikum. Motiven för att etablera sig på denna marknad var många. Nyckelordet var dock tillväxt. Genom att vara först på den baltiska marknaden erhålls ett flertal fördelar. De banker som erhöll störst marknadsandel genom sina förvärv är Föreningssparbanken och SEB, som båda genomförde förvärven med den gemensamma nämnaren direktinvesteringar.

De svenska bankernas motiv till etableringen i Baltikum var helt enkelt en följd av att många nordiska företag etablerade sig där och på så sätt kunna växa på företagssidan.² Men motivet kan även finna grund i att bankmarknaden i Sverige befann sig i ett relativt mättat läge, de hade nått en mognadsfas. Bankmarknaden i Baltikum, däremot, var snarare underutvecklad och nästan obefintlig. Ett bankväsende fanns knappt att tala om, förtroendet hos befolkningen var litet och kunskap saknades i hur man skulle kunna integrera ett välfungerande banksystem med den framväxande marknadsekonomin.

De svenska bankerna var väl etablerade internationellt under 1960-talet, med representationskontor i internationella finansiella center och i länder med fördelaktig skatt, som Luxemburg och Schweiz. Men efter den finansiella krisen i Sverige i början av 1990-talet, drog sig de Svenska bankerna tillbaka från flertalet av de utländska marknaderna medan de valde att kvarstå inom vissa internationella finansiella center.³ Nu har många av de svenska bankerna istället jobbat för att förstärka sin position på den nordiska bankmarknaden och brukar en strategi med vilja att växa utifrån denna marknadsposition.

Den baltiska bankmarknaden var hårt kontrollerad av den statligt ägda USSR banken Gosbank. Ett försök till privatisering gjordes åren 1987-1988, där ett flertal specialiserade banker startades. Detta var ett försök till att uppnå en konkurrens mellan bankerna.⁴ Försöket att uppnå ett privatiserat banksystem underlättades självklart av ländernas självständighet från Sovjet år 1991. Den samhällsekonomiska situation som förekommit i länderna har dock försvårat och hämmat utvecklingen av ett självständigt banksystem detta i Estland genom den finansiella krisen på tidigt 90-tal och i Lettland och Litauen under den finansiella krisen vid 1994. Även den ryska krisen 1998 förhindrade utvecklingen

² Fleetwood, Harald, *Eastern European Banking*, SEB

³ Lönnborg, Mikael, Olsson, Mikael, *Money and Finance in Transition*, (2003), s. 208

⁴ Lönnborg, Mikael, Olsson, Mikael, *Money and Finance in Transition*, (2003), s. 201

Lagstiftningen i alla baltiska länder liberaliserades i ett tidigt skede för att kunna underlätta för en internationalisering och utländskt ägande, vilket underlättat mycket för utländsk direktinvestering.⁵ Det är av stor vikt att understryka betydelsen av att banksystemet inom Estland, Lettland och Litauen har utvecklats enormt senaste åren, mycket tack vare ett utländskt ägande.

1.3 Problemdiskussion och problemformulering

De största svenska direktinvesteringarna av baltiska banker genomfördes av Föreningssparbanken och SEB. Vi har av denna anledning valt dessa företag som våra fallstudier. Att den typ av förvärv som SEB och Föreningssparbanken har valt att genomföra varit strategiskt rätt är det många som varit och är övertygade om. Teorierna om direktinvesteringar stödjer denna typ av förvärv, med hänsyn till de länder där förvärvet skett och med hänsyn till situationen i dessa länder. Det som teorin även betonar är att en integrationsfas mellan de två företag är betydelsefull efter förvärvet. Ett integrerande av två olika organisationer med olika bakgrund från två olika nationella kulturer är naturligtvis inte en lätt uppgift. Vid en sådan process blir även de kulturella aspekterna påtagliga och betydelsefulla för undersökning av ämnet.

En bra integrering kan kopplas samman med implementering, att lyckas implementera den strategi som det förvärvande företaget har i det förvärvade. En lyckad implementering belyser många delar i företaget som man ska rikta uppmärksamhet mot efter förvärvet. Dessa delar är bl.a. organisationen, ledningen, personalen och företagskulturen. Men en bra och lyckad implementering kan även kopplas samman med hänsyn till det förvärvade företags omvärld. Utifrån ovanstående problemdiskussion anser vi att ett viktigt område att angripa är hur strategiimplementeringen går till vid ett förvärv som skett genom direktinvestering.

Vi ämnar med denna jämförelse mellan fallstudierna av SEB och Föreningssparbanken kunna belysa på vilket sätt SEB och Föreningssparbanken skiljer sig i sin strategiimplementering vid förvärv i Baltikum ur en teoretisk synvinkel.

⁵ ibid, s. 201

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att identifiera skillnader mellan SEB:s och Föreningssparbankens tillvägagångssätt att implementera sina strategier vid sina direktinvesteringar i Baltikum.

1.5 Avgränsningar

Vår fallstudie riktar sig mot Föreningssparbanken och SEB. Därmed har vi uteslutit de två andra stora svenska bankerna Handelsbanken samt Nordea. Valet grundar sig på att de två fallföretagen är de största av de svenska bankerna som verkar inom den undersökta marknaden, Baltikum. Den valda förvärvsstrategin är densamma på de undersökta fallföretagen, direktinvesteringar. Företagen valde dessutom att gå in i Baltikum vid nästan samma tidpunkt, vilket betyder att de har haft lika lång tid på sig att genomföra en strategimplementering.

Förvärv kan studeras från flera olika håll, vi har valt att inrikta oss på strategi, organisation och kultur. Vi har även valt att kort beskriva varför just denna typ av förvärv skedde, eftersom strategins utformning påverkades av omvärldsfaktorer som skedde vid förvärven.

Slutligen bör påpekas att vi i uppsatsen valt ut de kritiska moment som anses ha störst betydelse för den strategiska implementeringen. Således har vi inga ambitioner att exakt redogöra för hur denna implementering gått till, teorier för detta är svåra att följa, vi visar snarare riktlinjer för hur ett företags strategimplementering har gått till.

Vi har i vårt kvalitativa angreppssätt valt att intervjua nyckelpersoner på både Föreningssparbanken och SEB inom det affärsområde förvärvet speglar. Vi grundar detta på att dessa personer vet mest om affärsområdet de själva utvecklar och är verksamma inom.

1.6 Begreppsdefinition

Direktinvestering: när ett företag äger minst 10 % aktierna/andelarna eller röstvärdet i en utländsk verksamhet. Direktinvesteringen kan ske genom nybildning, förvärv av ett befintligt företag eller följdinvestering.⁶

⁶ www.regeringen.se/sb/d/5379/a/42049

ELV: förkortad sammanfattning av namnen på de tre bankerna SEB förvärvade. Eesti
Uhispank (Estland), Latvijas Unibank (Lettland) och Vilniaus Bankas (Litauen).

2 Metod

I följande kapitel vill vi redovisa hur vi valt att angripa ämnet. Vi kommer här visa hur insamlingen av data till denna utredning har gått till.

2.1 Val av ämne, bransch, företag

Vårt val av ämne bygger på vårt intresse för den process som uppstår efter ett förvärvs genomförande mellan ett svenskt och ett utländskt företag. Uppsatsen behandlar internationaliseringen och implementeringen av strategi för svenska banker på den Baltiska marknaden. Vi finner ämnet intressant då Baltikum ses som en tilltalande investeringsmarknad för flertalet branscher. Tillväxtpotentialen i den baltiska marknaden är stor och detta är ytterst aktuellt ur ett svenskt perspektiv tack vare det närliggande geografiska läget. Det saknas tidigare forskning om hur de svenska bankerna genomförde sin strategiimplementering i de baltiska bankerna. Det mesta av den forskning som finns berör anledningen till de svenska bankernas etablering i Baltikum. Valet av fallföretag är SEB och Föreningssparbanken då dessa företag genom sina förvärv har störst marknadsandelar på den baltiska bankmarknaden. För att få ytterligare kunskap och dimensioner om de svenska bankernas etablering samt kunna jämföra deras uppfattningar om Baltikum med den allmänna har även kunskap införskaffats från den svenska ambassaden i Estland.

2.2 Val av metod

Det finns två olika angreppssätt inom samhällsvetenskapen med hänsyn till vilken typ av information man behöver⁷ samt med hänsyn till den problemformulering som undersökningen har. Dessa är den kvalitativa samt den kvantitativa. Den kvalitativa metoden kännetecknas av ett förståelse syfte, metoden innebär alltså inte att testa en viss informations giltighet. Metoden syftar till att genom olika sätt att samla in information få en djupare förståelse för det vi studerar. Ett kvalitativt tillvägagångssätt kännetecknas av närhet till källan som vi

⁷ Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1996), s. 13

hämtar information från.⁸ Den kvantitativa syftar till undersökningar där man vill kvantifiera eller statistiskt beskriva ett fenomen. Metoden används främst vid mätproblem och datainsamlingsproblem. Fokus ligger på att mäta och på ett betydligt sätt beskriva storleksordningen av en viss företeelse.⁹ Upplägget av detta tillvägagångssätt kännetecknas av selektivitet och avstånd till informationskällan.¹⁰

I vår studie har vi valt att använda oss av kvalitativ metod. Valet av den kvalitativa metoden faller sig naturligt då vi har valt att undersöka endast två företag. Vi vill med denna uppsats att läsaren ska förstå verkligheten bakom utredningsprocessen och i det syftet anser vi att den kvalitativa metoden är det mest lämpliga valet. Genom vår datainsamling skapar vi en djupare förståelse av de problemområden vi ska studera. En djupare förståelse för dessa områden anses vara svårt att uppnå genom kvantitativ metod.¹¹

Det finns ett behov att systematiskt ta sig an samhällsförhållanden på ett teoretiskt sätt. Två angreppssätt är lämpliga att använda, nämligen induktiv respektive deduktiv metod. Den induktiva innebär att man skapar teori utifrån empirin medan den deduktiva metoden syftar till att man genom sin studie vill bevisa vissa valda teorier.¹² Det finns dock ett behov av att kunna använda båda dessa metoder, varför även ett abduktivt angreppssätt kan tillämpas.

Då vår utredning syftar till att undersöka olika tillvägagångssätt vid strategiimplementering hos två olika företag, har vi valt ett abduktivt angreppssätt. Vi ville se teorins applicerbarhet i praktiken, om företagen använt sig av dessa och om det är nödvändigt att använda teorierna som ett underlag vid strategiimplementering. Detta val av angreppssätt motiveras även med att vi vill ge en så objektiv bild som möjligt, genom att i största mån kunna diskutera och ifrågasätta de fakta som vi samlar in. Då empiri och teori är beroende av varandra har vi ett behov av att pendla mellan de båda områdena, således finner vi ett abduktivt angreppssätt vara mest lämplig för vår undersökning.

⁸ Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1996), s. 14

⁹ Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999) s. 202

¹⁰ Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1996), s. 14

¹¹ Lundquist, Lennart, *Det vetenskapliga studiet av politik*, (1993) s. 104-105

¹² Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1996), s. 52

2.3 Fallstudie

För att på djupet kunna undersöka vårt ämne ansåg vi det vara nödvändigt att göra en fallstudie. Detta är en undersökning som innefattar ett eller flera fall. De studeras djupgående och i flera dimensioner genom att ta del av värderingar, normer, med mera för att bättre förstå en organisations helhet.¹³ Fallstudien är lämplig när frågeställningen innehåller hur och varför, vilket är fallet i vår undersökning. Organisationsteoretiska forskare anser fallstudien vara den bäst lämpade metoden för att kunna förstå en organisations hela komplexitet. Vi undviker genom fallstudien alltför förenklade artificiella studier och bildar istället ett holistiskt synsätt. Med hänsyn till detta anser vi att valet av metoden fallstudie är motiverad.¹⁴ Valet av antalet fallstudier är två, dvs. vi har utformat en multipel fallstudie vilket kännetecknas av att den omfattar mer än en enskild fallstudie.¹⁵ Detta grundar vi på den bredd av undersökning som vi önskar uppnå. Hade vi valt endast en organisation som fallstudie, menar vi att risken för ett alltför ensidigt perspektiv av undersökningen skulle ha genomförts. Eftersom vi vill undersöka två företag med liknande förutsättningar var valet av våra två fallstudier lätt, eftersom det bara fanns två företag av samma storlek i denna bransch och marknad.

2.4 Insamling och bearbetning av sekundär/primärdata

Primärdata är information som är insamlad just för en specifik undersökning. Den bygger ofta på observationer, intervjuer, enkäter eller annan undersökning. Sekundärdata är den informationen som redan finns insamlad av tidigare skribenter och författare, forskare och institutioner.¹⁶

2.4.1 Sekundärdata

Vi har använt oss av en kombination av ovanstående. Våra huvuddata bygger dock på information från de intervjuer vi har genomfört men har under hela uppsatsen kompletterats med sekundärdata. Det har underlättat arbetet med uppsatsen att bygga en del av undersökningen på redan existerande fakta. Vi har även tack vare sekundärdata kunnat

¹³ Lundahl,Ulf, Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999) s. 187

¹⁴ Lundahl,Ulf, Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999), s. 188

¹⁵ Lundahl,Ulf, Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999) s. 191

¹⁶ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten* (1998), s. 158

kontrollera och jämföra våra respondenters svar med skriftligt material. De sekundärdata vi har använt oss av består av facklitteratur, tidsskrifter, kurslitteratur, studentuppsatser samt artiklar. För att få en stor lärdom om bankernas historia, bakgrund till etablering i Baltikum, övriga etableringar samt deras aktuella situation har vi använt oss av företagsinterna skrifter. Dessa består utav deras egna hemsidor, årsredovisningar från de senaste tio åren, interna presentationer och statistik utlagda på bankernas egna Internet hemsidor.

2.4.2 Primärdata

Källans närhet till informationslämnaren avgör om datan ska få kallas för primärdata eller inte menar Patel och Davidsson.¹⁷ Ögonvittnesskildringar och förstahandsrapportering kallas för primära källor. Primärdata är den information som samlats in och sammanställts av författaren.¹⁸ Primärdatan ger oss en djupare insikt i våra fallstudieobjekt, då vi kan samla in information utöver den offentliga publikationen. Vi genomförde djupintervjuer på våra fallstudier samt fick ta del av information från interna rapporter. Valet av en djupintervju grundar sig på behovet av en mer utförlig information samt även intresse av att kunna uppleva stämningen och en ögonvittnesskildring på respektive företag, samt kunna notera icke-verbala¹⁹ reaktioner hos den som intervjuas. Intervjumaterialet är i huvudsak strukturerat efter de tre delarna i den Rationella strategiska modellen, strategisk analys, strategiskt val och strategisk implementering. Varje fas i frågeformuläret byggs således på de delar i teorin som är av störst betydelse i teori- och empiriavsnittet. Halvorsen²⁰ menar att när det handlar om kvalitativa studier av processer kan det vara givande att dela in det insamlade materialet i kronologisk ordning. Detta kan göras exempelvis vid granskningen av ett företags utveckling. Vi vill genom detta underlätta för läsaren så att denne lätt kan förstå händelseförloppet vid företagets strategiimplementering och strukturera empirin så den blir lättare att bearbeta.

2.4.3 Intervjumetod

Beroende på syftet med undersökningen och intervjun väljer man olika typer av intervjumetoder. Det finns informant- och respondentintervju. Vid informantintervju får intervjuaren information från en mycket väl insatt person men som själv står utanför företeelsen. I respondentintervjun intervjuar forskaren en involverad person som har stor

¹⁷ Patel, R, Davidsson, B, *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera*, (1994), et al

¹⁸ Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1996), s. 52

¹⁹ Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1996), s. 105

²⁰ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998), s. 203

insikt i förteelsen och är en del av den. Eftersom vårt syfte är att undersöka och klargöra strategiimplementeringen för SEB och Föreningssparbanken i Baltikum, var det av stor betydelse att få detaljerad information om det exakta tillvägagångssättet. Betydelsen av en respondentintervju var därför av stor vikt. Våra respondenter var följande;

SEB

1. Harald Fleetwood, Vice President, Eastern European Banking, personlig intervju, Stockholm 051209 (Respondent 1)

2. Gunnar Lindberg, Vice President, Eastern European Banking, personlig intervju, Stockholm, 051209

Föreningssparbanken

Lennart Lundberg, Internationella Bankallianser, personlig intervju, Stockholm, 051216 (Respondent 2)

Svenska Ambassaden i Estland

Toomas Käbin, telefonintervju, 060105 (Respondent 3)

Med respondent 1 och respondent 2 hade vi personliga möten på dennes respektive kontor. Då vi endast var två personer som utförde intervjun ansåg vi det mest lämpligt att spela in intervjun, för att kunna komplettera våra anteckningar som togs. Vi ville genom detta minimera risken för informationsbortfall och feluppfattningar. Dock är vi medvetna om att en inspelning kan innebära att respondenten känner sig obekväma, samt kanske håller tillbaka information. För att få respondentens medgivande till en inspelning av intervjun, gjordes en förfrågan före om dennes tillåtelse. Båda intervjuerna varade i 90 minuter.

Våra öppningsfrågor i intervjun var relativt ospecificerade och generella för det undersökande området. Detta för att vi inte ville leda intervjun för mycket och låta respondenten få tala mer fritt. Vi delgav information om uppsatsens syfte för att de intervjuande skulle få förståelse för den information som vi ville åt. Information om huvudsakliga områden för intervjun skickades på E-mall till respondenten för att vi skulle försäkra oss om att intervjun gav oss den empiri vi behövde för att skapa vår uppsats.

Den tredje intervjun som vi genomförde var med respondent 3. Då denne befann sig i Estland var en telefonintervju det enda alternative. Vi gjorde en telefonintervju pga. det geografiska avståndet då han befann sig i Estland. Vi är medvetna om de brister som en telefonintervju kan innebära. Den främsta är att intervjuare och respondent ingår i ett samtal utan att se varandra.²¹ Vi är genom detta medvetna om att vi går miste om visuella tecken och förstärkningar av svar som ansiktsuttryck och kroppsspråk. Det är genom avsaknaden av ett fysiskt möte svårare att uppfatta om respondenten missuppfattat frågan. Vi är medvetna om denna risk men anser att intervjun inte kunde ha genomförts på något annat sätt men tror inte att detta har några direkta effekter på vår undersökning.

2.5 Insamling och bearbetning av teori

Teorier konstrueras för att förklara, klassificera och begripliggöra verkligheten och sedan prövas mot verkliga förhållanden. Om verkligheten visar en annan bild än vad teorin ger måste denna överges. Då verkligheten istället bekräftar teorierna har man nått ett vetenskapligt bevis. Obekräftade vetenskapliga teorier bygger på de fall då man vare sig kan bekräfta eller dementera teorin, man konstaterar då att det varken finns stöd eller något som säger emot teorierna.²²

Vi har valt att använda den Rationella strategiska modellen som en huvudinriktning till vår utredning och kompletterat den med teori som var passande för just den situation inom vilken bankernas implementering skulle fastställas. Det finns mycket närliggande teorier som berör delar runt vårt problemområde, såsom organisation, kultur, internationalisering och förvärv. Vi har därför varit tvungna att avgränsa oss och göra ett urval för att istället djupgående kunna granska ett fåtal valda teorier och därmed få ett mer gripbart resultat. Teorierna vi valt är baserat på ett urval som berör områdena omvärld, integration och kultur, sett ifrån ett implementeringsperspektiv. Detta urval grundar sig på det syfte som uppsatsen ska fylla.

²¹ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998)

²² www.susning.nu/susning.fcgi?action=browse&id=vetenskapsteori&oldid=vetenskaplig_teori

2.6 Val av kvalitativ metod

Vid utförandet av en kvalitativ metod stöter man på tre typer av problem. Dessa problem delas upp i tolknings-, tillgångs-, och dataanalysproblem.²³ Tillgångsproblemet finns i att man inte får ta del av material som man behöver. Vi har för att avhjälpa detta varit tydliga med att förklara vårt syfte för respondenten och på så sätt sett till att få rätt material till vår undersökning. Tolkningsproblemet bygger på att författaren missuppfattar information. Detta kan ske genom en feltolkning av t.ex. respondentens svar. Detta har vi undvikit genom att be respondenten klargöra något som var oklart, spela in intervjun samt ha mailkontakt med respondenten för att komplettera informationen från intervjun. Problemet med dataanalys har två aspekter, dels ett ovetande om vad som är väsentligt för analysen samt vad som ska sällas bort. Vi försökte samla in mycket information från början för att sedan avgränsa oss till det som hade störst relevans.

2.6.1 Kvalitativ datainsamling

Vår informationsinsamling har varit relativt koncentrerad då vi använde oss av två fallföretag och endast utförde studier på dessa. De respondenter vi intervjuade har lång och mycket stor erfarenhet inom det område som vår uppsats ska behandla. Vi ansåg att det endast var nödvändigt att träffa de personer inom de svenska bankerna som varit direkt involverade i implementeringsprocessen i de baltiska bankerna. Detta grundar vi på att övriga anställda på bankerna inte hade motsvarande kompetens avseende den implementering vi har undersökt. Vi försökte utifrån denna information göra en så objektiv bedömning som möjligt. Det problem som finns vid en observation av detta slag är den begränsning som finns i det perspektiv som forskaren utgår från. Genom detta iakttar och registrerar man viss information men förbiser en viss annan. Fenomenet kallas för selektiv perception, och resultatet kan bli en begränsad upplevelse av det man studerar. För att avhjälpa detta kan man vid observationen vara fler personer och sedan försöka samla ihop och strukturera informationen direkt efteråt.²⁴ Vi var alltid två personer vid mötet med våra respondenter och intervjun sammanställdes alltid omedelbart efteråt.

²³ Bryman, Alan, *Research Methods and Organizations Studies*, (1995) s.151-152

²⁴ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998), s. 157

Det finns alltid en risk vid denna typ av undersökning att man vinklar informationen utifrån den tes som motsvarar ens förutfattade meningar.²⁵ Vi har en prestigelös inställning till vår undersökning och inte några förutfattade förväntningar på resultatet. Vi eftersträvar under hela undersökningen att missbedömningar ska undvikas och ett subjektivt tolkande av undersökningen ska bli så liten som möjligt.

En annan risk för vinklad fakta från våra fallstudier skulle vara om vi bara samlat empiri utifrån bankerna. Detta har avhjälpes genom att ta in utomstående experter som arbetar inom näringslivet i Baltikum. Syftet var att få information inom området för nationella kulturella skillnader. Detta ytterligare perspektiv tyckte vi var viktigt för att kunna få en ytterligare aspekt och en mer objektiv bild av bankernas tillvägagångssätt vid implementeringen.

2.7 Källkritik

Problemet med att få giltig (valid) information i kvalitativa undersökningar är mindre än i kvantitativa undersökningar. Detta grundas i den närhet som vi har till det undersökta objektet. Dessutom kan den som studeras själv styra sin medverkan. Men självklart kan forskaren misstolka information, samt ha svårt att veta hur man ska få information som är så giltig som möjligt.²⁶ På grund av den personliga påverkan vid insamling och omarbetning av information, är den kvalitativa undersökningen ständigt utsatt för risken för forskarbias. Vi bör därför vara kritiska till vårt material och tillvägagångssätt.²⁷

2.7.1 Validitet

I begreppet validitet tas hänsyn till giltighet och relevans. Giltigheten bygger på kongruensen mellan teorin och empirin, medan relevansen bygger på hur användbar empirin är för vårt problemområde.²⁸ Vid våra intervjuer försökte vi i bästa mån hålla oss till den i förväg sammanställda frågemanualen som byggde på våra teorier, detta för att hålla oss till ämnet men även för att få maximal information ur den tid som våra respondenter avsatte för oss. Samtliga respondenter innehar en ledande position inom sin division, följderna av detta kan bli att personen själv börjar leda samtalet. Detta undveks genom att vi innan var pålästa inom

²⁵ Ibid, s. 157

²⁶ Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1996), s. 94

²⁷ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998), s. 207

²⁸ Ibid, s.85

området och visste vad som var relevant information för att kunna hålla oss till vårt huvudämne.

2.7.2 Reliabilitet

Reliabiliteten definieras av hur mätningarna verkställs och hur noggranna vi är vid arbetet med informationen.²⁹ Oavsett hur väl utformad undersökningen är så kan den bli värdelös om den genomförs på felaktigt sätt.³⁰ På detta sätt hör validiteten ihop med reliabiliteten. När vi utförde våra intervjuer var båda uppsatsskrivande närvarande, detta minimerar risken för missuppfattningar. Att båda författarna närvarade ökar även chansen för ökad förståelse för empirin inom gruppen men även möjligheten till omfattande information. Tack vare inspelningsmöjligheten av intervjun eliminerades misstolkningarna och risk för oregistrerad information. Intervjuerna sammanställdes i skriftlig form omedelbart efter intervjutillfället.

Vårt empirikapitel bygger på intervjuer med SEB och Förenings Sparbanken, då sekundärdata inom detta område är knapp. Vi har försökt att hålla oss kritiska till denna information, då vi är medvetna om att risken för att självinsikten kan vara liten och att de troligtvis vill ge en positiv bild av sina organisationer till oss. Vi är högst medvetna om att de företagsinterna skrifterna är skrivna av bankerna själva och vi anar att de syftar till att ge en så positiv bild utav sin egen organisation som möjligt. Vi har försökt använda Internet som källa väldigt begränsat, då vi anser den vara mindre tillförlitlig än övriga källor. Det har dock varit en god tillgång för undersökningen av bankerna och den baltiska kulturen. Vi har varit kritiska till informationen från Internet och har i högsta mån kontrollerat tillförlitligheten i den. Utöver detta har vi även tacksamt tagit emot tips på källor från handledare, respondenter och annan av oss redan insamlad data.

2.8 Teorikritik

Teorierna vi använt oss av ska beskriva den implementeringsfas som bankerna befunnit sig i efter sina förvärv. För att uppsatsen ska få en bra heltäckande syn på denna fas har teorier som berör bakgrund och omvärld även tagits med. Teorierna är uppstrukturerade enligt den strategiska rationella modellen. Teorierna vi använt oss av är erkända i forskarvärlden, den

²⁹ Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1996), s. 163

³⁰ Lundahl, Ulf, Skäravad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999), s. 152

praktiska användningen av dem kan med största sannolikhet dock variera. Det är därför inte säkert att just våra utvalda teorier går att applicera på vårt enskilda fall, detta problem ser man dock med flertalet generella teorier. Vi kan genom att använda existerande teorier få fram täckande och passande begrepp, vilka ger oss en levande bild av vår kunskap eller ge oss en förstående bild av den information som vi samlat in om ett ämne.³¹ Detta syfte tycker vi våra utvalda teorier förmedlar och ger oss på det sättet en bra grund för vår analys.

³¹ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998), s. 29

3 Teori

Teorikapitlet bygger på den Rationella strategiska modellen vilken vi använder som huvudmodell för vår teoretiska undersökning. Denna modell består av tre delar som bildar tre separata avsnitt i vårt teorikapitel. För att öka förståelsen för vårt teorikapitel börjar vi med ett definitionsavsnitt. Kapitlet avslutas med ett fjärde avsnitt som behandlar en ytterligare viktig teori som vi anser komplettera de tidigare tre avsnitten som är nödvändigt för vår undersökning. Den rationella strategiska modellens tre delar är strategisk analys, strategiskt val samt strategisk implementering. Det fjärde och avslutande avsnittet behandlar kultur.

3.1 Definitioner

Detta avsnitt innehåller lämpliga definitioner på begrepp som vi anser vara nödvändiga att tydliggöra för läsaren, för att denne ska kunna få en djupare förståelse för övriga teorier i uppsatsen.

3.1.1 Strategi

Då vi avser att undersöka två företags strategiimplementeringar anser vi det väsentligt att tydliggöra för läsaren definitionen av strategi. Nedan följer en grundläggande förklaring av termen.

Det finns åtskilliga definitioner på ordet strategi. De generella uppfattningarna brukar vara någorlunda lika men när man konkretiserar kan man finna väldigt skilda definitioner.

I litteraturen har vi funnit en definition som vi finner är kort och väl sammanfattande:

“Strategy; a plan, method, or series of actions designed to achieve a specific goal or effect.”
-Wordsmyth Dictionary³²

Syftet med ett företags strategi kan förklaras genom en enkel fråga.

³² Grant, Robert. M, *Contemporary Strategy Analysis*, (2005) s. 21.

På vilket sätt kan företaget tjäna pengar?

Denna fråga kan sedermera delas in i två underliggande frågor;

Vilken marknad eller marknader ska vi vara i? Hur ska vi konkurrera i denna marknad? Dessa strategier benämns *Corporate strategy* och *Business strategy*.³³

Corporate strategy svarar på frågan var ska man konkurrera? Inom vilken bransch ska företaget satsa. Beslut inom corporate strategy inkluderar diversifiering, vertikal integration och allokeringen av resurser mellan företagets olika avdelningar. *Business strategy* bestämmer hur ett företag ska konkurrera inom en speciell bransch eller marknad. Om ett företag ska etablera sig i en ny bransch måste de skaffa sig konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Dessa två frågor definierar de två principiella delarna av företagsstrategi. Det är viktigt att ha i åtanke att detta är två helt olika strategier som båda är nödvändiga för företaget och beroende av varandra.

3.1.2 Implementering

Att formulera en bra strategi är en viktig del för ett företag. Många av dagens organisationer tar hjälp av de modeller och teorier som finns för att hitta en så lämplig och passande strategi som möjligt. Dock har en bra strategi ingen betydelse såvida den inte kan tillämpas och föras in i organisationen på rätt sätt, dvs. genomföra en lyckad implementering.

En strategi bör formuleras på ett sätt att den sedan är möjlig att implementera. En strategiformulering är endast bra om den kan spridas ut i organisationen. Att behandla implementering och strategiformulering som två separata faser i strategiarbetet är grunden till många misslyckade strategier.³⁴

Ett av det mest effektiva hjälpmedlet för en bra strategiimplementering är att tidigt involvera medarbetare i utvecklingsfasen och debatten av strategiska alternativ. Följden blir att implementeringen av strategin blir beroende av processen som används för formuleringen. Det kanske inte är möjligt att få en universell försoning vid genomförandet av en ny strategisk

³³ ibid s. 22-23.

³⁴ Cannella Albert. A, Hambrick, Donald, C, *Strategy Implementation as Substance and Selling*, s. 278.

riktning inom organisationen men en större påverkan av besluten får individerna att bli mer mottagliga för den nya valda strategin.³⁵

Efter att man har tagit hänsyn till flera faktorer vid strategiformuleringen, kan man börja vidta väsentliga implementeringsåtgärder. Självklart beror graden av implementeringsåtgärder på situationen som företaget befinner sig i. Implementeringen kan kräva ett flertal förändringar i strategin. Motstånd i organisationen kan uppstå, främst bland de medarbetare som har ett mycket starkt band till den gamla strategin eller som inte alls kan tänka sig att byta strategi. Det är därför av stor betydelse att ledningen försöker sälja in strategin, försöker bygga och vidhålla stöd hos nyckelpersoner och grupper som kommer att beröras av strategiimplementeringen. Vid stöd i hela organisationen för den nya strategin blir implementeringen nämnvärt lättare.³⁶

3.2 Rationella strategiska modellen

För att en strategi inom ett företag ska vara användbar krävs det att den är utformad för att lätt kunna implementeras i organisationen. Det som gör den Rationella strategiska modellen lämplig för vårt syfte är att det är en modell som både ser till strategiformulering och implementering inom en ram. Modellen är lämplig i denna undersökning då den ger oss en bild av hur man bygger en bra strategi för att kunna se de faktorer som är nödvändiga för att sedan implementera denna. Den ger oss förståelse av en lämplig och logisk följd vid strategianalys, formulering och implementering ut i organisationen. Kritik har riktats till den rationella strategiska modellen då den anses skilja och dela upp strategi- och implementeringsprocessen. Förespråkare av den rationella strategiska modellen menar att organisationen blir till ett redskap för högsta ledningen³⁷ och menar att strategin blir till en process som bildar en utformning av organisationen för att kunna uppnå mål som sätts upp i förväg. Henry Mintzberg kritiserar den rationella strategiska modellen för dess syn på förutbestämd strategi, Mintzberg menar att strategin ständigt bör omprövas allteftersom kunskap om omgivningen skapas. Företaget bör ständigt hålla sig uppdaterad för att kunna förändra sig efter omvärldens krav, detta kräver flexibilitet och anpassningsbarhet.³⁸

³⁵ ibid s. 280

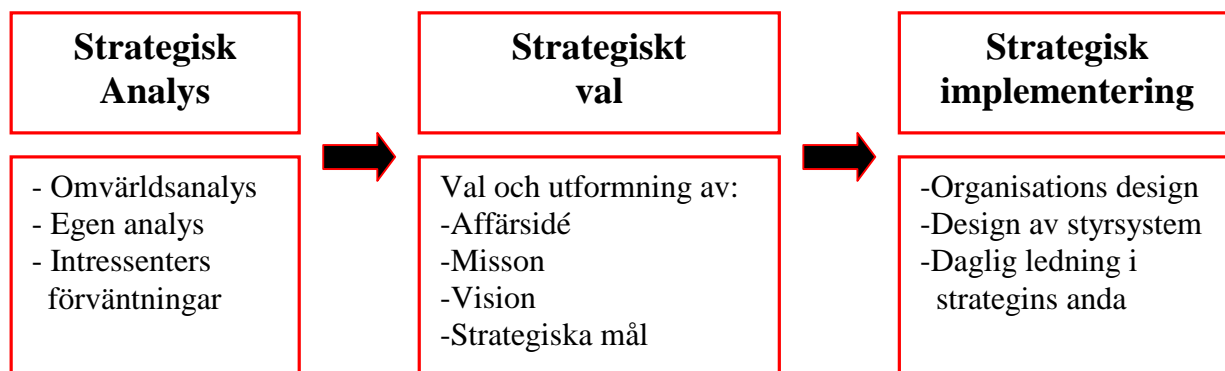
³⁶ ibid s. 283

³⁷ Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori*, (2002), s. 142

³⁸ Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori*, (2002), s. 145

Trots denna kritik har vi valt att använda den Rationella strategiska modellen. Som svar på kritiken finns det ståndpunkter som gör modellen brukbar. Den rationella modellen utvecklar en historisk förståelse för strategiområdet inom organisationsforskning. Dessutom kan man inte hävda att rationaliteten är något som försvunnit eller övergivits från dagens organisationer, vilket gör att man inte helt kan förkasta modellen. Den rationella modellen syfte är faktisk att rikta den strategiska uppmärksamheten i organisationen mot betydelsen av rationell planering, inte att beskriva det som händer i samband med strategiska beslut.³⁹

Den Rationella strategiska modellen innehåller de tre delarna *strategisk analys*, *strategiskt val* och *strategisk implementering*. I den strategiska analysen ingår en analys av företagets omvärld, dess egen organisation och intressenters förväntningar. Strategiskt val bygger på företagets affärsidé, mission, vision och strategiska mål. I strategisk implementering beskrivs organisationens design, design av styrsystem samt den dagliga ledningen i strategins anda. Till varje del har vi valt att komplettera med teorier vi ansåg vara nödvändiga för att skapa en mer komplett bild av just den situation som våra fallföretag befinner sig i.⁴⁰



3.2.1 Strategisk analys

Den strategiska analysen bygger på en omvärldsanalys, egen analys och på intressenters förväntningar. Här skall ett underlag för företagets framtida strategi läggas fram. Om ett förvärv är aktuellt är det här de lämpliga förvärvskandidaterna ska analyseras och vad ett

³⁹ Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori*, (2002), s. 143

⁴⁰ Wijk, Gösta, *Föreläsningssanteckningar* (2002-03-11)

eventuellt samgående skulle innebära för företaget. När de tre ovanstående analyserna är genomförda ska företaget ha en tillräckligt stark plattform att stå på för att fatta ett beslut om ett förvärv och en eventuell förvärvskandidat.

3.2.1.1 Omvärldsanalys

I omvärldsanalysen undersöks det som är intressant för företaget i dess omgivning. På senare tid har det blivit vanligare att företag expanderar och etablerar sig på nya marknader genom sammanslagningar och övertaganden. Detta innebär en betydelsefull ökning av interkulturell samverkan och att inte bara olika nationella värderingar utan även organisationskulturer är inblandade.⁴¹ Det är då av stor vikt att göra noggranna analyser av den blivande marknaden och landet som marknaden befinner sig i.

Möjligheter

Det kan finnas ett stort antal möjligheter för ett företag i dess omgivning. En stor möjlighet kan vara om företaget befinner sig på en marknad där stor tillväxt potential finns. Företaget kan då utnyttja marknadens attraktivitet för att öka sina marknadsandelar. Etablering på nya marknader kan också vara positivt för företaget. Detta kan ske som förklarar ovan, genom bl.a. förvärv och sammanslagningar. Dessa kan ge tillgång till nya resurser, kompetenser som kan vara nödvändiga för att förbättra företagets konkurrenskraft.⁴² Det är dock viktigt att ha i åtanke att företaget själva ofta inte har total kontroll över dessa tillgångar. Det anses ofta vara billigare och snabbare för ett företag att genom förvärv skaffa sig den nödvändiga kompetensen och resurserna som behövs för att gå in på en ny marknad istället för att starta en ny verksamhet. De främsta anledningarna till att företag genomför förvärv är att uppnå synergieffekter. Det kan finnas stora ekonomiska fördelar i synergier och dessa uppstår när företagen slår ihop sina resurser.⁴³ Exempel på givande resurser kan vara; produktions utveckling, material, kunder, leverantörer, ledarfärdigheter, kompetens och kunskap. Dessa typer av synergier kan i vissa fall leda till konkurrensfördelar för företaget.

Hot

⁴¹ Hofstede, Gert, *Organisationer och kulturer*, (1991), s 280.

⁴² Amy Pablo, Mansour Javidan, *Thinking of a merger...Do You Know Their Risk Propensity Profile* (2002), s. 206

⁴³ Thomas S. Gruca, Deepika Nath, Ajay Mehra, *Exploiting Synergy for Competitive Advantage*, (1997), s. 482

Precis som det finns möjligheter i ett företags omgivning finns det även hot. Dessa är också viktiga att undersöka i den strategiska analysen. De främsta och tydligaste hoten är för de flesta företag konkurrenterna. Det är viktigt att ha kontroll på dem och försöka förutse deras aktioner på marknaden. Utifrån analysen av konkurrenternas agerande kan företaget utveckla en egen strategi för att eliminera eller åtminstone minska dess hotbild. Politiska beslut som lagstiftning kan skapa problem. Extra stort är detta hot vid förvärv och då speciellt vid utlandsförvärv. Det kan ofta råda brist på kunskap om det andra landets lagstiftning eller allmänna lagar vilket kan vara en stor risk för förvärvsprocessen. EU granskar alla stora förvärv och stoppar de som de anser kan leda till konkurrensbegränsning, d.v.s. om marknadsandelen blir för stor.⁴⁴

I företagets omgivning finns även hot som krockar mellan de olika nationella kulturena. Problemet ligger vanligtvis i de olika företagens organisationskulturer som ofta speglar den nationella kulturen. Lösning av integrationsproblem vid sådana övertyganden är enligt Hofstede att hålla dem på armslängds avstånd, dvs. inte integrera det nya företaget utan behandla det som en portföljinvestering. Dessvärre är skälen till att man köper ett utländskt företag vanligen inte sådana att man kan det, och när en integration är nödvändig sker den ofta med rent tvång; nyckelposter i dotterföretag besätts med anställda från moderföretaget. Det kan till och med hända att cheferna i det köpta företaget inte väntar med att bli ersatta utan slutar själva dessförinnan.⁴⁵

3.2.1.2 First-mover advantage

Genom First-mover advantage kan den aktör som först använder sig av en speciell strategi eller placerar sig i en unik nisch erhålla. Detta innebär att om en aktör är först ut på en strategisk position kan man få tillgång till begränsade resurser och uppnå kvalitéer som en senare konkurrent inte kan uppnå.⁴⁶ Teorin kan ses som ett komplement till en omvärldsanalys för att se vilka konkurrensfördelar man kan få genom att vara en tidig aktör på en marknad.

Den tydligaste first-mover advantage är att skaffa patent. Genom att göra detta har den första aktören skaffat sig ett lagligt skydd mot kopiering av sin teknik, produkt eller design. Tidiga

⁴⁴ Eric Armour, *How boards can improve the odds of M&A success*, s. 13-20

⁴⁵ Hofstede, Gert, *Organisationer och kulturer*, s.280 (1991)

⁴⁶ Grant, Robert. M, *Contemporary Strategy Analysis*, (2005) s. 236-237.

aktörer av en strategisk nisch kan erbjudas andra fördelar och vinna andra typer av resurser. Ett gott rykte kan erhållas genom att vara den första aktören. Kunder, leverantörer och distributörer ser aktören som ett original och detta kan aldrig övertas av en senare konkurrent. Den tidigare aktören har också större möjligheter att sätta standaren på marknaden och kan skaffa sig kostnadsfördelar genom att tidigt förhandla till sig låga priser med övriga aktörer i värdekedjan.⁴⁷

3.2.1.3 FDI

Länderna inom Central och Östeuropa (CEE- Central and Eastern European) genomgår en process av byte från en centralt planerad ekonomi (planeekonomi) till en marknadsekonomi. Under en period av 50 år var CEE-länderna isolerade från resten av världen när de försökte utveckla självständighet. Dessa länder försöker nu genom sin marknadsekonomi bli en del av den globalisering som sprider sig. Processen att återintegrera CEE-ekonomierna in till den globala marknaden är en utmanande uppgift för investerare, marknaden erbjuder många utforskade möjligheter. En pågående globaliseringen av världsekonomin har en positiv inverkan på antalet utländska investerare, då främst menat direktinvesteringar (FDI). För CEE-länderna är denna ökning av antalet FDI av stor betydelse för deras ekonomiska integration. De möjligheter som utländska investerare har att hitta (förutom tillgång till nya marknader) är tillgången till billiga inputs samt förvärvet av strategiska tillgångar.⁴⁸

Denna teori kan ses som ett komplement till omvärldsanalysen för att se vilka möjligheter det finns att göra ett förvärv i ett land som nyligen utvecklat marknadsekonomi. Teorin beskriver tre olika perspektiv, investerarens motiv, ländernas motiv och värdföretagens motiv.

Investerarens motiv; Ett motiv till FDI sägs vara att istället för att endast söka efter ökad avkastning, vill företagen ha direkt kontroll över utländska investeringar. Det uppdagades att multinationella företag fick nackdelar jämfört med lokala konkurrenter när de var verksamma på utländska marknader. Enligt denna teori, bidrar FDI med mer ökad kunskap om marknaden.

⁴⁷ ibid

⁴⁸ Svetla T. Marinov, *Foreign Direct Investment in the Emerging Markets of Central and Eastern Europe*, (1997), s. 2

Ländernas motiv: Den största anledningen till att länder uppmuntrar FDI är för landets ekonomiska tillväxt (ökning av BNP, minskning av arbetslöshet, teknisk kunskap och ökad export). Motiven kan även vara en mer önskad privatisering av landets näringsliv. Detta inkluderar ett försök att öka transaktionerna på den nyblivna marknadsekonomin, genom ökad konkurrens samt incitament på marknaden. FDI ger även länderna en möjlighet att få tillgång till produktions know-how, marknadsföringskunskaper och management kunskaper.⁴⁹

Värdföretagens motiv: Värdföretagen söker finansiella och viktiga resurser från utländska investerare, tillgång till investerarens inhemska marknad och teknisk assistans för att hjälpa till att öka effektiviteten. Det finns två motiv till företagets beslut att attrahera utländska investerare, dels för att rädda företaget samt för att säkra företagets fortsatta verksamhet. Detta gäller både finansiella, teknologiska och marknadsföringsmässiga termer. För att överleva måste företagen i CEE-länderna även lyckas med att sälja sina produkter, genom att tillfredsställa sina kunders behov. För att göra det, behöver de entreprenörskap, management, marknadsföring och erfarenhet.⁵⁰

3.2.2 Egen analys

I den egna analysen analyseras företagets egen organisation, främst dess styrkor och svagheter. Detta tillsammans med omvärldsanalysen kan ligga till grund för val av lämplig strategi. Då förvärv är aktuellt analyseras även den eventuella förvärvskandidatens styrkor och svagheter.

Styrkor

När man analyserar det egna företagets styrkor är det lämpligt att se till vilka konkurrens fördelar man har. Vad gör företaget bättre än sina konkurrenter? Vilka områden presterar företaget extra bra och vilka resurser är det som gör just detta område framgångsrikt? Detta kan vara resurser som kärnkompetens, välutvecklad teknologi, patent och copyright tillgångar mm.

Svagheter

⁴⁹ ibid, s. 5

⁵⁰ ibid, s. 5

När man analyserar ett företags svagheter ska man finna de områden som går sämst för företaget och se hur man kan förbättra dessa. Svagheter hos ett företag kan också fungera som en varningssignal för andra delar i företaget och informera vad man bör undvika att göra.⁵¹

3.2.3 Intressenters förväntningar

Den tredje delen i den strategiska analysen är intressenters förväntningar. Företagets intressenter är de aktörer som på något sätt är involverade med företaget och har intresse i det. Det kan vara individer, grupper eller organisationer. Dessa vill endast kvarstå som intressenter om deras belöning är större än deras insatser i företaget.

3.2.4 Internationalisering

Internationaliseringsteorierna har blivit många under den senaste tiden. Detta kan förklaras med en stigande globalisering. Mycket forskning bedrivs fortfarande inom området. En internationaliseringsteori med fokus på varför och hur finansiella företag etablerar sig utomlands kommer i detta avsnitt att redogöras. Det finns enligt denna teori tre olika koncept att beskriva internationaliseringsprocessen hos ett tjänsteföretag på, tre olika internationaliseringsstrategier; Marknadssökarstrategin (eng. marketseeking), Kundföljarstrategin (eng. client-following) och Följa John (follow-the-leader).⁵²

Marknadssökare

Marknadssökarstrategin ses som ett sätt att identifiera nya möjligheter att betjäna kunder på. Själva marknadssökandet kan ses som ett nätverkssökande, företagen närmar sig främmande marknader (nätverk) som man har lite kunskap om samt få kopplingar till. Strategin innebär ofta att företagsledningen själv initierar internationaliseringsprocessen, på så sätt ses strategin som proaktiv. Strategin utgår från företagsledningens bedömningar av det egna företags kapacitet, uthållighet och vilken typ av kunskap som finns inom företaget.

Eftersom strategin bygger på en etablering på en helt ny marknad är strategin riskfylld då det innebär att man saknar tidigare internationella erfarenheter och kunskaper om utländska

⁵¹ Kotler et al. *Principles of Marketing* (2001)

⁵² Johansson, Jan, Företags internationalisering- Processer och nätverk, et al, s. 96-101

marknader. Att samla information om den nya marknaden ses därför som en viktig faktor för att minska risken.

Kundföljare

Affärskontextens betydelse för ett företag går inte att underkasta, den spelar en stor roll i företagets internationalisering. I vissa fall är företagets affärskontext starkt internationaliserad på det sättet att företagets partners i affärskontexten är utländska eller har väl utvecklade förbindelser med utländska marknader. Följden av detta kan bli att de enskilda partners drar ut företaget på en utländsk marknad. Utlandsetableringen kan vara en följd av att företagets kunds internationella verksamhet erbjuder företaget en möjlighet att etablera sig utomlands, eller nästan kräver att företaget ska följa med utomlands. I motsats till marknadssökare får på det sättet kundföljarstrategin direkt en position i ett internationellt nätverk. Kundföljaren har arbetat med utländska leverantörer eller kunder på hemmamarknaden och på det sättet fått bra och tillförlitlig kunskap om den utländska marknaden. Ofta rör det sig om internationella kunder som kräver att företaget etablerar sig utomlands så de kan få tillgång till deras produkter. På det sättet är kundföljarstrategin en reaktiv strategi, som kan ses som en snabbare och billigare process än marknadssökaren.

Följa John

Denna strategi medför att företag efterliknar varandra, när konkurrenten flyttar utomlands följer de efter. Dessa företag har oftast redan kunskap inom internationaliseringen och genom att etablera sig utomlands kan företagen uppnå skalfördelar och därigenom minska sina kostnader.

3.3 Strategiskt val

I den rationella strategiska analysens andra del, strategiskt val, avses delarna *affärsidé*, *mission* och *vision* samt *strategiska mål*. De olika delarna ska svara på vad företaget "vill" och är en viktig del i utformningen av strategin och dess formulering. Stor hänsyn bör tas till detta för att strategin ska vara möjlig att implementera. Efter strategisk analys och strategiskt val bör tillräckligt med underlag finnas för en lämplig formulering av strategin så att den är klar för att implementeras.

3.3.1 Affärsidé

Ett företags affärsidé anses vara unik, på det sättet att ett företag inte är något annat likt. För att åstadkomma en hög total effektivitet krävs det enligt affärsidésynsättet ett samspel och en bra koordinering mellan ett flertal faktorer. Enligt Bruzelius och Skärvad⁵³ kan affärsidén beskrivas med hjälp av begreppen *marknad/kund*, *produkt/tjänst* samt *resurser*. Genom dessa begrepp kan affärsidén delas upp i en yttre affärsidé och en inre affärsidé. Den yttre affärsidén beskriver de yttre omständigheter som är företagets förutsättningar samt till vilken marknad och till vilka kunder som företaget vänder sig till och vad de erbjuder dessa. Vilket bemötande som företagets produkter får på marknaden beskriver företagets yttre effektivitet. Den inre affärsidén beskriver hur företaget använder resurser och kompetens för att sälja och leverera sina tjänster och varor. Inre effektivitet visar hur effektivt företaget skaffar och framställer de efterfrågade varorna och tjänsterna. Tillsammans bildar den inre och den yttre effektiviteten den totala effektiviteten.

3.3.2 Mission och Vision

En affärsidé kompletteras ofta med en mission, en benämning på övergripande uppgift. Missionen som utarbetas av företaget självt är en precision på vad företaget vill åstadkomma, förutom det som skapas från deras produkter och tjänster. Missionen kan ses som en ledstjärna inom företaget, ett skapande av en identitet som definierar vad företaget står för och vad de vill uppnå. Det är viktigt att missionen sprids i hela företaget för att få så stor slagkraft som möjligt, missionen är till för att inspirera och engagera medarbetarna. En välformulerad mission kan skapa följande fördelar:⁵⁴

- Visar företagets långsiktiga riktning
- Fungerar vägvisare för personalen
- Ger identitet till personalen
- Förbereder de anställda på framtiden

Visionen kan beskrivas som *ett möjligt och önskvärt framtida tillstånd* för företaget, och bör genom det ge svar på företagets uppgift. Medan företagets affärsidé och mission beskriver varför företaget är verksamt samt hur de ska växa och utvecklas beskriver visionen vart

⁵³ Bruzelius, Lars. H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, (2000), s. 103-104

⁵⁴ *ibid*, s.117-118

organisationen är på väg och vad den skall uppnå. Det är självklart betydelsefullt att visionen kommuniceras ut i organisationen för att få samhörighet, delaktighet och engagemang.⁵⁵

3.3.3 Strategiska mål

Det mål som för ett företag och organisation kan anses som det viktigaste och mest prioriterade är självklart vinstmålet, dvs. att skapa mer resurser än det förbrukar. Vinstmålet är självklart en grund för företagets existens men även andra mål spelar in i ett företag, mål som inte bara fokuserar på det ekonomiska.⁵⁶ Många av företagets mål går inte att mäta i pengar. Dessa mål kan vara att skapa en trivsamt arbetsplats, tillfredsställa kunders behov, utveckling och forskning, mål som är viktiga för styrningen av företaget men som inte lika lätt mäts i ekonomiska termer.⁵⁷

3.4 Strategisk implementering

Alla företag försöker hitta en så lämplig och passande strategi som möjligt. Det är dock viktigt att veta hur man ska föra ut strategin i organisationen. Vår definition av "föra ut" är att känna till hur man på bästa sätt kommunicerar med sin personal för att få alla att förstå hur strategin ska tillämpas. Hur man för ut strategin och skapar denna förståelse är att implementera. En strategi som ingen förstår är meningslös eftersom den inte kan verkställas. Det är av stor betydelse för implementeringen att strategin är lämpligt formulerad. För att en strategi ska bli bra och vara lämplig för företaget krävs det att den är formulerad på ett sätt som gör den lätt att implementera. Implementeringsavsnittet innehåller organisationsdesign, design av styrsystem samt daglig ledning i strategins anda.

Efter att man har tagit hänsyn till flera faktorer vid strategiformuleringen, kan man börja vidta väsentliga implementeringsåtgärder. Självklart beror graden av implementeringsåtgärder på situationen som företaget befinner sig i.⁵⁸

⁵⁵ Bruzelius, Lars. H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, (2000), s. 103-104

⁵⁶ *ibid* s. 90

⁵⁷ Bruzelius, Lars. H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, (2000), s. 95

⁵⁸ Cannella Albert. A, Hambrick, Donald, C, *Strategy Implementation as Substance and Selling*, s. 281

3.4.1 Organisationens struktur och design

Organisationer kan struktureras på flera olika sätt. Till ovanstående förklaring av betydelsen av implementering måste organisationens form vara sådan att den passar implementeringen. Organisationsstrukturen måste vara lämplig för implementeringen och får inte i sin struktur utgöra ett hinder. Det är nödvändigt att organisationsstrukturen kan balansera behovet av både kontroll och flexibilitet. Vi kommer i detta kapitel redogöra kortfattat för de vanligaste formerna av organisations struktur för att tydliggöra hur dessa påverkar en organisations strategi.

Vi har valt att redogöra för de organisationsstrukturer som vi genom litteraturen funnit som mest grundläggande. Dessa fyra organisationsstrukturer enkel, funktionsbaserad, matrisstrukturen och den divisionaliserad strukturen anser vi ligga till grund för övriga uppkomna strukturer. Då båda våra fallstudier är uppbyggda med en divisionaliserad struktur kommer denna att förklaras mer ingående.

En *divisionaliserad struktur* är en utveckling av den funktionella strukturen. Den är utformad genom en uppdelning utifrån produktionsprocess, kundtyp eller geografiskt område vilka bildar olika divisioner. Den divisionaliserade strukturen är uppdelad på tre nivåer; ledningen, olika divisioner som består av olika individuella affärsenheter. Verksamheten inom ett företag behöver inte endast vara uppdelad inom specifika branscher utan kan även inbegripa divisioner som är kopplade till olika näringsgrenar. Divisionaliserade strukturer är inte lika lönsamma som funktionella strukturer på grund av att utformningen ofta leder till dubbelarbete och att kostnaderna för samordningen mellan divisionerna är höga.⁵⁹

Det finns tre viktiga ståndpunkter vid en organisations sociala kultur; *komplexitet*, *formalisering* samt *centralisering*. Komplexitet kan utgöras av både horisontell och vertikal differentiering. Den horisontella differentieringen är antalet enheter eller avdelningar i organisationen. Vertikal differentiering är antalet nivåer, från den högsta till den lägsta positionen i organisationen.

Med formalisering menas i vilken utsträckning normer och förfaranden styr verksamheten. Spontanitet och flexibilitet är termer som ofta uppstår vid informalitet (dvs. en bristande

⁵⁹ Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori*, (2002), s. 216

formalitet). Personalen i en formaliserad organisation kan uppleva att ledningen har större kontroll över dem än i en informell organisation.

Centralisering visar på vilken nivå i en organisation som besluten tas. I en centraliserad organisation tas de flesta beslut högst upp i hierarkin och organisationen förväntas sedan följa ledningens beslut. Följden av detta är att övriga medarbetare på lägre nivå inte får någon eller mycket liten delaktighet i beslutsfattandet. Tvärtemot den centraliserade organisationen tar den decentraliserade organisationen beslut nära den berörda medarbetaren. I de flesta fallen bidrar decentraliseringen till högre arbetstillfredsställelse och engagemang hos medarbetarna samt förbättrad kommunikation i organisationen. Däremot är det svårt att få samordning och kontroll i en decentraliserad. Den centraliserade organisationen reagerar snabbare på ledningens order och instruktioner pga. ledningens kommunikation är effektivare.⁶⁰

3.4.2 Design av styrsystem

Syftet med ett styrsystem är att skapa det handlande inom organisationen som är kopplat till strategin.⁶¹ Styrsystemet är ett mycket användbart verktyg vid strategiimplementering och utformas efter företagets individuella situation och förhållanden. Syftet med styrning är att påverka aktiviteterna i en organisation så att handlingarna blir målinriktade, samordnade och effektiva. Alla medarbetare ska sträva i samma riktning och för överordnade mål.⁶² Man vill med styrsystemet få en kongruens mellan medarbetarna och organisationens strategi.⁶³ Det finns flera olika typer av styrsystem. Vi ger här en övergripande bild av begreppet styrsystem, för att ge läsaren en komplett bild av den rationella strategiska modellen samt styrsystemets roll för implementering av strategi.

Systemet som används av management för att kontrollera aktiviteterna inom en organisation kallas för *Management Control System*. Management Control System redogörs i tre delar som visas i modellen nedan. Management Control är processen där managers influerar medarbetarna att implementera organisationens strategi. Strategiformulering är den process

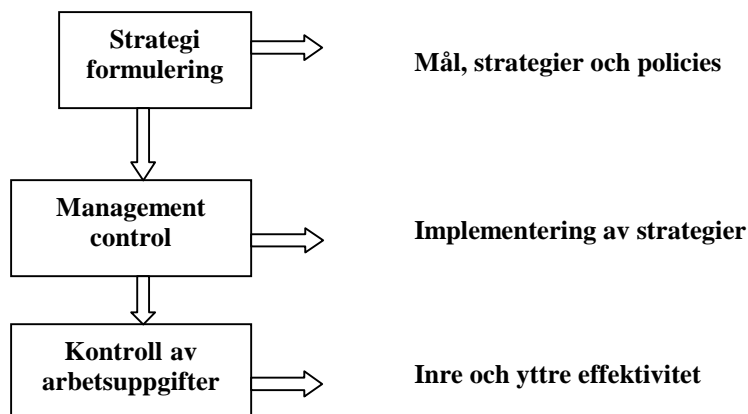
⁶⁰ Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori*, (2002), s. 197-199

⁶¹ Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2004), s. 1

⁶² Bruzelius, Lars. H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, (2000), s. 355

⁶³ Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2004), s. 7

där mål för organisationen sätts upp och strategier för dessa mål bestäms. Kontroll av arbetsuppgifter (task control) innebär att utföra rätt typ av arbete och göra detta på rätt sätt.⁶⁴



3.4.3 Daglig ledning i strategins anda

I följande avsnitt beskrivs vikten av att kommunicera strategin även efter att förvärvet är genomfört. Det är viktigt att hela organisationen medverkar i det förändringsarbete som ska ske. Alla nivåer i organisationen bör beröras och det är viktigt att chefer, mellanchefer och stabsfolk engageras. Givetvis bör man redan i förväg veta vilken grad av samordning och liknande som är aktuellt. Ett lyckat företagsförvärv sägs ha mycket kompetens inom just detta område.⁶⁵

3.4.3.1 Arbetet med integrationen

Enligt Rune Brandinger⁶⁶ finns det två sätt att leda integrationsarbetet. Antingen att utse en "fusionsledare" eller ha en fusionsledning som består av exempelvis två personer från nivån närmast VD i båda företagen. Denna förvärvsgrupp bör upprätta en plan över fusionsarbetet. För varje moment bör de utse ansvariga med detaljerade tidsplaner över projekten.

Det poängteras att det förvärvande företags ledning inte ska sluta engagera sig i integreringen efter att förvärvet slutförts. Man bör istället sätta upp en tydlig strategi med ansvariga och avrapporteringar för det fortskridande samarbetet. En helhetsansvarig

⁶⁴ ibid s. 6-7

⁶⁵ Olve, Nils-Göran, *Företag köper företag*, (1988), et al, 97-99

⁶⁶ Ibid, s. 101

projektledare som varit med under själva förvärvet bör även utses som kan jobba med integreringen.

3.4.4 Integration

Att integrera de två organisationerna har stor betydelse för implementeringen av strategin. En väl utförd integrering skapar ett samförstånd och ett ömsesidigt utnyttjande för att nå de möjligheter och fördelar man funnit i den strategiska analysen. För att ett företag ska skapa organisatoriska fördelar krävs ett bra management som kan leda integreringen av de båda företagen. Ett företags värde uppstår främst efter förvärvet och om integrationen inte lyckas, minskar det nybildade företags värde. Värdet i företaget skapas när kunskaper, erfarenheter och färdigheter förs över mellan företagen. Det är oftast denna del av förvärvsprocessen som management finner som svårast, mest tidskrävande och riskfull.⁶⁷

Det finns inga klara riktlinjer för hur en integration mellan två företag bör gå till, men det finns vissa föreslagna faktorer. Att redan i förväg veta vilken typ av samordning som kommer att behövas och till vilken grad en integration ska genomföras underlättar självklart.⁶⁸ Att management i båda företagen känner till motiven och strategin till fusionen förenklar processen. Ibland väljer det förvärvande företaget att ha kvar det uppköpta företags management, för att på så sätt kunna behålla viktig kunskap inom organisationen. Ofta tas dock det förvärvade företags management bort efter en tid.⁶⁹

Vad som dock anses som viktigast i integrationen är överförandet av strategiska möjligheter och kunskaper mellan företagen. Överföringen kan ske genom att man *erbjuder* dessa, att de *överförs genom upplärning* eller att man *utnyttjar dem gemensamt*. Att gemensamt utnyttja företagens gemensamma färdigheter kan ses genom tre perspektiv:⁷⁰

- *Operationell resursdelning*; tex. lokaler, försäljningskanaler och tillverkningsenheter används gemensamt. Detta ses som det vanligaste sättet att överföra kunskap.
- *Överföring av funktionell skicklighet*; detta är det långsiktiga målet vid ett förvärv. Överföringen ses som en svår process då den involverar utläring och inläring av kompetens. En kompetens som är unik anses vara av stor strategisk vikt och då är den

⁶⁷ Haspeslagh, PC & Jemison, D B (1991), s. 105

⁶⁸ Olve, Nils-Göran, *Företag köper företag*, (1988), et al, 93

⁶⁹ Haspeslagh, PC & Jemison, D B s. 106

⁷⁰ Hapeslagh et al (1991) s.107-108

svår att kopiera. För att lyckas bör man skapa en organisatorisk förståelse inom de båda företagen. Förståelsen innebär att man ska acceptera varandras historia, kultur, värderingar och ens unika organisatoriska tillvägagångssätt.

- *Allmän management kompetens*; att både företagens management samarbetar och är införstådda med de strategiska beslut som integrationen medför.

3.4.4.1 Samspel mellan chefer i de två företagen

I strävan att skapa *synergieffekter* mellan företagen så är *samspelet* mellan chefer i de två företagen av betydelse. Interaktionen kan delas upp i tre faser kring *substans*, *administration* och *symboler*. *Substans* innefattar hur man skapar värde genom gemensamt agerande. Oftast är det endast de högre cheferna som varit berörda, nu måste även cheferna på lägre nivåer bli kontaktade och integrerade.⁷¹ Denna integrationsfas syftar till förverkliga förvärvets initiala mening. Målen man hade från början med fusionen behöver kanske ändras och förnyas. Det kan vara svårt att i förväg säga hur snabba och radikala åtgärder som behövs, man bör hitta en balans mellan det förvärvade företags behov att behålla vissa rutiner och hur långt det förvärvande företaget tänkt strategiskt driva samordningen.⁷² *Administrativa* integrationsfasen bygger på att stabsfolk från moderbolaget kontaktar linjechefer och stabsansvariga i dotterbolaget. Målet är att uppnå bra informationsflöden och operationella förfaranden. *Symbolfrågorna* kan t ex avse var man väljer att håll möten, hur man kommunicerar värderingar osv. Fasen innebär att chefer visar för personalen att de är positiva till fusionen, genom symboliska handlingar, och mellanchefer visar genom symboliska handlingar hur vissa uppgifter genomförs.⁷³

3.4.5 Strategiskt förändringsarbete

Enligt John P Kotter⁷⁴, kan det typiska mönstret för framgångsrika strategiska förändringsprocesser delas in i tre faser, *en förberedande fas*, *en genomförande fas* och *en fullföljande fas*. I *förberedelsefasen* finns många tillvägagångssätt att använda för att skapa en vision. Man kan bl.a. avlägsna självbelåtenhet, höja ambitionsnivån, låta kritiska röster tala

⁷¹ Olve, Nils-Göran, *Företag köper företag*, (1988), et al, s. 97-99

⁷² Olve, Nils-Göran, *Företag köper företag*, (1988), et al, s. 98-101

⁷³ Ibid, s. 98-101

⁷⁴ Bruzelius, Lars. H, Skärvad, Per-Hugo et al, *Integrerad organisationslära*, (2000), s. 389-390

samt visa tydligt det positiva en förändring skulle innebära. Detta görs för att skapa förändringsinsikt bland organisationens medlemmar. Visionen ska vara eftersträvansvärd, bestämd och klar, möjlig att uppnå samt vara lätt att förmedla. I förberedelsefasen ska även ett förändringsteam etableras. Det krävs av detta team att de har rätt kompetens och att de är trovärdiga. Senare, i *genomförandefasen*, kommuniceras förändringsintentionen. Här är det viktigt att vara lyhörd och vara uppmärksam på kommunikation. För smidigast genomförande bör man försöka hålla det enkelt, använda många olika kommunikationskanaler samt se till att ord leder till handling. Det är viktigt att skapa en delaktighet så att alla medarbetare ska förstå visionen, försöka tydliggöra förändringsbehovet och träna nya attityder och färdigheter. För att stärka förändringsidéns acceptans och minska motståndskrafter är det viktigt att uppnå några snabba och positiva resultat. Detta kan även förstärkas genom att ge positiv feedback, förstärka andan och öka drivkraften för förändringsarbetet. I den *fullföljande fasen* är syftet med förändringsarbetet att totalt ta bort resterande motståndet mot förändringar. Det kvarvarande motståndet kan bero på egenintressen, rädsla för det obekanta, missförstånd eller att medarbetare är skeptiska till förändringarna. I fullföljande fasen konstateras förändringen genom att knyta ihop det resultat av de förändringar som har genomförts. Man bör fortsätta att förstärka det nya beteendemönstret i organisationen genom att bl.a. ge befordringar till de som skapar resultat på det nya sättet. Ofta förbiser man belöningar inom förändringsprocessen, vilket anses felaktigt då dessa är viktiga för att motivera personalen. Belöningar kan vara formella (tex. befordringar eller en bonus) eller informella (en känsla av stolthet eller uppvisad entusiasm från ledningen).

3.5 Kultur

Våra handlingar, värderingar och vårt agerande påverkas av kulturen. Ett företags framgång på en utländsk marknad bestäms till stor del om dess kunskap om landets nationella kultur som i många fall ligger bakom människors agerande. Vid förvärv av utländska företag är risken för kulturkrockar överhängande. Denna risk kräver stort hänsynstagande vid strategiformulering och implementering. Vi anser därmed att teorikapitlet bör belysa detta faktum.

Författaren Hofstede⁷⁵ beskriver konsekvenserna av nationella kulturskillnader för organisationers fungerande, och beskriver fenomenen "organisationskulturer", skillnader i det han kallar för "mental mjukvara" mellan anställda vid olika företag eller organisationer. Huvudfrågan vid diskussion om interkulturella möten är enligt Hofstede; *om vi tänker och agerar så olika, hur kan vi då klara av en värld tillsammans?*⁷⁶ Ett svar skulle kunna vara att ett vidgat medvetande om vad vår mentala programmering, och andras dito, innebär är nödvändigt för att vi alla ska överleva. Man kan inte förvänta sig att alla ska bli lika men man kan sträva efter att bli mer kosmopolitiska i vårt tänkande.⁷⁷

Under första delen av 1900-talet kom socialantropologer fram till att alla typer av samhällen, moderna eller primitiva möter samma typ av problem och svårigheter, det som skiljer de åt är sättet de löser dem på. Hofstede gjorde från mitten på sjuttioalet en omfattande undersökning på det multinationella företaget IBM. Undersökningen byggde på värderingar, relaterade till arbetet hos personal i liknande grupper från IBM:s dotterbolag utspridda på mer än femtio olika länder. Trots att grupperna tillhörde samma företag kunde Hofstede påvisa att det fanns belägg för nationella kulturskillnader mellan IBM:s internationella dotterbolag. Genom en statistisk analys av svaren på frågorna om värderingar hos liknande grupper av IBM-anställda kunde Hofstede konstatera att attitydskillnaderna som cheferna för de internationella dotterbolagen hade fanns inom följande fyra dimensioner.⁷⁸

- 1 Maktdistans
- 2 Individualism kontra kollektivism
- 3 Maskulint kontra femininitet
- 4 Osäkerhetsundvikande

Hofstede beskriver en dimension som en kulturell aspekt som kan mätas i förhållande till en annan kulturs motsvarande aspekt. Dimensionerna ovan är av stort intresse när man ska jämföra likheten mellan olika kulturer och på vilka punkter som kulturerna skiljer sig på.

Maktdistans beskriver hur villiga medlemmarna i en nation är till uppdelning av makt, välstånd och inflytande. Ett exempel på ett land med låg maktdistans är ett land där en tydlig

⁷⁵ Hofstede, Geert, *Organisationer och Kulturer – om interkulturell förståelse* (1991), s. 12

⁷⁶ Hofstede, Geert, *Organisationer och Kulturer – om interkulturell förståelse* (1991), s. 294

⁷⁷ Hofstede, Geert, *Organisationer och Kulturer – om interkulturell förståelse* (1991), et al, s. 19-23

⁷⁸ Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori*, (2002), s. 238

sådan uppdelning knappast accepteras. Den nationella kulturen påverkas av jantelag där man sällan anser någon vara förmer än någon annan. Det är viktigt att visa att alla har lika värde. I en organisation med hög maktdistans bildas ofta tydliga hierarkiska nivåer. När en sådan typ av organisation ska föra över sina maktstrukturer till dotterbolag i länder med låg maktdistans blir det ofta kulturkrockar.⁷⁹

Individualism kontra kollektivism bygger på om kulturen speglar en stark grupptillhörighet eller om individerna är mer självständiga. Individualismen visar hur människor i ett samhälle är kapabla att agera oberoende av andra medlemmar i kulturen. Kollektivismen, som Hofstede menar är motsatsen till individualism kan man tyda genom att undersöka människors levnadssätt tillsammans. I de kulturer där individualism uppmuntras förväntas människor ta eget ansvar och relationerna är relativt fria medan man i kollektivistiska samhällen ger personer identitet genom grupptillhörighet.

Maskulinitet definierar kulturer utifrån uppfattningen om jämställdhet och könsroller. I kulturer där maskulinitetsdimensionen är låg är könsrollerna mindre uttalande medan i så kallade maskulina kulturer förväntas männen vara mer fastställda och kvinnorna mer skötande. Centrala områden i maskulina kulturer är förtjänster, erkänsla och avancemang medan feminina värdesätter god chefsrelation, gott samarbete och anställningstrygghet.⁸⁰

Undvikande av osäkerhet bygger på ett samhälles förmåga att möta och hantera osäkerhet och att olika samhällen har olika nivåer för att hantera detta. Osäkerhet finns i flera olika områden och människan har byggt upp olika sätt att försvara sig mot den. Som försvar mot osäkerheten i naturen t.ex. används tekniken som försvar genom att bl.a. förstärka hus i jordbävningdrabbade områden. Lagar är ett försvar mot den osäkerhet som människan skapar genom våld och stöld. Enligt Hofstede tolererar alltså olika samhällen olika hög grad av osäkerhet och okända risker. I en kultur där hög grad av undvikande av osäkerhet råder är människor skeptiska till innovativa idéer och personer med avvikande beteende motarbetas. Detta accepteras lättare i kulturer med låg grad av osäkerhetsundvikande.

⁷⁹ Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori*, (2002), s. 239

⁸⁰ Hofstede, Geert, *Organisationer och Kulturer – om interkulturell förståelse* (1991), s. 102

3.6 Sammanfattning

Den Rationella strategiska modellen var ett lämpligt val för vår undersökning då den gav oss en tydlig teoretisk ram. Den innefattar de referenspunkter inom teorin som var nödvändiga för att kunna undersöka vår problemformulering. Den gav oss även inspiration till vilka ytterligare teorier vi behövde komplettera den med för att göra teorikapitlet ännu mer specifikt för vårt problemområde. Vi vill nu i teorins sammanfattande del göra ett komplement till den Rationella strategiska modellen genom att sammankoppla de teorier vi har valt så att den passar med vårt problemområde, implementering. Vår önskan är att läsaren ska se ett samband mellan våra valda teorier samt kunna koppla begreppen strategi och implementering. Nedan följer en sammanfattning av den Rationella strategiska modellen samt en sammankoppling av teorierna i bildformat.

Strategisk analys

Vid förvärv är det av stor betydelse att se till sin omvärld. Strategiska analysen innehåller delarna omvärld, egen analys och intressenters förväntningar. Beroende på vilken situation företaget befinner sig i finns det olika teorier att tillämpa. Man bör här analysera vilken typ av tillväxtstrategi ens egna företag har, vilket land företaget ska gå in i samt förvärvets synergier. Med hänsyn till detta har vi valt ut de teorier som passade till vårt syfte. När denna fas är slutförd bör arbetet att formulera en strategi börja. Innan det ska dock vissa fler faktorer och områden visas hänsyn till och utvecklas.

Strategiskt val

Affärsidé, mission, vision och strategiska mål utformas i det strategiska valet, vilket är nästa steg. Detta förklarar företagets syfte, hur det ska utvecklas och vad man vill uppnå. Man måste ta hänsyn till dessa faktorer vid formuleringen av strategi. Att redan innan man formulerar en strategi ta hänsyn till dessa faktorer samt den strategiska analysen är av stor betydelse eftersom en strategi måste vara formulerad så den passar till en kommande implementering. Arbetet med att formulera en strategi och sedan införa denna genom implementering ska inte ses som två separata delar, implementeringen ska hela tiden ligga i åtanke när man formulerar sin strategi. I vårt fall där förvärv spelar in, måste alla faktorer inom de redogjorda teorierna spela in på strategiformuleringen, eftersom implementeringen ska ske i ett företag man förvärvat i ett annat land.

Strategisk implementering

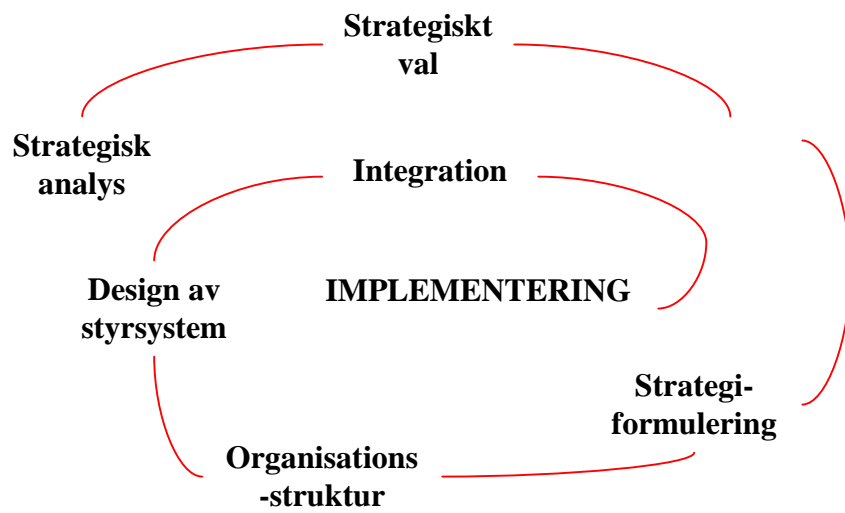
Det ovan beskrivna förarbete leder sedan in på implementeringen och kommer hela tiden att väga in. Vid implementeringen av strategin måste företaget ta hänsyn till de faktorer som en sådan innebär. Dessa är organisationens struktur och design, design av styrsystem samt daglig ledning i strategins anda. Även inom detta område har vi valt att komplettera med teori som är av stor vikt för att kunna implementera sin strategi. Att inte följa dessa teorier kan innebära att den formulerade strategin inte får någon verkan eller betydelse.

Kultur

Eftersom vårt problemområde berör ett förvärv av ett utländskt företag måste aspekterna av kultur vägas in. Vi har valt att redovisa kultur som ett eget område inom teorikapitlet. Kulturen har ett samband med implementeringen genom att man vid ett förvärv av ett företag i ett annat land måste ta hänsyn till kulturella aspekter, då de kan resultera i hinder för en lyckad implementering. Då kultur inte ingår i den rationella strategiska modellen har vi valt att behandla denna som ett eget område. Vi finner att kulturen är så väsentlig att vi väljer att redovisa den som ett eget avsnitt.

Sammanfattning i bildform

Vi vill påpeka för läsaren att strategiformulering, och det arbete som denna måste innefatta, är starkt ihopkopplat med förutsättningarna för implementeringen. För att kunna visa detta på ett lättförståeligt sätt kommer vi nedan att presentera en sammanfattning i bildform. Denna modell ska visa vilka de starkaste områdena för en lyckad implementering innefattar samt vägen till att implementeringen rotar sig i organisationen. Den visar att ett företags åtgärder för en lyckad implementering måste följa denna cirkel och inte får "spåra ur". Förarbetet inom strategisk analys och strategiskt val som ska leda till den strategiformulering som passar till den kommande implementeringen, redovisas inte ytterligare i denna modell. Fokus i bilden ligger på implementering och de teorier som härrör detta område.



4 Empiri

Detta kapitel består av tre delar. Första delen belyser den baltiska marknadens utveckling samt ett perspektiv på den baltiska kulturen. Del två och tre beskriver förvärvsprocessen i våra två fallföretag; Föreningssparbanken och SEB. Den andra delen är uppbyggd kring de fyra teoridelarna som tidigare beskrivits i teorikapitlet; strategisk analys, strategiskt val, strategisk implementering och kultur. Informationen bygger på de intervjuer som genomförts samt på de sekundärdata som vi har samlat in.

4.1 Fallstudie Baltikum

I detta kapitel beskrivs Baltikums historia, dess ekonomi och utveckling av bankverksamheten. Vi hoppas kunna ge läsaren en god förståelse för den rådande situationen i Estland, Lettland och Litauen, då detta är av betydelse för att få insikt i utvecklingen av och den dagliga situation för de svenska bankernas verksamhet i Baltikum.

4.1.1 Allmänt om Baltikum

Baltikum består av de tre länderna Estland, Lettland och Litauen. Länderna har en gemensam historia genom deras tillhörighet till det ryska väldet. En historisk tillbakablick kommer därför ges som speglar de tre länderna tillsammans, Baltikum.

4.1.2 Historia

Baltikum präglades av en förryskningspolitik under det ryska väldet på 1800-talet. Men i slutet av århundradet vaknade en nationalism hos de tre länderna. Balttyskar, ester och balter började kämpa mot denna förryskningspolitik som försökte ändra på skolväsende, administration och kyrka. Det ryska tsardömet störtades 1917, Estland, Lettland och Litauen uppstod då som självständiga republiker under mellankrigstiden. År 1940 invaderas de av ryska trupper och ansluts till Sovjetunionen. 1941-1944 ockuperas de av tyskarna, men återtas

senare av Sovjet.⁸¹ Mellan 1940-1950 skedde en massdeportation av balter, pga. det hårda styret som utövades av Sovjetunionens ledare Stalin. En stor andel av balterna flydde till Sverige och Skandinavien.⁸² Efter Stalins hårda styre ledde Chrusjtjev (vid Stalins död förste partisekreterare och senare utsedd till regeringschef) Baltikum mot större öppenhet och en decentralisering av ekonomin. Michail Gorbatsjov introducerade 1986 glasnost och perestrojka, vilket innebar ett minskat politiskt förtryck. År 1989 segrar nationella folkfronten i fria val. I Estland fanns den Estniska folkfronten som verkade som stöd för Gorbatsjovs förnyelse eller reformpolitik, detta var den första politiska rörelsen som verkade öppet bredvid kommunistpartiet.⁸³ Balterna säger år 1991 i folkomröstningar ja till självständighet från Sovjet, och förklarar sig som fria stater i samband med kuppöversöket mot Michail Gorbatsjov i Moskva i augusti samma år. Ett erkännande av självständigheten kommer från Moskva i september. De baltiska staterna, Estland, Lettland och Litauen är nu självständiga.

4.1.3 Utveckling

Estland

Estland, vilket är det minsta av de tre länderna, har en befolkning på 1,5 miljoner invånare. Befolkningen består av störst del av ester men även av ryssar och en liten del andra nationaliteter. Religionen bland esterna är luthersk medan ryssarna är ortodoxa. Språket är estniska, vilket härstammar från finsk-urgiska språkstammen, den yngre generationen ester behärskar det engelska språket mycket väl. Estlands ekonomi har sedan frigörelsen från Sovjet präglats av reformer för att kunna införa en stabil markandsekonomi, efter fyra decennier av planekonomi. Landets ekonomi drabbades hårt av den ryska finanskrisen 1998-1999.⁸⁴ Sedan självständigheten har Estland dock kämpat hårt för att återknytta ekonomiska och politiska band med Västeuropa, ett steg i rätt riktning och som anses vara av stor betydelse för framtiden var landets inträde i EU i maj år 2004. Estland har visat en robust tillväxt de senaste åren, BNP-ökningen år 2004 var 6,1 %, detta kan jämföras med exempelvis Eurozonen som under samma år hade en ökning på 2,0 %. Viktigt att påpeka är dock att ökningstakten är hög men från extremt låga nivåer. Estland kvarstår i täten av EU-länder vad gäller investeringar som andel av BNP. Investeringskvoten har den senaste femårsperioden varit så högt som 30 % av BNP. På längre sikt är detta positivt om Estland ska kunna

⁸¹ Bonniers Compact Lexikon

⁸² Marknadsintroduktion 2004

⁸³ www.nationalencyklopedin.com

⁸⁴ www.nationalencyklopedin.com

upprätthålla sin relativt höga produktivitetsnivå och stabila BNP-tillväxt. På kort sikt leder dock den höga investeringstakten till att driva upp importen och på så sätt försämra bytesbalansen. Estland, vilket är ett av få länder med överskott i budgeten, verka klara inträdeskraven till Eurozonen till 2007.⁸⁵

Lettland

Lettland har en befolkning på 2,5 miljoner invånare, huvudstaden är Riga. Religionen är kristendom, lettiska är det officiella modersmålet även om rysktalande utgör en minoritet, som följd av den Sovjetiska styrningen. Efter självständigheten år 1991 har Lettland försökt skaffa sig en väl fungerande marknadsekonomi och tillväxten har tagit fart, år 2004 blev Lettland liksom Estland, medlemmar i EU vilket naturligtvis underlättat samarbetet med väst.⁸⁶ Lettlands tillväxt har legat på en stabil hög nivå fem år i följd och den genomsnittliga årstakten har varit 7,4 %, år 2004 var den 8,5 %. De centrala drivkrafterna i ekonomin har varit privat konsumtion och investeringar. Tillsammans med Estland och Litauen har Lettland de senaste åren visat den högsta investeringstillväxten av alla EU-länder. Dessvärre är Lettlands bytesunderskott högt. Underskottet som år 2003 låg på 8 % steg år 2004 till 12 %. Inflationen har också stigit rejält, prisökningarna som tidigare legat runt 2-3 %, steg till 6,2 % under 2004. Inflationsuppgången är dock ett tydligt tecken på en stark inhemsk efterfrågan.⁸⁷ Det finns, av detta att säga, risk att den höga inflationen och bytesbalansunderskottet kan äventyra Lettlands inträde i EMU.

Litauen

Litauens huvudstad är Vilnius, det officiella språket är Litauiska. Den dominerande religionen är katolicism, ca 80 % av invånarna är litauer, en minoritet är ryssar och vitryssar. Liksom de två andra baltiska länderna var viljan stor att tillhöra den europeiska gemenskapen och skaffa sig en väl fungerande marknadsekonomi. Lettland blev i maj år 2004 medlemmar i EU, vilket naturligtvis påskyndat denna process.⁸⁸ BNP-ökningen år 2004 var 6,7 %, tillväxten har således varit hög, år 2003 var den nära 10 %. Investeringstillväxten i Litauen har varit mycket hög under de senaste åren, likaså har den inhemska efterfrågan varit mycket stark, vilket drivit på en fortsatt hög import. Underskottet i bytesbalansen har därför stigit, visserligen har

⁸⁵ SEB, Eastern European Outlook – Mars 2005

⁸⁶ www.nationalencyklopedin.com

⁸⁷ SEB, Eastern European Outlook – Mars 2005

⁸⁸ www.nationalencyklopedin.com

utländska direktinvesteringar ökat, men förmår inte riktigt att täcka underskottet. Inflationen stiger trots detta måttligt, och detta ska förhoppningsvis inte påverka den planerade eurokonverteringen år 2007.⁸⁹

4.1.4 Framtidsutsikter

Redan nu finns en mycket stor marknad inom de baltiska staterna Estland, Lettland och Litauen. Den stora potentialen grundar sig i de skillnader gällande levnadsstandarder mellan öst och väst.⁹⁰ Även om tillväxten varit hög de senaste åren, så sker den som sagt från en mycket låg nivå, och de tre ländernas samhällsekonomiska situation är fortfarande svår.

Litauen och Estland siktar på att vara medlemmar av EMU år 2007, Lettland år 2008. En förutsättning för detta är självklart att länderna då har en fungerande finanspolitik och kan uppfylla Maastricht-kriterierna. En pådrivande faktor till dessa länders otroliga tillväxtökning har varit utländska företags direktinvesteringar, men även företag som väljer att lägga sin produktion i dessa länder.

Tillverkning i egna dotterbolag i utlandet är vanligt förekommande. Svenska direktinvesteringar i Central- och Östeuropa är mycket omfattande, i de baltiska länderna är Sverige en av de ledande investerarna.⁹¹

4.1.5 Utveckling av det baltiska bankväsendet

Innan de baltiska staterna blev självständiga var de finansiella marknaderna i Baltikum reglerade av den statliga USSR ägda banken Gosbank, vilken bedrev sin verksamhet inom regelverket för en planekonomi. Det första steget till att bygga upp ett banksystem var med ett sammanbundet system, vilket bestod av en enskild bank och ett flertal konkurrerande banker. Denna process startade år 1987-1988, genom separation från Gosbank till fem stycken specialiserade banker. Meningen med denna specialisering av olika banker var att skapa ett banksystem som var konkurrensbetonat. Processen inkluderade bildandet av en centralbank, helt nya uppsättningar av lagar och regler, vilket lämnade den ryska rubelzonen och istället

⁸⁹ SEB, Eastern European Outlook – Mars 2005

⁹⁰ www.balticforum.com

⁹¹ SEB, Eastern European Outlook – Mars 2005

introducerade nya valutor i varje Baltstat och införde privatisering av de statligt ägda bankerna och försäkringsbolagen.

Utvecklingen av banksektorn har varierat i de tre olika länderna. I början av omstruktureringsprocessen behöll alla tre staterna sparbankerna under statligt ägande, men senare inleddes privatiseringen av dessa. I början av privatiseringsfasen var det vanligt att inhemska industriella företag krävde bankerna att säkra kapital till deras kärnverksamhet. På detta sätt blev förbindelsen mellan den industriella sektorn och banksektorn etablerad mycket tidigt. Dessa starka länkar blev ett stort problem under de finansiella kriserna 1995 och 1998.

Utländsk banketablering uppstod ofta genom att det fanns möjligheter att köpa minoritetsandelar i insolventa finansiella organisationer. För utländska banker som redan fanns etablerade på dessa marknader, möjliggjorde de finansiella kriserna att de kunde öka sina andelar i de baltiska bankerna till en mycket liten kostnad.

I de baltiska staterna etablerades nya kommersiella banker år 1988. Statliga företag, med målet att fungera som interna banker, etablerade ett flertal nya banker. Baltikum hade en liberal policy avseende licensieringen av nya kommersiella banker. Syftet med denna policy var att skapa konkurrens mellan banker för att finansiera den framväxande och betydelsefulla privata sektorn (som inte bestod av banker). Till skillnad mot den förväntade riktningen av banksektorn, bildades många banker av privata företag för att åstadkomma lägre kostnadsfinansiering till sina egna verksamheter. Denna kontakt mellan näringslivet och bankerna anses ha varit den faktor som underminerade utvecklingen av en pålitlig risk management i banksektorn.⁹²

4.1.6 De Baltiska bankerna möter en internationalisering

Mönstret av utländsk influens inom den finansiella sektorn har varierat mellan de tre baltiska länderna. I Estland var det exempelvis redan år 1992 lagligt för utländska företag att investera i banker, medan det i Lettland och Litauen skedde senare. Den första banken som ägdes av utländska investerare var American Baltic Bank, som startade sin verksamhet år 1993. Samma år öppnade tre finska banker agenturer i Estland. Detta kan ha varit en indikation på de

⁹² Lönnborg, Mikael, Olsson, Mikael, *Money and Finance in Transition*, (2003), et al s. 204-206

institutionella förändringar efter den finansiella krisen,⁹³ som ledde till förbättring av den estländska banksektorn.

Ett viktigt steg i utvecklingen av den finansiella sektorn i Baltikum, men även av internationaliseringen av ägandeskap, var när västerländska europeiska fondbolag, som EBRD, Swedfund, Finnfund och tyska DEG gick in i Baltikum. Alla dessa bolag krävde minoritetsandelar i investment banker i alla tre länder. Tillsammans ledde dessa investeringar till att stabilisera det finansiella systemet i Baltikum.

År 1995 ökade influensen av utländska banker, och flertalet utländska banker etablerade sig i Estland. 1996 ändrades lagstadgarna inom bankväsendet, kravet på minoritetsandelen av ägandet i en bank ökade. Detta innebar den riktiga startpunkten för bankerna i Baltikum och möjliggörandet av allianser med utländska investerare, kravet på en större minoritetsandel ledde nämligen till en påskyndning av ett utländskt ägande i bankerna.

Internationaliseringen av det Baltiska bankväsendet har underlättats av främst två aspekter; liberaliseringen av regelverket för utländsk investering och behovet av kapital för att kunna bygga upp ett fungerande banksystem efter den ryska krisen. Lettland och Litauen väntade längre än Estland med att liberalisera deras utländska investeringskontroller i banksektorn, men efter den finansiella krisen⁹⁴, följde de Estlands exempel.

Den finansiella sektorn i Baltikum har genomgått en omfattande omstrukturering, som startade med en privatisering av banksektorn och etablering av ett stort antal privata banker. Utländska banker har efter detta spelat en nyckelroll. Banksektorn är nu mycket koncentrerad, där marknaden i mycket stor utsträckning domineras av utländska aktörer. Huvudsakliga strategin hos de utländska bankerna har varit direktinvesteringar, varav utländska investerare framförallt från Sverige, har krävt andelar i de inhemska företagen. Inhemskt management spelar fortfarande en nyckelroll i ledningen av bankerna, medan en övervakande ledning representeras av de utländska ägarna.⁹⁵

⁹³ Estlands utrikeshandel slogs vid frigörelsen år 1991 i spillror, eftersom exporten av varor från jordbruket och den tunga industrin skett till Sovjet, innan frigörelsens start.

⁹⁴ Den finansiella krisen innebar mycket hög inflation, kraftiga produktionsminskningar, ökad arbetslöshet. Jordbruket och de tyngre industrierna var tvungna att genomgå en besvärlig strukturomvandling.

⁹⁵ Lönnborg, Mikael, Olsson, Mikael, *Money and Finance in Transition*, (2003), et al s. 207-209

4.1.7 Svenska banker i Baltikum

Under de senaste åren har flertalet svenska banker valt att etablera sig i Baltikum.

Nyckelordet för detta är tillväxt. SEB och Föreningssparbanken är de två aktörerna från Sverige som innehar den största andelen, SEB genom sitt ägande av tre olika banker i alla tre baltiska länder och Föreningssparbanken genom sitt ägande av Hansabank. Etableringen har skett genom direktinvesteringar, en s.k. brown-field investment, och anses ha varit en lyckad strategi, sett från både svenska bankernas sida och de baltiska.

De svenska bankernas etablering i Baltikum är en följd av att nordiska företag etablerar sig där. Det finns även många baltiska företag som är dotterbolag till svenska koncerner. Detta ger en chans för de svenska bankerna att växa på företagssidan genom att skaffa fler företagskunder. Men självklart har etableringen även bidragit till en ökad kundbas genom de baltiska privatkunderna, genom det outvecklade banksystemet som fanns innan dessa direktinvesteringar gjordes.

En viktig och svår faktor hos de svenska bankerna vid etableringen i Baltikum är de kulturella aspekterna och de kulturella skillnaderna mellan länderna. Då en direktinvestering, till skillnad från en organisk tillväxt, innebär att man ska få två stycken organisationer att integreras och samspela med varandra, och i detta fall två organisationer från två olika länder, är det av extra stor betydelse att genomförandet av denna integration utförs rätt. Eftersom det finns nationella skillnader mellan länder, inverkar detta självklart på den process i vilken man försöker sammanföra de två organisationerna. Därav tycker vi det är viktigt att belysa kulturella faktorer och skillnader som kan finnas inom bankerna, på vilka de svenska bankerna bör ha tänkt på/tänka på vid deras etablering i Baltikum.

4.1.8 Kultur

Enligt exportrådet visar en nyligen utförd undersökning om esternas syn på Sverige att esterna har en mycket positiv om än något traditionell bild av Sverige. Mer än 90 % av alla ester har en positiv syn av Sverige och begreppet ”Made in Sweden” klingar högt och folk kan tänka sig betala högt för.⁹⁶

⁹⁶ www.exportradet.se

Historiskt sett så skiljer sig Litauen åt från Estland och Lettland då det är det enda landet som har varit självständigt. Detta präglas än idag av en nationell stolthet som inte finns i de övriga länderna. Genom den katolska religionen identifierar sig Litauen med Mellaneuropa medan Estland och Lettland med en protestantisk tro är mer präglad av Norden. Spår från historien kan finnas i den nutida kulturen. Esterna är väldigt rationella och praktiska, de använder sig av korta beslutsvägar. Litauerna däremot kan ses som lite mer omständiga med mer detaljerade planeringar.

Estland ses som det land som har lättast att samarbeta med Sverige. Detta kan förklaras med det närliggande geografiska läget samt den gemensamma historien. Det finns en minoritet av svenskspråkig befolkning i Estland. Under andra världskriget flydde många ester till Sverige vilket förklarar att många fortfarande har ett starkt band till Sverige. Estland var även det baltiska land som först utformade reformer för utländska investerare varav Svenskar var bland de första på plats.

Det Sverige kan bidra med till Baltikum är främst kapital, teknologi och kunnande. Sverige kan i gengäld från Baltikum få nytänkande och helt nya sätt att angripa projekt och problem. Balterna bidrar med innovation, snabba beslutsvägar och en typ av djärvhet som är sällsynt i Sverige. Viktigt att poängtera är att balterna även släpper fram unga människor.

En undersökning på esternas inställning till svenskar gjordes i samband med föreningssparbankens förvärv av 100 procent av andelarna i Hansabank. Den visade att esternas allmänna inställning är positiv till svenskar. Dock fanns det någon typ av negativ attityd till förvärvet då esterna såg Hansabank som sin klenod och nationella stolthet. Det var ett utav de få framgångsrika estniska företag som var modernt och innovativt. Många tyckte det var synd att landets stolthet skulle bli uppköpt av ett utländskt bolag. Man insåg dock senare att detta var oundvikligt och diskussionen om detta har nu avtagit.

Balter gör idag ingen skillnad av att jobba för svenskar eller andra nationaliteter. Man ser endast till arbetsförhållandena.

Man tror att det var viktigt att svenska bankerna samlade ihop information om den baltiska situationen och kulturen. Det påpekas att riskanalyser borde ha gjorts för att se om timingen för förvärv var rätt. Då de baltiska länderna inte var medlemmar i EU och hade en outvecklad

marknadsekonomi, bland många andra brister, var riskundersökningar extra viktiga. Idag är länderna som vilka EU-länder som helst.

Svenskarnas attityd uppfattas av balterna som "in Sweden we do it this way".⁹⁷ De tror att svenskarna betvivlar balternas kunskap och fortfarande ser Baltikum som tre öststatsländer.

Kulturkrockar kan uppstå mellan Baltikum och Sverige p.g.a. Baltikums snabba utveckling. Problem grundar sig i balternas risktagande. De är mer riskbenägna vilket ofta beror på bristfälligt beslutsunderlag och att de är tvungna att vara snabba i sin beslutsfattning. I Sverige formas en backup plan vid beslutstagande medan Balterna går rakt på beslutet och genomför det direkt. Man tar risken och chansar då alternativ ofta saknas.

Den baltiska företagskulturen blir allt mer lik den svenska. Skillnaden mellan den högt anställda och den lägre blir allt mindre. I den estniska kulturen ökar samarbetet inom organisationen och teamwork blir viktigare. I Estland har man börjat ifrågasätta oftare än vad man gör i Sverige, iallafall på en tjänstemannanivå. Chefen vågar ta ett större ansvar för organisationen och sina beslut än i Sverige. Fortfarande är en teamkänslan viktig. I Litauen är en struktur med stark hierarki vanlig medan Lettland ligger någonstans emellan.

Könsroller är mer åtskilda i Baltikum än i Sverige. Det är mansdominerat på de flesta områden i näringslivet. Samhällsdebatten om detta är mindre i Baltikum än i Sverige.

I Estland liknar organisationsstrukturerna mer de svenska med ett decentraliserat styre. Avdelningar på lägre nivå har idag exempelvis eget budgetansvar. Lettland och Litauen har en mer centraliserad styrning men håller också på att förändras. I Sverige tänker man mer långsiktigt och man vill ta socialt ansvar. Detta påverkar även ledarskapet och företagen. Tiden under det sovjetiska styret har satt sina spår. I de baltiska länderna finns det ingen motsvarighet till den Svenska fackföreningen. I Baltikum kopplas detta snarare ihop med kommunism. Detta sitter djupt rotat hos balterna så tanken på medlemskap i en fackförening skulle aldrig uppkomma. Balterna menar att de kan tala för sig själva.⁹⁸

⁹⁷ Käbin, Toomas, Svenska Ambassaden i Estland

⁹⁸ Käbin, Toomas, Svenska Ambassaden i Estland, telefonintervju 060105

4.2 Fallstudie SEB

SEB kom till Litauen i slutet av år 1998 och blev då strategisk partner med Vilniaus Bankas. Genom finansiell och teknisk support från SEB återupptogs Vilniaus Bankas starka konkurrensposition och blev på så sätt redo för vidare expansion på den baltiska bankmarknaden. År 1999 förvärvade Vilniaus Bankas, med SEB:s hjälp, den andra största privata banken i Litauen, Bankas Hermis och blev därmed den ledande institutionen på den Litauiska bankmarknaden. SEB krävde i samband med detta 98 % av andelarna i Vilniaus Bankas.

I november 1998, skrev SEB ett samarbetsavtal med Eesti Uhispank (Estland), Latvijas Unibank (Lettland) och Vilniaus Bankas (Litauen) och innan slutet av detta år krävde SEB minoritetsandelar i varje bank. För att kontrollera sitt intresse i Baltikum blev SEB:s andelar i bankerna konsoliderade i ett nytt företag, nämligen SEB Baltic Holding AB. I samband med avtalet år 1998 uppstod ett strategiskt samarbete mellan de tre baltiska bankerna och SEB. I slutet av året formades ett mer explicit avtal, vilket konstaterade att SEB skulle bli den strategiska andelshållaren av Vilniaus Bankas. I slutet av år 2000 blev Eesti Uhispank helägt av SEB. Samtidigt köpte SEB återstående delar i både Latvia Unibanka och Vilniaus Bankas.⁹⁹

De tre baltiska bankerna som tillhör SEB-divisionen, som idag heter Eastern European Banking, har idag ca 2,4 miljoner kunder, jämfört med ca 5 miljoner kunder som är SEB:s totala antal. SEB:s tillväxtstrategi har alltid varit att bygga en stark kundbas, för att sedan bygga på produktinnovation. Man ser att bankerna i Baltikum bör följa och följer samma typ av tillväxtstrategi som SEB i Sverige.

SEB tar formen som en divisionsstruktur och organisationen Eastern European Banking är en divisionsstruktur med en gemensam ledningsgrupp med en formell karaktär. Divisionen är decentraliserad inom SEB koncernen. Eastern European Banking består utöver de tre baltiska bankerna även utav ett polskt förvärv, BOS Bank. Vi har valt att fokusera på de baltiska bankerna.

⁹⁹ Lönnborg, Mikael, Olsson, Mikael, *Money and Finance in Transition*, (2003), s. 210

Det fanns ett stort intresse inom SEB för genomförandet av förvärvet, då det var första gången man köpte något operationellt. Divisionen upplevde ett stort stöd från huvudledningen och känner att den nu är mycket positiv över det uppnådda resultatet.

Vi kommer för enkelhetens skull i fortsättningen att förkorta namnen på de tre baltiska bankerna med ELV. Detta för att förtydliga och förenkla för läsaren.

4.2.1 Strategisk analys

4.2.1.1 Omvärld och egen analys

SEB ansåg vid slutet av 1990-talet att den svenska bankmarknaden började bli mättad. Tillväxtmöjligheterna i Sverige var inte längre speciellt stora och man insåg att dessa möjligheter fanns att hämta på en utländsk marknad. SEB:s företagskunder började bredda sin verksamhet genom att etablera sig på den baltiska marknaden. Då SEB:s strategi alltid har varit att följa sina kunder såg de en potential i att etablera sig på en ny marknad. Risken att SEB:s kunder skulle vända sig till en konkurrerande bank var större om de inte själva fanns etablerade på marknaden. De ansåg det därför nödvändigt att följa sina kunder och själva etablera sig i Baltikum.

Ännu ett argument för etableringen var Baltikums närliggande geografiska läge, dessutom såg SEB möjligheten att växa lokalt. Tack vare den ekonomiska situationen i de baltiska länderna såg SEB stor möjlighet att påverka och utveckla det dåvarande bristfälliga bankväsendet. I ett land som nyligen blivit självständigt är förståelsen för att behovet och efterfrågan av låneprodukter och sparandeprodukter kan bli stor. Man kunde ana att den baltiska bankutvecklingen skulle gå i samma riktning som den svenska bankutvecklingen gjort och behovet av samma typ av bankprodukter skulle uppstå.

SEB såg möjligheter i den snabba utvecklingen i Baltikum, tempot som bankbranschen byggdes upp i gick snabbt. Efter rysslandskrisen var misstron mot bankväsendet stor hos lokala befolkningen. Det blev en stor utmaning att bygga upp förtroende hos befolkningen igen. De fick tillgång till många unga människor med stora ambitioner och starka viljor att få komma ut i näringslivet. SEB kunde förutse att utvecklingen i Baltikum skulle bli lik den i Sverige. Det som har skiljt dem åt är att den baltiska utvecklingen skett på ett fåtal år.

Betydelsen av att tidigt gå in i Baltikum är SEB tydliga med att poängtera. Vid deras första förvärv hade länderna nyss blivit självständiga från Sovjet och genom detta kunde de bygga upp ett starkt varumärke som kunde förknippas med trygghet och säkerhet.

SEB etablerade sig parallellt i de tre baltiska länderna, genom jämnt uppköp i de tre olika länderna. Aktierna köptes i Baltic Holding AB. Man bildade en organisation runt detta bolag, en division som hette Eastern European Banking.

Ett potentiellt hot som SEB såg med ett förvärv med baltiska företag var den otydliga baltiska lagstiftningen. Reglerna angående företagsförvärv var svåra att tyda. SEB hade svårigheter att se vad som var tillåtet och inte. För att underlätta detta problem använde sig SEB av extern hjälp.

Som nämnts ovan hade SEB i en tidig fas börjat märka ett intresse hos sina hemmamarknadskunder att etablera sig i Baltikum. Följa sina kunder har varit SEB:s strategi under många år. För att bli trovärdig hos sina kunder är det viktigt att i symbios bygga upp en lokal verksamhet.

*"Om du köper en hel bank i ett annat land blir den lokala affären större. Är man stark på hemmamarknaden stannar kunden i företaget och använder sig av företaget vid etablering utomlands. Det är viktigt att kunna täcka sin kunds behov så de inte vänder sig till konkurrenten."*¹⁰⁰

4.2.1.2 Intressenters förväntningar

Det fanns många bland SEB:s intressenter som var skeptiska mot förvärvet i början. Detta hade sin grund i den ryska krisen. Många såg ändå potentialen i marknaden och tyckte att det var ett bra initiativ. Det fanns en förståelse för att de baltiska staterna efter frigörelsen från Sovjet behövde utländska investerare för att kunna starta ett fungerande bankväsende. Genom detta förstod man att marknaden hade stor potential och att marknaden även skulle växa i en snabb takt. Ingen kunde dock i sin vildaste fantasi tro att utvecklingen skulle gå i rasande takt.

¹⁰⁰ Fleetwood, Harald, Eastern European Banking, SEB

4.2.2 Strategiskt val

Anledningen till SEB:s val att växa genom förvärv och inte organiskt motiveras med att de uppköpta bankerna (ELV) var små organisationer. De kan jämföras med en mindre rörelses storlek i Sverige. En svårighet som divisionsledningen mötte vid förvärvet var att ELV inte endast skulle lära sig samarbeta med SEB utan även med varandra. Kulturkrockar uppstod även mellan de tre baltiska länderna på samma sätt som mellan ELV och Sverige.

Divisionsledningen uppfattade stor skillnad mellan bankerna och tycker inte man kan dra alla länder under samma kam. Olika språk, religioner, kulturer, lagstiftning skapar stora skillnader. Trots detta valde SEB ändå att etablera sig i alla tre länder p.g.a. ett stort kundintresse och för att de små geografiska ytorna gör länderna lätthanterliga. Trots de existerande olikheterna och en skild historia finns många gemensamma faktorer, en utav dem kommer troligtvis att bli framtidsutvecklingen.

SEB:s förändringsstrategi möttes av en positiv inställning från ELV då de tidigare hade fungerat dåligt. De baltiska bankerna var små organisationer som nu skulle bli större.

Divisionsledningen utvecklade tillsammans med bankledningarna produkter, procedurer, kreditbeslutsgångar och policier m.m. som bankerna skulle införa. Diskussionerna rörde bl.a. vilka affärspartners bankerna skulle ha samt vilken typ av dokumentation som skulle föras. Samtidigt uppstår problem när en liten organisation blir del av en större. Förändringarna blir självklart tröga att genomföra. Detta upplevde även SEB. Det är viktigt att understyrka att ELV aldrig hade varit vad de är idag om inte förvärvet skett. Utvecklingen av bankväsendet har även haft stor inverkan på de baltiska ländernas utveckling.

Divisionsledningen gjorde en plan över de viktigaste åtgärderna för varje bank. De olika bankerna hade olika förändringsbehov. En gemensam strategi var att behålla bankernas lokala förankring. Lokalt management behölls med extra stöd i början samt bankernas originalnamn. SEB ser idag det som en stor fördel att bankerna har fått utvecklas som lokala banker. Risken med att ta ifrån bankerna denna möjlighet är att ansvarstagandet kan försvinna om svenska chefer styr. Detta skapar en apatisk organisation utan känsla för ansvar. Genom denna strategi kunde bankerna lättare få med sin egen personal på förändringarna. Divisionsledningen och bankledningarna utförde gemensamma strategier men införandet stod balterna för. Det egna ansvarstagandet uppfattades som väldigt positivt hos båda parter. SEB tror att utvecklingen hade stagnerat om de hade styrt bankerna för hårt och inte låtit de utvecklas själva.

Utifrån SEB:s erfarenheter är det av stor betydelse att vara väldigt konkret i samarbetet med balterna. För att skapa ett användbart system var det nödvändigt att klargöra för bankerna hur de ska lägga SEB:s policies för grund i sitt arbete och applicera dessa på rätt sätt.

”Ibland var viljan att komma framåt för hård, då fick man backa och tänka om.”¹⁰¹

4.2.3 Strategisk implementering

4.2.3.1 Integrering och organisationsstruktur

Divisionsledningen valde att redan från början ge ELV-ledningarna relativt fria händer så att kunskap och initiativförmåga skulle skapas. De är medvetna om att en klarare och strängare delegering hade kunnat göra starten mer effektiv men de ansåg det vara viktigt för bankerna att tidigt utveckla en djupare kunskap så att de så småningom kunde bli självständiga. Då utvecklingen i Baltikum har gått betydligt fortare än vad man hade väntat sig har detta varit av stor betydelse, nästan nödvändigt.

Efter förvärvet placerade SEB ut tre personer i Baltikum, en i varje bank och land som stöd för ELV:s ledningar. Detta utökades sedan med ytterligare två svenska medarbetare i varje bank. I Stockholm fanns en landansvarig för varje baltisk bank.

Det huvudsakliga syftet strax efter förvärvet var att ”lära känna bankerna”¹⁰², för att sedan kunna lansera produkter och ha en diskussion runt organiseringen av verksamheterna. Det förberedande arbetet ansåg respondenten vara ett ”hästjobb”¹⁰³. Stor vikt lades vid att bygga broar med sina nya medarbetare. Redan från början genomfördes bilaterala besök. En funktion i Lettland fick besök av motsvarande funktion från Sverige. På detta sätt byggdes nätverk per funktion. Det var viktigt att förklara vad SEB hade för avsikt med bankerna i Baltikum och hur de såg på deras lokala marknad. Prioriteten låg i att komma igång med kreditpolicies.

¹⁰¹ Fleetwood, Harald, Eastern European Banking, SEB

¹⁰² Fleetwood, Harald, Eastern European Banking, SEB

¹⁰³ Fleetwood, Harald, Eastern European Banking, SEB

Det ansågs vara nödvändigt att involvera så mycket människor som möjligt. SEB ordnade olika typer av grupper som jobbade med olika frågor för att få människor att förstå vad SEB vill och hur de fungerar. Två svenska SEB medarbetare satt med i ELV:s respektive ledningsgrupper för att medverka på olika personalsammandragningar för att kunna föra ut SEB:s budskap och strategi. Språkkomplikationer blev uppenbara och på kontorsnivå fick man använda sig av tolk. Det fanns en ömsesidig nyfikenhet från båda parter att lära känna varandra bättre. Balterna fortsatte att föra ut dessa budskap och strategi genom att själva anordna informationsträffar med kontorschefer och besöka ett antal kontor.

Ett av de viktigaste momenten vid integrationen av de baltiska bankerna var risk management. Det var väsentligt att de skulle förstå och få insikt i hur SEB tänker risk. Att tänka lika inom kreditrisk och att balterna skulle ha förståelse för detta område var avgörande för SEB:s strategi. Finanschefer från SEB placerades ut i Baltikum för att kunna föra in detta i de baltiska organisationerna. Problem fanns i att få den baltiska personalen att inse hur SEB arbetar och att acceptera att de nu var en del i en stor bank samt är beroende av beslut från SEB. Lösningen var att få ut finanscheferna till de lokala kontoren och möta personalen.

Idag är en SEB-anställd tillsammans med två baltiska medarbetare ansvariga för affärsutvecklingen inom de tre bankerna. Detta för att så effektivt som möjligt kunna få ut produkter och system på marknaden. Idag är balterna mer självständiga och SEB har kunnat ta ett steg tillbaka.

ELV styrs idag på ett decentraliserat sätt, då de har fått mer kunskap om SEB:s produktsystem. Tack vare den välutvecklade kommunikationen mellan bankerna och SEB som bygger på rapporter och gemensamma system är inte en daglig kontakt mellan de båda parterna nödvändig. Rapporterna bygger på volymutveckling och risker inom olika segment. Tack vare denna utveckling av kommunikationen kan organisationen bli mer och mer decentraliserad.

ELV hade när de förvärvades av SEB budgetar som styrsystem. SEB:s allmänna strategi är att använda rullande prognoser, detta implementerades även i ELV. Rullande prognoser passade bra med hänsyn till den snabba utvecklingen som sker i Baltikum då den kräver ett mer flexibelt styrsystem än budget.

SEB har inte själv något belöningsystem. Dock fanns detta i ELV innan förvärvet. Under implementeringen harmoniserade SEB belöningsystemen mellan bankerna så att det skulle bli rättvist. Det skulle följa samma struktur och ha samma nivå i alla tre banker.

4.2.4 Kultur

De tydligaste kulturskillnaderna mellan SEB:s svenska kultur och de baltiska bankernas kultur upplevde SEB berodde på de olika faserna länderna befinner sig i. Den påtagliga viljan att förändras och att göra detta i en snabb takt i Baltikum ledde till en märkbar skillnad i arbetssätt mellan de olika organisationerna.

För att undvika kulturkrockar försökte SEB förbereda sig genom att läsa på om de baltiska ländernas kulturer och ELV:s företagskulturer. Respondenten anser dock att detta var lönlöst då han menar att man måste skaffa sig kunskap genom erfarenhet. Divisionsledningen hade väldigt lite kunskap om vilken syn balterna hade på den svenska kulturen och SEB:s företagskultur. Respondenten tror dock inte att balterna hade någon speciell uppfattning om dem.

Divisionsledningen uppfattar balterna som riskbenägna och förklarar detta med att balterna endast har upplevt framgång sedan ryska krisen. De har ingen erfarenhet av motgångar och vågar därför satsa mer vilt. Balternas starka längtan efter förändring leder till ambitioner inom karriären som överstiger de flesta svenskars. Detta kan även förklaras med att de bara har upplevt uppgång efter frigörelsen. Det går så oerhört fort i dessa länder eftersom de är så små, tempot leder till att man måste ta beslut snabbt.

Andra kulturskillnader som SEB fick erfara var uppfattningen om delegeringar. SEB menar att den svenska företagskulturen har en mer lärande profil, den anställde får mer ett problemområde som han ska lösa med egna initiativ istället för direkta order som den baltiska företagskulturen bygger på.

Ofta återspeglas den nationella kulturen i en organisations företagskultur. I svenska företagsorganisationer finns det en hierarki men den är inte lika tydlig som i andra länder. Detta är detsamma för SEB. Man är inte rädd för sina överordnade men alla vet sin plats i organisationen. SEB märkte tidigt att ryska influenser fanns kvar i ELV i form av mycket

tydliga hierarkiska nivåer. I de baltiska bankerna uppmuntras egna initiativ och individualism. Den starka gruppkänslan är dock framträdande.

4.3 Fallstudie Föreningssparbanken

Föreningssparbanken startade sin verksamhet i Baltikum år 1997, genom ett samarbete med den estländska sparbanken Eesti Hoiupank, och i slutet av 1997, steg deras initiala andelar till nästan två femtedelar av bankens kapital. 1998 gick bankerna Hoiupank och Hansapank samman och Föreningssparbanken erhöll på det sättet andelar i den nya Hansabank. Senare lyckades Föreningssparbanken öka sina andelar, genom att köpa andelar på börsen, bl.a. genom att kräva SEB:s Hansabanks andelar. År 1999 ägde Föreningssparbanken över 50 % av andelarna.

Hansabank hade själva börjat expandera sin verksamhet till Lettland, även innan Föreningssparbanken hade någon minoritet i banken. 1999 startade Hansabank ett moderbolag i Litauen. År 2001 gick Hansabank och Lithuanian Saving Bank (LTB) samman och bildade Hansa-LTB. Detta betydde alltså att Föreningssparbanken hade förvärvat en existerande bank i Litauen men all investering sköttes från Hansabanks huvudkontor i Estland.

Hansabank ägde nu banker i Estland (Hansapank), Lettland (Hansabanka) och Litauen (Hansabankas), och Hansa Capital, det största företaget som erbjöd leasing- och factoringtjänster i de Baltiska staterna, med moderbolag i Lettland, Litauen, Ryssland och Ukraina.¹⁰⁴

Efter att Föreningssparbanken hade förvärvat 100 % av ägandet av Hansabank genomfördes en omorganisering. Tidigare låg den baltiska verksamheten i divisionen som heter Internationell bankrörelse. Nu har Hansabank bildat en egen division i Föreningssparbanken som heter Baltisk bankmarknad.¹⁰⁵ Av Föreningssparbankens totala utlandsinvesteringar har den baltiska regionen utgjort mer än 60 %.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Lönnborg, Mikael, Olsson, Mikael, *Money and Finance in Transition*, (2003), s. 208

¹⁰⁵ Lundberg, Lennart, Internationella Bankallianser, Föreningssparbanken

¹⁰⁶ Lönnborg, Mikael, Olsson, Mikael, *Money and Finance in Transition*, (2003), s. 208

Föreningssparbankens vision är att vara den ledande nordisk-baltiska banken.¹⁰⁷ Att vara ledande definierar Föreningssparbanken med att ha flest marknadsandelar.

4.3.1 Strategisk analys

4.3.1.1 Omvärld och egen analys

Vid år 1997 såg Föreningssparbanken en marknad som öppnade sig på andra sidan Östersjön, de började intressera sig för Baltikum. De såg en växande marknad i sin närhet som de trodde sig kunna begripa och ha något att tillföra. Den svenska bankmarknaden var mättad och om Föreningssparbanken skulle växa så skulle de göra det i ett land som de lätt kunde förstå sig på och ett land där de kunde få leda utvecklingen. Trots den snabba utvecklingen i Baltikum och den starka etableringen av utländska banker så är bankmarknaden i Baltikum långt ifrån mättad. Enligt respondenten växer bankmarknaden ungefär proportionellt med BNP-utvecklingen i länderna. Detta var ett starkt incitament för en etablering i Baltikum.

Föreningssparbanken såg hot mot förvärvet i form av operationella risker genom bristande lagstiftning. Ett exempel på en ineffektiv lag ur Föreningssparbankens perspektiv var kravet på en separat dataproduktion i respektive land. Denna lag har i dag reviderats.

Föreningssparbanken gick in i Baltikum 1998 och då var länderna relativt outvecklade. En kritisk faktor vid etableringen i Baltikum var den utvecklade marknadsekonomi och deras näringsliv. De Baltiska länderna hade varit självständiga i endast sju år då Föreningssparbanken etablerade sig där. Deras utveckling av marknadsekonomi var bara i startfasen. Även om utvecklingen har gått snabbt sedan dess så har den inte gått spikrakt. Föreningssparbanken var orolig för kredittagningen som växte med 30 % per år. De hade problem med hur management för detta skulle hanteras.

Föreningssparbanken uppfattade balternas lokalkännedom som bristfällig. Även detta kan förklaras i den sena frigörelsen från Ryssland. I efterhand anser Föreningssparbanken att Hansabank hanterade detta problem på ett utomordentligt sätt.

¹⁰⁷ Föreningssparbanken, Årsredovisning, (1994)

Fördelen med att köpa en stor bank som är placerad i hela Baltikum är att man får en gemensam produktplattform mellan de tre baltiska länderna en ”parambolic” organisation. Detta gör det lättare att utnyttja synergieffekterna av att ha en organisation som sköter all produktutveckling. Detta innebär lägre kostnader för utveckling av bl.a. nya datasystem. Kostnaderna för operations, driftkostnader blir även de lägre.

4.3.1.2 Intressenters förväntningar

Föreningssparbanken uppfattade ett positivt bemötande av balterna vid den första kontakten. De baltiska tillståndsmyndigheterna och riksbankerna var väldigt tillmötesgående. Detta tros ha berott på balternas behov av ett fungerande banksystem för att den utvecklingen skulle kunna fortskrida i den snabba takt som den gjorts.

4.3.2 Strategiskt val

Förvärvet av Hansabank började med ett bankförvärv i Estland. Senare förvärvade Hansabank två banker i Lettland och Litauen. Anledningen till att Hansabank stod för detta förvärv och inte Föreningssparbanken var inte p.g.a. kapitalbrist utan för att Hansabank hade kortast geografiskt avstånd till bankerna och hade mest kunskap om dem.

Föreningssparbankens vision var att göra Hansabank till en universell bank.

Föreningssparbanken vill att Hansabank ska efterlikna sin egen organisation fast belägen i Baltikum. Man eftersträvar en bred bankverksamhet som når fram till samtliga marknadssegment. Det är viktigt att behålla positionen i Sverige och Baltikum och t.o.m. förstärka den.

I början av integrationsprocessen fördes en dialog mellan Hansabank och Föreningssparbanken, främst inom den allmänna ramen för vilken typ av bank som skulle byggas upp i Baltikum. Idag byggs Hansabanks affärsplaner och strategier upp underifrån för att sedan konsolideras och verkställas och på detta sätt liknar de Föreningssparbanken mer.

Föreningssparbankens samarbete med Hansabank sköts genom deras Baltic-organisation som ansvarar för produktutbud, produkterbjudande, produktutveckling samt uppbyggnad av ett gemensamt riskmanagement för de tre länderna. Dessa verksamheter är relativt integrerade

trots att marknaden ser olika ut för de tre olika länderna. Enheterna har implementerats av rationalitets skäl.

Föreningssparbanken har satsat mest på samarbete med Hansabank inom området riskkontroll. De anser att detta är viktigt då risktagande är en stor del för en bank och det kan vara mycket ödesdigert om man inte kan hantera det. Risk management på kreditsidan och corporate governance stöttades i början från Sverige. Vissa resurser var inte givande att föra över från Föreningssparbanken till Hansabank. Ett exempel på detta var arkitekturen på Föreningssparbankens datorsystem då detta var gammeldags och därför väldigt komplicerat och onödigt att föra ihop mellan organisationerna.

Hansabank leddes från början av ett estländskt management. Detta skapade problem med Letterna och Litauerna. De tog hellre instruktioner från en svensk eftersom respekten för Estland är låg då det är ett litet land som dessutom är deras grannland. Dessa åsikter har Föreningssparbanken försökt att bearbeta. Huvudstyrelsen och moderbolaget i Hansabank är placerat i Estland. De Lettiska och Litauiska bankerna är dotterbolag till moderbolaget i Estland. Detta är dock bara en konstruktiv struktur, management mässigt består moderbolaget av medlemmar från både Lettland och Litauen.

Båda bankernas utveckling rör sig åt samma håll men det finns inga aktiva försök till att utveckla gemensamma strategier och mål. Självklart kan detta ses som negativt att inte ha en gemensam ”plattform”¹⁰⁸ men Föreningssparbanken menar att man inte heller kan tvinga på Hansabank att använda deras plattform. Föreningssparbanken tror inte att det skulle vara någon skillnad om de från början hade förvärvat större andel i Hansabank. De hade troligtvis ändå inte använt sig av en gemensam plattform. Föreningssparbanken menar att de inte skulle ha exporterat deras arkitektur till Baltikum. Den främsta anledningen att Föreningssparbanken och Hansabank inte kunde eller kan arbeta gemensamt är att de befinner sig i olika skeden i utvecklingen. Hansabank införde strategimässigt vad som var ”State of the art”¹⁰⁹ vid just den perioden.

¹⁰⁸ Lundberg, Lennart, Internationella Bankallianser, Föreningssparbanken

¹⁰⁹ Lundberg, Lennart, Internationella Bankallianser, Föreningssparbanken

Idag ser dock omfattningen av gemensamhet mellan Föreningssparbanken och Hansabank lite annorlunda ut. Inom produktutvecklingen går Föreningssparbanken och Hansabank åt samma håll och rör sig ihop. Hansabank kan efterbilda Föreningssparbankens produktområden och utnyttja deras erfarenhet. De ser vilka produkter som finns och som fungerar väl på marknaden för Föreningssparbanken och kan sedan utveckla dem i Baltikum. Hansabank har bl.a. efterbildat sparandeprogrammet och ser nu att hypotekslån kommer att få en betydande del på den svenska marknaden och vill även efterbilda detta. Det är dock viktigt att påpeka att det är balterna som bestämmer när produkterna ska införas och själva ser när deras marknad är mogen.

4.3.3 Strategisk Implementering

4.3.3.1 Integrering och organisationsstruktur

I början av integrationsarbetet stöttade Föreningssparbanken Hansabank genom att ha kompetent, välutbildad, motiverad personal på plats. Tack vare detta fick den baltiska organisationen tillgång till Föreningssparbankens kompetens. Man skickade även medarbetare från Baltikum till Föreningssparbanken i Sverige för att lära dem Föreningssparbankens arbetsgång. Besökarna lärde i sin tur upp den baltiska personalen. Föreningssparbanken ville inte ha en taskforce från Sverige som skickas till Baltikum för att organisera Hansabanks verksamhet. En anledningen till detta är kulturella faktorer i Föreningssparbanken, de jobbar alltid nerifrån och upp. Man upplevde att balterna kände att de fick möjlighet att utveckla sin verksamhet och har fått fria händer för att fortsätta styra istället för att vänta på instruktioner från Föreningssparbanken.

Föreningssparbankens delaktighet i Hansabanks förvärvsprocess är och har varit varierande. Etableringen i Lettland skötte Hansabank själva. Svenskar var däremot involverade i etableringen i Litauen. Implementeringen av gemensamma funktioner och affärsmodeller för de nya bankerna gjordes av Hansabank. Däremot har implementeringen mellan Föreningssparbanken och de baltiska bankerna inte varit så utbredd. Detta menar respondenten är en svårare process då marknaderna är så olika.

Då man ser till ledning och ledare inom Hansabank är genomsnittsåldern mycket låg. Ledarerfarenhet är trots detta god. Personalen var mellan 20-25 år när arbetet i Hansabank

startades och de har följt med hela utvecklingen och förändringsprocessen sedan dess. De har lett banken sedan 1991 och har på det sättet fått en enorm kunskap och insikt. Tack vare detta har de troligtvis mer kunskap och erfarenhet än svenskar som har jobbat i

Föreningssparbanken under fler eller lika många år. Respondenten anar att balterna tycker att Föreningssparbanken inte alltid har lyckats följa med i deras snabba utveckling. Detta kan förklaras med det snabba utvecklingstempot i de Baltiska länderna och kan även vara en generationsfråga.

Föreningssparbankens organisationsstruktur präglas av en ”Nerifrån och Upp -design”¹¹⁰ dvs. beslut tas på en operativ nivå och bearbetas sedan uppåt i organisationen. Hansabank hade i början av förvärvsprocessen en tydlig centraliserad organisationsform. Detta är vanligt i Baltikum då de är vana att jobba med en klar ordergång som arbetssätt. Respondenten menar att de hierarkiska nivåerna är tydligare i Hansabank än i Föreningssparbanken. Hansabank avviker dock från den baltiska normen där strikt hierarki är vanligt. Hansabank liknar på så sätt mer en svensk organisation och upplevs som demokratisk i Baltikum. Hansabanks demokratiska organisation beror på den unga åldern på medarbetarna i Hansabank.

Föreningssparbanken uppmuntrar Hansabank att vara en demokratisk organisation och de vill gärna föra över sin egen företagskultur.

På grund av den snabba utvecklingen av marknadsekonomin är det nödvändigt för Hansabank att fatta snabba beslut inom organisationen. Detta leder till att deras styrmekanismer inte är desamma som Föreningssparbankens. Föreningssparbanken är hårt budgetstyrda med en årlig budget. Hansabank benämner inte sitt styrverktyg för budget utan kallar det för prognos. Det vore fel för dem att göra en budget och sen försöka uppfylla den. Tillväxten är så pass hög och omgivningen så föränderlig att det vore fel att styras av ett strikt styrsystem. De måste hela tiden kunna vara föränderliga och detta ska kunna återspeglas i hur man styr och följer upp resultat. Det styrverktyg som används för att följa upp resultat istället för en budget är måttet på EVA, Economic Value Added.

Hansabank är ännu mer resultatorienterade än Föreningssparbanken och deras styrsystem är starkt inriktade på resultat. De har ett bonussystem som är menat för alla medarbetare i banken. Varje person får ett Scorecard med vissa kriterier som ska uppfyllas. Kriterierna mäts både kvalitativt och kvantitativt. Uppnås dessa kriterier erhålls en andel av SVA,

¹¹⁰ Lundberg, Lennart, Internationella Bankallianser, Föreningssparbanken

Shareholders Value Added, som är tillväxten i aktieägarvärde. Medarbetarna är väl medvetna om vad de kan erhålla om de presterar enligt kriterierna. För anställda i Hansabank uppfattas en bonus som ett stort incitament. Bonusen är relativt stor men den är inte avgörande för de anställdas inkomst.

4.3.4 Kultur

Respondent 2 menar att han upplever den generella företagskulturen i Baltikum som mer hierarkisk än den svenska. Så var även fallet i Hansabank. Respondent 2 menar att i svenska organisationer vet visserligen alla sin plats men gränserna upplevs som otydligare. Detta hade balterna väldigt svårt att vänja sig vid i början av implementeringsprocessen. Det är dock accepterat idag och Hansabank har blivit en mer ickehierarkisk bank.

Generellt sett är balterna väldigt individualistiska menar respondent 2. Hansabank är dock ett undantag då företaget är så betydelsefullt och en viktig stolthet, framför allt för esterna, så månar de anställda väldigt mycket om organisationen. Man är lojal mot gruppen och utvecklar en starkare teamkänsla. Esterna hade enligt respondent 3 svårt att acceptera att deras nationella stolthet blev uppköpt av ett utländskt företag men de flesta insåg efter ett tag att det var nödvändigt för bankens fortsatta utveckling.

Balterna uppfattas inte av Föreningssparbanken som osäkerhetsundvikande. Det är starkt riskbenägna och tar ofta snabba beslut och är inte rädda för förändringar. De har ett väldigt analytiskt angreppssätt till risker. De vill undvika risker men de räknar och kalkylerar och tar sedan snabba beslut som verkställs omedelbart. Man kan sammanfatta det med att de är väldigt rationella i sitt beslutsfattande.

Fördelningen av kvinnliga och manliga medarbetare i Hansabank är ojämn. Männerna är kraftigt överrepresenterade. Respondent 2 menar dock att det finns en antydning till en diskussion om jämställdhet i organisationen och att det idag är betydligt lättare för kvinnor att avancera i organisationen.

Vad gäller de kulturella skillnaderna mellan de tre länderna menar Respondent 2 att de tydligaste kulturskillnaderna mellan de baltiska organisationerna att länderna befinner sig i olika utvecklingsfaser. Man kan tydligt se olika bankprodukters förhållande till BNP för att jämföra utvecklingen i de olika länderna. Esterna ligger i förhållande till BNP inom t.ex.

hypotekslån betydligt längre fram än de övriga två länderna. Detta kommer nog inte förändras med tiden tror Respondent 2 då det påverkas av kulturella skillnader. Respondent 2 tror att anledningen till att Estland ligger först i utvecklingen beror mycket på den fokusering som Sverige och Norge har gjort på landet och att det är ett litet till storleken och är av den anledningen lättare att förändra.

5 Analys

I detta kapitel analyseras skillnaderna mellan SEB:s och Föreningssparbankens strategiimplementering utifrån ett teoretiskt perspektiv.

5.1 Strategisk analys

5.1.1 Omvärldsanalys och First mover advantage

Synergieffekter är den främsta anledningen till ett förvärv. SEB och Föreningssparbanken har olika syn på betydelsen av synergieffekter. SEB såg klara motiv till synergieffekter genom att dels skydda sina nuvarande kunder som etablerat sig i Baltikum mot eventuella konkurrenter samtidigt som de såg potential i lokala kunder.

Föreningssparbanken såg däremot inga klara synergieffekter. Respondent 2 uppfattar att Hansabanks medarbetares lokalkännedom var bristfällig. De såg alltså inga synergieffekter att vinna i form av kunskap och kompetens. Senare upptäckte man den stora potentialen i de unga ledarnas kunskaper och driftighet. Föreningssparbanken såg synergieffekter att vinna genom att förvärva en stor bank istället för flera små. Hansabank var en stor organisation som redan var etablerad i samtliga tre länder. Det hade en gemensam produktplattform, en "parambolic" organisation, vilket innebar att Föreningssparbanken inte behövde synkronisera dessa tre länder.

De möjligheter som SEB såg på den baltiska marknaden var stora chanser till first mover advantage. Dessa kan uttryckas i möjligheten att sätta standarden på marknaden genom att tidigt komma in på marknaden. Balterna var missnöjda med sitt eget outvecklade banksystem och fann förtroende för de svenska bankerna och tyckte att man kunde lita på dem. SEB:s främsta anledning till att etablera sig i Baltikum var att de ville följa sina hemmaföretag som etablerade sig där. Föreningssparbanken å andra sidan såg en växande potentiell lokal marknad vilket även SEB i samband med att den svenska marknaden mättades upptäckte efter ett tag.

5.1.2 FDI

SEB såg möjligheter i den snabba utveckling som skedde i Baltikum genom att utveckla det bristfälliga bankväsendet. Bankerna som SEB förvärvade befann sig fortfarande i utvecklingsfasen och var i stort behov av kapital. SEB kände till detta behov och kände sig relativt önskvärda. Enligt respondent 1 så var ett förvärv rent av nödvändigt för deras fortsatta utveckling och kanske även för ländernas. Vi anser att dessa åsikter från respondent 1 passar väl in på FDI teorin på värdföretagens och ländernas motiv, då ländernas motiv liksom teorin var att skaffa management kunskaper samt en önskan till privatisering av landets näringsliv. Värdföretagen dvs. de baltiska bankernas motiv kan kopplas till teorin om att de vill ha utländska investerare pga. kollapsen av den inhemska marknaden.

Föreningssparbanken såg enligt teorin i FDI att värdföretagets, Hansabanks, motiv till att locka investerare var management för kredittagning. De påpekar balternas dåliga lokalkännedom som de menar beror på deras korta tid av självständighet, vilket även kan kopplas till ländernas och värdföretagets motiv. Respondent 2 menar dock att de baltiska ländernas utvecklade marknadsekonomi sågs som en risk, bl.a. den kredittagning som växte snabbt. Oron låg i hur management i detta skulle skötas.

5.1.3 Egen analys

Föreningssparbanken såg vid en analys av potentiella förvärvskandidater att Hansabank hade en tydlig styrka i att vara den mest utvecklade och största banken i Baltikum. De var så pass stabila att de själva skulle kunna växa och bli marknadsledande. Ytterligare en fördel var att Hansabank nådde ut till de tre baltiska länderna med en unison organisation. Det finns en tydlig koppling mellan Föreningssparbankens förvärv av Hansabank och hur deras vision är formulerad idag; *att vara den ledande nordisk- baltiska banken.*

SEB fann sina förvärvskandidaters styrkor i att de var relativt små organisationer som var lätta att styra. Det var positivt att de var utspridda i alla tre länder så att banken nådde hela Baltikum redan från start. Det blev dock tydligt att detta var tre banker i tre helt skilda nationer som inte bara skulle lära sig att samarbeta med SEB utan även med varandra över nationernas gränser.

5.1.4 Internationalisering

SEB hade under 1990-talet börjat märka att den svenska bankmarknaden blev mättad. I samband med detta hade deras företagskunder börjat bredda sin marknad genom att de etablerade sig på en utländsk marknad, Baltikum. Då SEB:s strategi alltid har varit att följa sina kunder bestämde de sig för att även dem skulle etableras sig i Baltikum. Detta är ett tydligt kundföljarbeteende. SEB:s affärskontext är internationell i den graden att deras kunder hade starka internationella influenser. Deras utlandsetablering var en följd i att deras egna kunder etablerade utomlands och nästan krävde att SEB skulle följa dem. SEB fick genom detta en direkt position i en internationell marknad. SEB litade på sina kunder och kunde i förväg få insikt och kunskap om den baltiska marknaden. Kunderna krävde att SEB skulle etablera sig i Baltikum så de kunde få tillgång till deras produkter vilket SEB gjorde.

Föreningssparbanken menar enligt respondent 2 att de inte såg några tydliga synergier i att följa sin hemmamarknad och växa på en lokal marknad i Baltikum. De var endast fokuserade på att etablera sig på den baltiska marknaden för att attrahera de lokala kunderna. Detta är att vara starkt marknadssökande. Föreningssparbanken ville som teorin säger finna nya möjligheter att betjäna kunder på och detta gjorde man genom att etablera sig på en ny marknad. Respondent 2 uttrycker det som att de såg en marknad som var geografiskt närbelägen som de trodde sig begripa och ha något att tillföra.

Både SEB och Föreningssparbanken såg stora möjligheter i den baltiska bankmarknaden. De hade olika tillvägagångssätt för etablering i Baltikum. Deras tillvägagångssätt känns välmotiverade med hänsyn till deras strategier då SEB eftersträvar att i symbios med kunderna bygga upp en lokal verksamhet och Föreningssparbanken strävar efter marknadsandelar och att vara marknadsledande. Vi kan även tyda ett Följa John mönster då flera Svenska banker, bl.a. Handelsbanken analyserade möjligheterna för en etablering i Baltikum.

5.2 Strategiskt val

Genom respondent 1 fick vi uppfattningen av att det aldrig uttalades en specifik affärsidé. Det verkar däremot ha funnits en bakgrund till en framtida affärsidé inom ELV. Detta kopplar vi till teorin om den inre och yttre affärsidén. Genom överförandet av sin kunskap och erfarenhet

om produkter hjälpte SEB de baltiska bankerna att forma deras yttre affärsidé. Den inre affärsidén torde vara hur de baltiska bankerna kunde använda SEB:s redan utformade policies och applicera dessa på rätt sätt.

Föreningssparbankens vision för Hansabank var att göra den till en universell bank. De ville att Hansabank precis som dem själva skulle eftersträva en bred bankverksamhet som når fram till samtliga marknadssegment. Att ha en bred bankverksamhet tycker vi passar in på benämningen yttre affärsidé. Deras inre affärsidén bygger på att nå fram till samtliga marknadssegment.

5.2.1 Strategiska mål

SEB:s främsta syfte med sin etablering i Baltikum var att följa sina hemmamarknadskunder som börjat etablera sig där. På detta sätt skulle de skydda dem från konkurrenter. Vi vill kalla detta för ett strategiskt mål. Ett annat mål som kan gå under icke-ekonomiskt var deras strävan efter att behålla ett lokalt management i ELV.

Föreningssparbankens strategiska mål var att nå ut till hela Baltikum genom ett förvärv. De ville att Hansabank gemensamt för de tre olika länderna skulle utveckla produkter och system tillsammans genom en gemensam produktplattform.

5.3 Implementering

5.3.1 Organisationens struktur och design

Även organisationsstrukturen har betydelse för att kunna implementera strategin. Om organisationen är anpassad till strategin underlättar detta för själva implementeringen.

SEB hade inte samma förutsättningar som Föreningssparbanken och var tvungna att i början av implementeringsprocessen sköta förhållandet till sina tre banker på ett mer centraliserat sätt. Bankerna var väldigt underutvecklade och behövde klara direktiv och mycket stöd för att kunna bli organiserade och fungerade banker. SEB hade dock för avsikt att göra de baltiska bankerna decentraliserade så småningom. Med motiveringarna till att decentralisering är nödvändigt för en effektiv implementering var detta ett bra strategiskt val av SEB.

Då flexibiliteten i organisationsstrukturen är viktig med hänsyn till implementeringen, tycker vi att SEB kunde ha bildat en extra grupp i sidan av de tre bankernas organisation. Denna grupp skulle ha bidragit med att sammanföra och integrera de tre bankerna från olika länder. Det borde ligga i SEB:s intresse att tidigt sammanföra de tre bankerna och stötta dem att bygga upp ett gott samarbete. Det fanns enligt respondent 1 problem för de tre bankerna att samarbeta, vilket vi tycker att SEB borde ha varit mer uppmärksamma på.

Hansabank hade efter förvärvet en centraliserad organisationsform. Dock uppfattades den som relativt icke-hierarkisk i Baltikum där normen för företag bygger på strikt hierarki. Föreningssparbanken ville föra över sin struktur till Hansabank så den skulle bli mer decentraliserad. Detta var viktigt för Föreningssparbanken då deras företagskultur bygger på en nerifrån- och upp andå. Vi finner detta vara en bra strategi eftersom en strategiimplementering kräver en ny organisationsstruktur med exempelvis en mer decentraliserad organisation. Respondent 2 menar att de hela tiden har jobbat med att förändra Hansabank till en mer decentraliserad organisation. Detta kan ses som ett ypperligt exempel då en decentraliserad organisation är lättare att implementera en strategi i. Strategin blir lättare att sprida ut i hela organisationen och medarbetarna blir mer delaktiga i implementeringsprocessen. Vi anser det vara positivt att Föreningssparbanken uppmuntrade till denna decentralisering då vi tycker att en sådan struktur borde passa bäst till den snabba utveckling och föränderliga marknad Baltikum är. Det är mer effektivt att ge chefer på en operativ nivå möjlighet att ta beslut så att de kan vara flexibla och slipper vänta på en högre lednings godkännande och riskera att missa potentiella möjligheter.

Ett förslag till Föreningssparbankens utveckling av organisationsstruktur under implementeringen kan vara att bilda en mer formell grupp som står mellan Föreningssparbanken och Hansabank. Med formell menar vi en grupp som är en tydlig och en mer officiell del i organisationsstrukturen. Gruppen skulle ha fungerat som länken mellan Föreningssparbanken och Hansabank och därmed underlättat för balterna att lära sig av Föreningssparbanken och lätt kunna föra vidare kunskapen ut i Hansabank. Detta skulle tex. ha varit nyttigt vid val av vilka produkter de ville införa på deras marknad.

5.3.2 Design av styrsystem

Styrsystemet är ett användbart verktyg vid strategiimplementering. Syftet är att alla medarbetare ska sträva i samma riktning. En kongruens ska skapas mellan medarbetarna och

organisationens strategi. SEB bytte vid sin implementering i ELV deras dåvarande styrsystem den traditionella budgeten mot en rullande prognos. SEB hävdade att en rullande prognos var nödvändig eftersom ELV befann sig i en så pass snabbföränderlig omvärld. Vi menar att det var en bra strategi att byta till denna rullande prognos då en budget har ett flertal kända nackdelar. På detta sätt får man medarbetarna att sträva i samma riktning för överordnade mål på ett mer flexibelt sätt än om man använt en budget som styrning.

Föreningssparbanken har liksom SEB tagit hänsyn till den föränderliga omvärld som Hansabank befinner sig i. Hansabank har själv bestämt vilket styrsystem som ska finnas i organisationen. Medan Föreningssparbanken är hårt budgetstyrda använder sig Hansabank av EVA (Economic Value Added). Detta styrsätt är positivt i den bemärkelse att handlingarna blir målinriktade men inte styrs lika starkt av resultat som en budget gör. Det var positivt av Föreningssparbanken att de själva lät Hansabank utforma ett styrsystem då det ska passa företagets individuella situation och förhållanden.

5.3.3 Daglig ledning i strategins anda

Enligt Rune Brandinger finns det två sätt att leda integrationsarbetet. Man kan antingen utse en ”fusionsledare ” eller ha en fusionsledning som består av exempelvis två personer från nivån närmast VD i båda företagen.

Både SEB och Föreningssparbanken valde att placera ut stödpersonal i Baltikum precis efter förvärvet. SEB skickade tre personer, en till varje bank. Detta utökades senare med mer svensk personal i Baltikum. Istället för att utse specifika ledare till förvärvet satsade SEB istället på att ”lära känna bankerna”. Syftet med detta var att först skapa en förståelse för de baltiska organisationerna. Stor vikt lades vid att ”bygga broar” med nya medarbetare. Genom bilaterala besök fick funktioner i Baltikum besök av motsvarande funktion i Sverige och tvärtom. Detta var också ett sätt att bygga nätverk och skapa förståelse för varandra. Vi får uppfattningen att SEB var tvungna att genomföra denna lite avvaktande process i integrationsarbetet för att de saknade kunskap om hur de Baltiska bankerna som de förvärvat fungerade. Respondenten menar att detta var ett ”hästjobb”. Möjligheten att för SEB utse en ensam fusionsledare för att sköta detta jobb tror vi därför inte var möjlig. Den främsta huvuduppgiften för SEB var ren undersökningskaraktär, vilket fodrar arbetskraft och uthållighet av flera människor. Detta är inte ett arbete som en ensam person kan klara av att

delegera. Möjligtvis hade en mer specifik och konkret uttalad fusionsledning kunnat ha bildats med personer dels från ledningen i Sverige men även från bankerna i Baltikum. Denna fusionsledning skulle sedan ha följt dessa utredningsundersökningar och utfört det arbete en sådan fusionsledning har. SEB ville även att ELV skulle behålla ett lokalt management för att de ska bli självgående och behålla kreativiteten. Med ett för hårt styrande kan organisationen enligt SEB lätt bli apatisk.

Föreningssparbankens integrationsfas startades med att föra en dialog med Hansabank för att komma fram till vilken bank som skulle byggas upp. I Föreningssparbankens fall gick det inte att utse en fusionsledare då Hansabank redan var en relativt utvecklad och fungerande bank, till skillnad från SEB:s förvärv. Respondent 1 påpekar tydligt att de inte ville skicka en taskforce för att organisera Hansabanks organisation. Detta kopplas till Föreningssparbankens företagskultur som bygger på en ”nerifrån och upp” design. Detta motiverar även att valet av en fusionsledning med ett tydligt delegerande inte heller skulle passa.

Både SEB och Föreningssparbanken visar samstämmighet med Rune Brandingers teori om avrapportering om det fortskridande integrationsarbetet. Det är viktigt att hela tiden ha ansvariga för integrationen, även efter att den första tiden har gått. Vi upplever genom både respondent 1 och respondent 2 att respektive ledningar fortfarande är engagerade i integrationsarbetet med de baltiska bankerna. Detta beror på en vilja hos de svenska bankerna att samarbetet och kontakten alltid ska vara god med de baltiska bankerna. Ytterligare en anledning till att de svenska bankerna fortfarande är engagerade i de baltiska bankerna är den snabba samhällsekonomiska utvecklingen i Baltikum som kan innebära risker, de svenska bankerna vill pga. detta ha ett ”vakande öga” till sina förvärv.

5.3.4 Integration

Enligt båda respondenterna får vi uppfattningen att ingen av bankerna i början exakt visste vilken typ av samordning eller integration som skulle behövas. Detta kan ha varit svårt, till skillnad från andra typer av företagsförvärv som genomförs mellan företag som har samma utveckling och situation. Vi är medvetna om att denna ovisshet om integrationsgrad säger emot teorin som menar att det underlättar att redan i förväg veta vilken typ av samordning som kommer att behövas och till vilken grad. Vi anser dock att inte heller att detta kunde vara

helt uppenbart för de svenska bankerna då de baltiska bankerna befinner sig i en mycket föränderlig omvärld.

Enligt Haspeslagh skapas värdet i ett företag vid ett förvärv när kunskaper, erfarenheter och färdigheter förs över mellan företagen. Detta är något som management finner svårt, tidskrävande och riskfullt. Divisionsledningen inom East European Banking utvecklade tillsammans med de baltiska bankledningarna produkter, procedurer, kreditbeslutsgångar och policier som bankerna skulle införa. Ett utav de viktigaste integreringsmomenten hos SEB var riskmanagement. Deras lösning på detta var att placera ut finanschefer på bankerna. SEB ville att de baltiska bankerna skulle förstå hur SEB tänker risk. Denna typ av överföring av kunskap stämmer överens med Haspeslagh teori om att *gemensamt utnyttja* företagens gemensamma färdigheter. Denna typ av gemensamt utnyttjande kallas för *överföring av funktionell skicklighet* (utläring av kompetens som är av stor strategisk vikt). Detta var väl genomtänkt av SEB då förståelse för riskmanagement var avgörande för SEB:s strategi. Överföringen av funktionell skicklighet är dessutom det långsiktiga målet vid förvärv och detta anses vara en svår process då det inkluderar inläring av kompetens.

Hansabank har i sin tur undersökt Föreningssparbankens produktportfölj för att se vilka produkter som har varit framgångsrika på den svenska marknaden för att sedan föra över dessa på den Baltiska marknaden. Föreningssparbankens överföring av kunskap till Hansabank har skett genom att man *erbjuder* dessa. Riskmanagement samt Corporate Governance har *överförts genom upplärning*. En djupare integration har därmed inte skett i Föreningssparbanken. Som respondent 2 uttrycker det har ett samarbete med Hansabank inom riskkontroll skett, vilket endast stöttades från Sverige.

5.3.4.1 Samspel mellan chefer i de två företagen

Samspelet mellan chefer i företagen är av betydelse. SEB placerade två svenska SEB medarbetare i bankernas respektive ledningsgrupper. Detta innefattar fasen kring *substans* (att de högre cheferna först blir berörda) men SEB genomförde teoretiskt riktigt även en integration av cheferna på lägre nivå. En funktion i Lettland fick besök av motsvarande funktion i Sverige. På detta sätt kan man påstå att integrationen även följde den *administrativa* fasen. Vi uppfattade genom respondent 1 att de operationella förhållandena

blev starka i denna fas. Enligt perspektivet om *symbolfrågor* anser vi att SEB uppvisade en positivism till fusionen genom att hålla möten på plats i Baltikum.

Samspelet mellan Föreningssparbanken och Hansabank kan även det analyseras inom fasen kring *substans*. Fasen handlar om hur man ska skapa värde genom gemensamt agerande men även skapa en balans mellan det förvärvade företagens behov att behålla vissa rutiner och hur långt det förvärvande företaget ska driva samordningen. Så mycket av ett gemensamt agerande av värdeskapande kanske inte har existerat eftersom balter kom till Sverige på studiebesök och sedan tog med sig kunskapen till Baltikum för att själva lära upp sin personal. Tack vare detta har ändå balansen av den strategiska samordningen hamnat på en god nivå. Vi uppfattar det från respondent 2 att detta var en medveten plan då avsikten var att låta Hansabank själva få styra sin verksamhet utan instruktioner från Föreningssparbanken. Detta ligger i linje med Föreningssparbankens företagskultur, nerifrån och upp.

5.3.5 Strategiskt förändringsarbete

Personal som är lämplig för att implementera en ny strategi kännetecknas av viljan att förändras. Personalen ska även ha kunskap om strategin. Enligt Kotters mönster för en framgångsrik strategisk förändringsprocess kan de svenska bankernas arbete med de baltiska bankerna delas in i tre faser.

I *förberedelsefasen* bildade SEB grupper som jobbade med olika områden vilka klargjorde för balterna vad SEB hade för avsikt med förvärvet och hur de såg på deras lokala marknad. De tydliggjorde att de ville behålla ett lokalt management samt bankernas original namn. De insåg risken med att ta bort det egna ansvarstagandet hos bankerna då de kan utvecklas till en passiv organisation. Tack vare denna strategi i förberedande fasen gick arbetet i *genomförandefasen* smidigt. De baltiska bankerna hade fått med sin egen personal i förändringarna tack vare behållningen av det egna ansvaret. De stod själva för införandet av strategierna vilket uppfattas som väldigt positivt. Den *fullföljandefasen* ska eliminera kvarvarande motstånd inom organisationen. Motståndet kan uppkomma av människor som har ett starkt band till den gamla strategin. Balterna hade problem med att acceptera att de hade blivit en liten del i en stor bank, denna attityd dämpades dock efterhand då balterna insåg nödvändigheten med förvärvet.

Genom det förändringsteam som SEB bildade i samband med förvärvet finner vi att de tydligt skapade en förändringsinsikt i de baltiska bankorganisationerna. Respondent 1 menar att ett bevis på detta var att balterna själva sedan tog initiativ till att sprida SEB:s avsikt vidare ut i organisationerna genom exempelvis informationsträffar och besök på kontor. SEB har enligt oss i genomförandefasen lyckats med att kommunicera förändringen och skapa delaktighet genom att, som respondent ett sa, "involvera så mycket människor som möjligt"¹¹¹. För att totalt eliminera negativa attityder bearbetade SEB i fullföljandefasen samtliga organisationsnivåer. De berättar att på kontorsnivå var tolk nödvändigt vilket visar att de verkligen genomarbetade hela organisationen. SEB såg även de unga människorna inom organisationen som en bidragande faktor att lättare införa förändringen. Dessa människor hade stora ambitioner och förstod att förändringen av organisationen och förvärvet var nödvändigt för bankens framtid. Före SEB:s förvärv fanns det i ELV ett bonussystem. SEB såg till att harmonisera dessa så att de var av samma struktur och nivå. Det ansåg det vara viktigt att det var rättvist mellan bankerna. Vi uppfattar det som positivt att någon form av belöningsystem finns i organisationen. Detta visar på en ambition att uppmuntra personalen i rätt riktning.

Föreningssparbanken skapade förändringsinsikt i den *förberedandefasen* genom att ha motiverad personal från Föreningssparbanken på plats i Baltikum. De skapade en tydlig vision vilken var att göra Hansabank till en universell bank. De vill att Hansabank i den mån det är möjligt bör vara lik Föreningssparbanken vad gäller egna värderingar och mål. Föreningssparbanken hade inga tydliga förändringsintentioner att genomföra i *genomförandefasen*. Den förändring och implementering av affärsmodeller sköttes av Hansabank själva. I den *fullföljandefasen* hade Föreningssparbanken problem med negativa attityder inom Hansabank mot förvärvet. Dessa var av ett nationellt slag då många ester hade svårt att acceptera att landets stolthet och mest framgångsrika företag hade blivit uppköpt av ett utländskt företag. Dessa attityder blev en tuff utmaning för Föreningssparbanken att bearbeta men efter ett tag insåg de flesta ester att förvärvet var nödvändigt för Hansabanks utveckling och accepterade situationen.

Föreningssparbankens styrka i deras förändringsarbete var att sätta upp en vision för vad de ville åstadkomma med Hansabank och göra denna tydlig. På det sättet klargjorde de vad

¹¹¹ Fleetwood, Harald, Eastern European Banking, SEB

förändringsarbetet skulle resultera i. Att förändringsarbetet sedan utfördes av Hansabank ser vi inte som negativt då Föreningssparbanken hade för avsikt att behålla deras självständighet. Förändringsprocessen i Föreningssparbanken påverkades av det unga ledarskapet i Hansabank. Dessa ledare har, trots sin ålder, varit med under större delen av bankens utveckling och besitter stor kunskap om organisation och dess marknad. Vi uppfattar från respondent 2s beskrivning av denna unga ledning att de är framåtsträvande och att det med deras kunskap var givet att dessa personer skulle leda förändringsprocessen. Dessa ledare hade rätt attityd och kände väl till sin egen organisation och kultur och kunde genom detta föra en dialog med sina medarbetare. Inom Hansabank finns ett bonussystem, vilket består av ett Scorecard med vissa kriterier som ska uppnås hos den anställde. Denna typ av formella belöning tycker vi är ett mycket bra initiativ av Hansabank då det motiverar personalen till att nå upp till strategin inom organisationen. Om alla medarbetare kämpar för att följa strategin blir implementeringen av den smidigare.

5.4 Kultur

Teorin säger att innan man genomför ett förvärv är det nödvändigt att ha god information om företagets kultur, vilken oftast har påverkats av den nationella kulturen.

SEB menar, genom respondent 1, att förberedelser och forskning om den baltiska kulturen inte gjordes. Han påstår att det är svårt att få en sann bild av kulturen genom att "läsa på" och anser att det är bättre att skaffa sig erfarenheter på plats. Vi menar att en del forskning hade kunnat göras eftersom det är av betydelse att det förvärvade företagets kultur bör överensstämma med sitt egna företag.

Föreningssparbanken gav oss en klarare bild av deras uppfattning om balternas påverkan av den nationella kulturen. Vi fick uppfattningen att de hade genomfört en grundligare undersökning av den baltiska kulturen inför förvärvet för att vara beredda på potentiella kulturkrockar. Föreningssparbanken anser att esterna är lättast bland de tre nationaliteterna att samarbeta med. Respondent 3 styrker denna erfarenhet genom att påstå att detta är den allmänna uppfattningen bland svenskar. Föreningssparbanken var medvetna om det fördelaktiga förhållandet mellan svenskar och ester före beslutet om förvärvet var klart och de såg det som en mycket stor fördel att Hansabank hade sin bas och ledning i Estland. Det

psykologiska avståndet mellan ester och svenskar är relativt litet, mycket tack vare vår gemensamma historia och det närliggande geografiska läget. Denna förståelse för varandras kulturer anser vi borde ha underlättat för Föreningssparbankens implementering.

Både Föreningssparbanken och SEB menar att de var förberedda på en marknadsutveckling i Baltikum men säger i efterhand att de aldrig hade kunnat förutse det höga tempo som utvecklingen skett i. Det är många faktorer som avgör i vilken takt en marknad kommer utvecklas i men genom att vara förberedd på ett högt tempo så eliminerar man risken att gå miste om möjligheter. Både SEB och Föreningssparbanken upplever en frustration hos de förvärvade bankerna då de sällan får igenom beslut så snabbt som de vill på grund av byråkrati hos de svenska bankerna. Om Föreningssparbanken och SEB hade varit bättre förberedda på den snabba utvecklingen hade de kunnat formulera strategin på ett sätt att beslut kunde tas snabbare och komplikationer som frustration hade kunnat minimeras. Inom detta område finns en av de vanligaste kulturella komplikationer mellan balter och svenskar. Det är dock viktigt att ha i åtanke att Föreningssparbanken och SEB är större organisationer än de baltiska bankerna och på grund av detta långsammare i sin agering.

Ytterligare en stor risk för kulturkrockar är balternas stora benägenhet att ta risker. Deras minimala osäkerhetsundvikande och stora riskbenägenhet beror ofta på bristfälligt beslutsunderlag eller på den snabba utvecklingen som ställer krav på dem att ta snabba beslut. Denna kulturskillnad är påtaglig och kan skapa problem för implementeringen. Det bör tas stor hänsyn till detta vid strategiformuleringen.

Både SEB och Föreningssparbanken har lyckats påverka sina förvärvade bankers design till att bli mer decentraliserade än vad de var tidigare. Vi tror att de baltiska ländernas, framförallt Esternas, längtan att efterlikna andra Europeiska organisationer gjorde denna strategi för SEB och Föreningssparbanken relativt lätt implementerad. Det suddar även ut spår från den sovjetiska ockupationen genom att forma en mer ickehierarkisk organisation. Avstånden mellan den högt anställda och den lägre blir mindre. Detta följer de båda bankernas strategi och passar framförallt med Föreningssparbankens kultur som bygger på nerifrån och upp.

Vad gäller jämställdhet och uppdelning av könsroller är de baltiska organisationerna vid en jämförelse med de svenska långt efter i utvecklingen. Diskussionen om jämställdhet är mycket liten i de baltiska länderna och likaså, vad vi har förstått, i de förvärvade bankerna.

Med tanke på den aktiva diskussion om jämställdhet som finns och har funnits relativt länge i Sverige kan vi ana att detta kan vara något som de svenska bankerna kommer vilja implementera i de baltiska bankerna. Det är då av stor vikt att detta analyseras väl så att kulturella faktorer kring detta klargörs så att en implementering kan göras utan kulturkrockar.

5.5 Sammanfattning

En bra strategiformulering tar sin grund i en väl utförd strategisk analys och ett strategiskt val. Implementeringen är beroende av strategiformuleringen. Om man inte i strategiformuleringen tagit hänsyn till implementeringen finns det risk att hinder kan uppkomma under implementeringsprocessen. Man måste ständigt ha i åtanke under processen med strategiformulering att strategin ska gå att implementera. Vi ser en tydlig skillnad mellan SEB och Föreningssparbanken i deras strategiska analys och val. Deras respektive utformning av strategi i deras förvärvade banker har påverkats av den strategiska analysen och det strategiska valet. En av de tydligaste skillnaderna mellan bankerna inom dessa delar var deras syften med sina förvärv och att SEB aldrig uttalade någon klar mission eller vision för förvärvet.

Implementeringen bygger på att kommunicera ut strategin i organisationen. Den är lättare att föra ut i organisationen om man har en bra strategiformulering.

Organisationsstrukturen ska passa implementeringen på det sättet att den inte utgör något hinder. Den ska balansera behovet av både kontroll och flexibilitet. Både SEB och Föreningssparbanken var måna om att införa en decentraliserad organisationsstruktur i sina förvärvade banker. Det finns förslag på komplettering av organisationsstrukturen men både Föreningssparbanken och SEB har till stor del tagit hänsyn till teorin rörande organisationsstruktur vid strategiimplementering.

Integration är av betydelse i implementeringen för att man ska kunna skapa ett samförstånd och ett ömsesidigt utnyttjande av de fördelar man fann i den strategiska analysen. SEB genomförde en relativt stor integration då de lade mycket fokus på att överföra sina kunskaper och kompetenser till de baltiska bankerna. Föreningssparbanken lade mindre fokus på denna överföring.

Det är av betydande vikt att ett företag förstår kulturella skillnader mellan sig själv och företaget som man förvärvar. Ledningen bör i förväg analysera kulturen i företaget man förvärvar. Denna kunskap ska sedan spridas i organisationen för att underlätta för implementeringen. SEB gjorde inga direkta förundersökningar om den baltiska kulturen. Man tyckte inte att detta var direkt nödvändigt. Om man inte före implementeringen sprider kunskap om kulturen i organisationen kan det uppkomma fördomar mot det förvärvade företaget, detta försvårar naturligtvis för implementeringen. Vi får uppfattningen att Föreningssparbanken hade genomfört en grundligare undersökning av den baltiska kulturen. De verkar dock inte ha lagt ner mycket energi på detta eller spridit den kunskapen man samlade in inom sin egen organisation. Enligt teorin bör företaget man förvärvar åtminstone ha en snarlik företagskultur som en själv. Föreningssparbanken menar att ester är snarlika svenska i deras beteende, detta sågs som en klar fördel innan förvärvet gjordes, med tanke på att Hansabanks ledning fanns i Estland.

6 Slutsats

Här redogör vi för de slutsatser som vi kan dra från analysen. Vi hoppas att läsaren kan få en helhetsförståelse.

Skillnader mellan SEB och Föreningssparbankens sätt att implementera sina strategier har identifierats. Det bör dock tilläggas att skillnaderna till stor del har sin grund i att förvärven i Baltikum har haft olika bakgrundsfaktorer. De skillnader vi har identifierat mellan SEB och Föreningssparbankens implementeringar tar sin start vid förvärvens olika utgångslägen. Föreningssparbanken förvärvade Hansabank som var en relativt utvecklad och självgående organisation. Hansabank fanns genom samma organisation redan etablerad i de tre baltiska länderna. SEB å andra sidan förvärvade tre baltiska banker som var tre fristående organisationer, uppdelade i de tre länderna. Genom detta blev förutsättningarna för strategiskt val och strategisk analys olika för de två svenska bankerna. Detta ledde även till att strategiformuleringarna för Hansabank och SEB:s tre förvärvade banker skiljde sig åt. Genom förvärvens olika utgångspunkter kom det sig att implementeringsprocesserna även skulle skilja sig åt.

Utifrån de utgångslägen de svenska bankerna hade och de skillnader som därmed uppstått i implementeringsprocessen kan vi bilda hypotesen:

Tillvägagångssättet av ett företags implementering av sina strategier vid ett direktförvärv i Baltikum beror på det utgångsläge som det förvärvade företaget befinner sig i.

I ovanstående skillnad mellan SEB och Föreningssparbankens utgångspunkter finner vi en uppenbar fördel för Föreningssparbanken. De förvärvade Hansabank som var en utvecklad organisation som fanns i alla tre länder jämfört med SEB som förvärvade tre relativt outvecklade banker uppdelade på tre länder. Denna fördel för Föreningssparbanken är en observation utöver vår problemdiskussion men som vi finner nödvändig att poängtera. Då Hansabank var en relativt utvecklad organisation hade inte Föreningssparbanken samma behov av grundlighet vid implementeringsprocessen som SEB hade.

6.1 Förslag till vidare forskning

Ett perspektiv som vi inte har belyst i vår uppsats är hur de baltiska bankerna uppfattade de svenska bankernas strategiimplementering. Samtliga av våra fallstudier är koncentrerade till Föreningssparbanken och SEB och vi har därmed i vår utredningsplan endast belyst deras perspektiv. Detta var dock menat då vårt syfte var att undersöka hur deras strategiimplementering rent taktiskt har gått tillväga. Dock finner vi när vi jobbar med utredningsplanen att det hade varit mycket intressant att titta på hur de baltiska bankerna upplevde de svenska bankernas implementering. Vi är medvetna om att det i vår utredningsplan har varit en vinklad syn på implementeringen från ett svenskt perspektiv. Vi har dock tagit hänsyn till detta och försökt titta på informationen objektivt.

Vi finner att den baltiska synen på de svenska bankernas strategiimplementering skulle vara ett förslag till vidare forskning. Detta perspektiv har enligt vår vetskap aldrig diskuterats. Vårt intresse för detta ämnesområde har under uppsatsens arbete vuxit sig stort.

Ett förslag är att vår utredningsplan, med hänsyn till nödvändiga justeringar, även skulle kunna användas vid etablering på eventuella nya marknader. Rumänien, Bulgarien, Serbien och Ukraina är exempel på länder vars bankmarknader befinner sig i en introduktionsfas. Vid en direktinvestering i dessa länder skulle vår utredningsplan kunna fungera som ett verktyg vid strategiimplementering.

Källförteckning

Publicerade Källor

Amy Pablo, Mansour Javidan, *Thinking of a merger...Do You Know Their Risk Propensity Profile, Organizational Dynamics*, Vol. 30, No.30, s. 206-222 (2002)

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten, - Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, (1998)

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, McGraw- Hill 11 Upplagan, (2003)

Armour, Eric, *How boards can improve the odds of M&A success. Strategy & Leadership*, Feb. 30, s. 13-20 (2002)

Bruzelius, Lars. H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, (2000)

Bryman, Alan, *Research Methods and Organizations Studies*, Routledge, (1995)

Cannella Albert. A, Hambrick, Donald, C, *Strategy Implementation as Substance and Selling*, The Academy of Management Executive, November 1989; 3.4, s. 278

Grant, Robert. M, *Contemporary Strategy Analysis*, Third Edition, Blackwell Publishers, (2005)

Haspeslagh, PC & Jemison, D B, *Managing Acquisitions – Creating Value Through Corporate Renewal*, The Free Press – A division of Macmillan, Inc. 1991

Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori- Moderna, Symboliska och Postmoderna Perspektiv*, Studentlitteratur, (2002)

Hofstede, Geert, *Organisationer och Kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, (1991)

Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, andra upplagan, (1997)

Johansson, Jan, *Företags Internationalisering Processer och nätverk*, Studentlitteratur, (2002)

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Imprint, (2001)

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

Lundquist, Lennart, *Det vetenskapliga studiet av politik*, (1993), Studentlitteratur

Lönnborg, Mikael, Olsson, Mikael, *Money and Finance in Transition – Research in contemporary and historical Finance*, Södertörn Academic Studies, (2003)

Marknadsintroduktion 1994, *Introduktion till den baltiska marknaden*, Exportrådet

Olve, Nils-Göran, *Företag köper företag – en handbok i företagsförvärv*, Mekanförbundets Förlag (1988)

Patel, R, Davidsson, B, *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera*, (1994)

SEB, *Eastern European Outlook – Mars 2005* (Företagsintern skrift)

Svetla T. Marinov, *Foreign Direct Investment in the Emerging Markets of Central and Eastern Europe*, (1997)

Thomas S. Gruca, Deepika Nath, Ajay Mehra, *Exploiting Synergy for Competitive Advantage*, (1997)

Wijk, Gösta, *Föreläsningssanteckningar* (2002-03-11)

Elektroniska källor

www.balticforum.se

www.regeringen.se/sb/d/5379/a/42049

www.susning.nu

www.nationalencyklopedin.com

www.balticforum.com

www.exportradet.se

Muntliga källor

Fleetwood, Harald, Eastern European Banking, Personlig Intervju, SEB 051209

Lindberb, Gunnar, European Banking, Personlig Intervju, SEB 051209

Lundberg, Lennart, Internationella Bankallianser, Personlig Intervju, Föreningssparbanken, 051216

Toomas Käbin, Sveriges Ambassad, Estland, Telefonintervju, 060105