



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

KANDIDATUPPSATS

Vt-2001

Integrationsarbete vid bankfusioner

**En studie om kommunikation som instrument
för att hantera organisationskulturer**

Författare:

Janne Eskola

Pelle Johansson

Karl Larsson

Magnus Torkildsen

Handledare:

Ola Mattisson

Ulf Ramberg

Sammanfattning

Titel: Integrationsarbete vid bankfusioner – En studie om kommunikation som instrument för att hantera organisationskulturer

Författare: Janne Eskola, Pelle Johansson, Karl Larsson och Magnus Torkildsen

Handledare: Ola Mattisson och Ulf Ramberg

Syfte: Syftet med uppsatsen är att redogöra för kommunikation som instrument för att hantera organisationskulturer vid integrationen i samband med en bankfusion.

Metod: Eftersom vi vill öka förståelsen av integrationsarbete vid bankfusioner, leder vår problemformulering och syfte till valet av en kvalitativ undersökningsmetod. En kvalitativ ansats ger möjlighet till mer innehållsrik information jämfört med en kvantitativ undersökningsmetod. I vår undersökning använder vi ett analytiskt induktivt tillvägagångssätt.

Resultat: Integrationsarbetet inom Nordea karakteriseras av tre faser. Faserna visar på hur Nordea har använt kommunikation som instrument för att hantera organisationskulturer vid integrationen. Då kommunikationen i samband med integrationen förmedlas via de befintliga kommunikationskanalerna innebär detta att även arbetet med integrationen sker inom den befintliga organisationen. Nordea använder sig alltså av sin egen organisation istället för att skapa en parallell organisation.

Nyckelord: **Bankfusion, Integration, Kommunikation** och **Organisationskultur**

Definitioner: **Bankfusion:** innebär att två eller flera jämnstora banker går samman för att skapa *en* bank.

Integration: Det vi avser med integration i denna uppsats är sättet på vilket banker sammanför de fusionerande företagens organisationskulturer. Vi kommer att belysa det inledande stadiet av integrationen, vilket sträcker sig från planering till implementering.

Kommunikation: Vi ser kommunikation som ett möjligt redskap för hantering av organisationskultur vid integrationen.

Organisationskultur: är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte	4
1.4	Avgränsningar	4
1.5	Val av fallföretag	5
1.6	Målgrupp	5
1.7	Disposition	6
2	Metod	7
2.1	Personlig referensram	7
2.2	Valet av ansats	8
2.3	Val av metodteoretisk angreppssätt	8
2.4	Undersökningsmetod	9
2.5	Undersökningens kvalitet	9
2.6	Datainsamling	10
2.7	Källkritik till primär och sekundärdata	11
2.8	Fallbeskrivning och utformning av tolkningskriterier	12
2.9	Metod utvärdering	13
3	Referensram	14
3.1	Definition av fusionsbegreppet	14
3.2	Olika fusionstyper	15
3.2.1	Fusionstyper i bankbranschen	15
3.3	Internationella fusioner	16
3.4	Synergieffekter	17
3.5	Olika fusionsmotiv	17
3.6	Integration	19
3.6.1	Organisationskultur	21
3.7	Kommunikation som instrument	23
3.7.1	Kommunikationsmodell	24
4	Introduktion av fallföretag	28
5	Fallbeskrivning	31
5.1	Upprättande av visionsdokument	31
5.2	Tillsättning av ledningspositioner	33
5.3	Strukturering av organisationerna	33
6	Analys	36
6.1	Upprättande av visionsdokument	36
6.2	Tillsättning av ledningspositioner	37
6.3	Strukturering av organisationer	39
6.4	Slutsatser	40

6.4.1 Förslag till vidare forskning	41
Källförteckning	42
Publicerade källor: böcker	42
Publicerade källor: artiklar	43
Elektroniska källor:	44
Intervjuer:.....	44
Bilaga 1: Intervjuguide.....	45
Bilaga 2: Interviewguide	46

1 Introduktion

Det inledande stycket av kapitlet innehåller en bakgrund till ämnesvalet. Därefter specificeras målet med uppsatsen i form av problemformulering, syfte samt vilka avgränsningar vi har valt. Vidare presenteras fallföretaget och den målgrupp som uppsatsen vänder sig till. I kapitlets sista del redogörs för uppsatsens övriga disposition.

1.1 Bakgrund

Under 1990-talet fram till idag har nästan alla branscher, nationella såväl som internationella, präglats av en kraftigt ökad fusioneringsfrekvens. Trenden kan närmast beskrivas som en fusionskavalkad, med nya rekordnoteringar för varje år. I Sverige har utvecklingen pekat i samma riktning med en 50-procentig ökning från 1999 till 2000. Då trenden spänner över alla existerande branscher berörs även bankbranschen. Fusionstrenden inom bankbranschen började internationellt med start i USA på 1980-talet i samband med avregleringen av den amerikanska finansmarknaden. Avregleringen av den europeiska finansmarknaden tog fart under 1990-talet, vilket ledde till ökad fusioneringsvilja även hos europeiska företag.¹

Den fusionsspecifika litteratur som har uppkommit och som speglar de senaste tjugo årens fusionstrend utgår från det tillverkande företaget. Det primära för fusionerande företag är att de vill uppnå synergieffekter. Ett tydligt exempel på synergieffekter är effektivitetsförbättringar i produktionen, så kallade skalfördelar. Skalfördelar uppnås genom att produktionskostnaden minskar per producerad enhet. Jungerhem (1992) anser att det är svårare att se skalfördelar som ett motiv i bankfusioner då dessa är svåra att uppnå och att mäta i bankbranschen. Det främsta skälet till detta är att en

¹ Ahnland, Lars, "Fusionerna slår alla rekord" (2000-06-30)

bank är ett tjänsteföretag, vilket betyder att produktionsprocessen inte är lika lätt att mäta som hos ett varuproducerande företag som kan koppla sina kostnader till en fysisk produkt.² Larsson (1997) liksom Jungerhem påpekar att skalfördelar i bankbranschen inte är tillräckligt framträdande för att vara en förutsättning för fusionsmotiv. Det har visat sig att större produktionsvolymen innebär kostnadsnackdelar för en bank³. Larsson påpekar dock att banker kan ställas inför situationer med mycket stora engångskostnader, exempelvis vid en förändring av makromiljön. Detta skulle innebära att det finns möjliga skalfördelar att nå vid en fusion.

Jungerhem utvidgar problemet beträffande uppfyllandet av skalfördelar i bankbranschen och anser att synergieffekter och inte enbart skalfördelar kan vara svåra att uppnå. Enligt Jungerhem är det enbart ett fåtal studier som visar på lönsamhet vid bankfusioner trots att det i den generella fusionslitteraturen framhålls att fusioner skall ge positiva effekter.⁴ Även Rhoades (1997) visar att fem av nio bankfusioner på den amerikanska marknaden inte lyckas uppnå de uppsatta synergieffekterna⁵.

1.2 Problemformulering

Som tidigare nämnts är det primära för fusionerande företag är att de vill uppnå synergieffekter. För att om möjligt uppnå synergieffekter vid en fusion av två tjänstproducerande företag måste integrationen av företagens respektive organisationer och dess anställda ske så smidigt och snabbt som möjligt. Den anställda får därmed ses som en av företagets viktigaste resurser, och det borde därför ligga i företagets intresse att de anställdas kompetens tas tillvara genom en snabb och smidig integration.⁶

² Jungerhem, Sven, *Banker i fusion* (1992) s. 54.

³ Larsson, Claes-Göran, "Bankfusioner kan de löna sig? – En översikt av forskningen på området" (1997) s. 231-232.

⁴ Jungerhem, Sven, s.23.

⁵ Rhoades, Stephen, A., "The efficiency of bank mergers: An overview of case studies of nine mergers" (1997) s. 286.

⁶ Risberg, Anette, *Ambiguities Thereafter – An Interpretive Approach to Acquisitions* (1999) s. 40.

Integrationen är det stadium av fusionsförloppet där företagens organisationer praktiskt inlemmas i varandra. Integration är ett problematiskt begrepp som definieras på olika sätt av olika forskare. Då integrationsförloppet närmast kan betraktas som en ständigt pågående process och därmed är svår att överskåda kommer vi att belysa det inledande stadiet av integrationen, vilket sträcker sig från planering till implementering. Risberg (1999) påpekar att integrationen är väsentlig för företagets möjlighet att skapa synergieffekter⁷.

Risberg skriver att vid integrationsarbetet är kulturbegreppet av stor vikt och påverkar utfallet av fusionen⁸. Vad som gör kulturfaktorn i integrationen problematisk är när två företagskulturers verklighetsuppfattningar, värderingar och normer strider mot varandra på ett sådant sätt att de hindrar det fusionerade ”nya” företaget att nå sina mål⁹. Ytterligare en dimension av kulturen är när fusionen skrider över nationsgränser. Risberg skriver att det då uppkommer nationella kulturskillnader, lagar och regelverk, makrofaktorer och politiska skillnader som försvårar fusionsarbetet ytterligare. Det vi avser med integration i denna uppsats är hur banker sammanför de olika företagens kulturer.

Martin & Meyerson (1991) delar upp kulturbegreppet utifrån ett integrationsperspektiv, vilket innebär att varje organisation har en gemensam kultur. Därav betraktar vi kultur som organisationskultur, vilket definieras som den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden¹⁰. Utifrån detta perspektiv är det möjligt att se kultur som ett socialt klister som håller ihop organisationens anställda. Forskare har utifrån integrationsperspektivet sett kommunikation som ett möjligt instrument med vilket organisationskulturen kan påverkas.¹¹

⁷ Risberg, Anette (1999) s.76

⁸ Ibid, s.76.

⁹ Bang, Henning, *Organisationskultur* (1994) s. 31.

¹⁰ Ibid, s.23.

¹¹ Risberg, Anette (1999) s. 82.

Vi kommer i denna uppsats utgå från ovanstående resonemang och se kommunikation som en möjlighet att integrera organisationskulturer. Vad som är viktigt ur bankens perspektiv är hur den ställer sig till hur kommunikationen skall förmedlas. Det är genom formella informationssystem och rykten som de anställda blir medvetna om fusionen samt dess innebörd för företagen och de anställda. Forskning visar att de anställdas reaktion och inställning till fusionen kan vara avgörande för att uppsatta fusionsmål ska kunna uppnås¹². Därmed blir kommunikation ett viktigt instrument vid hanteringen av integrationsarbetet då den både ger information till de anställda och respons till ledningen.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att redogöra för kommunikation som instrument för att hantera organisationskulturer vid integrationen i samband med en bankfusion.

1.4 Avgränsningar

Den övergripande avgränsningen i vår empiriska undersökning utgörs av ett fallföretag som kommer att belysas utifrån dess integrationsarbete i samband med en bankfusion. Avgränsningar avseende teorin är resultat av subjektiva bedömningar från vår sida och vi kommer att ta upp de teorier och modeller som vi anser bäst beskriver integrationsarbetet vid en bankfusion. De valda teorierna och modellerna inom fusions- och integrationsteori kommer enbart vara ett urval av det utbud som finns, men vi tror att valet kommer att vara relevant och tillräckligt omfattande för att kunna besvara uppsatsens syfte.

¹² Buono, Anthony F., Bowditch, James L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989) s. 11.

1.5 Val av fallföretag

Vårt intresse för Nordea grundar sig i att företaget under en tidsperiod av fyra år har integrerat fyra olika banker i fyra olika länder vid bildandet av en koncern. Nordea är det första bankföretaget i Europa som fusioneras utanför sitt eget lands gränser med jämbördiga parter¹³. Vår första kontakt med Nordea initierades genom ett möte med Arne Bernroth, vice VD för Nordbanken Region Syd, vilket gav oss en övergripande syn på integrationsarbetet inom Nordea. De fem personer vi har intervjuat inom Nordea är alla i ledningsbefattning inom olika delar av Nordeas affärsområden. Gemensamt för våra respondenter är att samtliga har arbetat med olika frågor kring integrationsarbetet. Dessa personer är:

Arne Bernroth, *Vice VD Nordbanken Region Syd, Malmö*

Timo Nikinmaa, *First Vice President, Strategic Management Support Corporate Identity, Helsingfors*

Thomas Nordquist, *Head of Global Sales Nordea Region Syd, Malmö*

Henrik Plantin, *Aktiechef Nordea Securities Region Syd, Malmö*

Henrik Priergaard, *Head of Business Support of Asset Management, Köpenhamn*

1.6 Målgrupp

Denna uppsats har som huvudsaklig målgrupp personer med viss förkunskap inom ämnena strategi och styrsystem, samt inom organisation. Dessa personer kan vara studenter och lärare på universitet och högskolor, personer inom bankbranschen eller andra intresserade som vill öka sin kunskap och förståelse för kommunikation som instrument för att hantera organisationskulturer vid en integration i samband med en bankfusion. Dessutom vänder vi oss till vårt fallföretag, Nordea, som vi hoppas ska kunna dra praktisk nytta av de slutsatser vi kommit fram till genom arbetet med denna uppsats. Andra banker som står inför en eventuell fusion kan förhoppningsvis också finna intressanta aspekter i denna uppsats.

¹³ ”Analys MeritaNordbanken - På god väg” (1998-02-04).

1.7 Disposition

Kapitel 2 - Metod – redogör för vårt grundläggande metodteoretiska angreppssätt och den undersökningsmetod vi valt, vilket följs av tillvägagångssättet för datainsamlingen som ligger till grund för uppsatsen.

Kapitel 3 - Referensram - presenterar och förklarar ämnets relevanta teorier och bygger upp den teoretiska referensram som skall ligga till grund för analysen.

Kapitel 4 - Presentation av fallföretag – avser att ge läsaren en inledning och bakgrund till det valda fallföretaget, Nordea, för att denne bättre skall tillägna sig fallbeskrivningen i det följande kapitlet.

Kapitel 5 - Fallbeskrivning – redogör och beskriver Nordeas integrationsarbete.

Kapitel 6 - Analys – granskar utifrån den teori och kommunikationsmodell som presenteras i referensramen, samt den modell som lyfts fram i fallbeskrivningen, hur Nordea använder kommunikation som ett instrument för att hantera organisationskulturer vid integrationen.

2 Metod

Då vi i föregående kapitel har redogjort för denna uppsats problemformulering och syfte kommer vi i detta kapitel att inleda med en beskrivning av vår personliga referensram som sedan följs av en diskussion och motivering till studiens ansats. Därefter klargör vi vårt metodteoretiska angreppssätt för att sedan gå vidare med att diskutera undersökningens kvalitet. Avslutningsvis kommer vi att redogöra för insamling av data som sedan följs av källkritik och en beskrivning av vårt sätt att tolka och analysera data, för att slutligen nå fram till en utvärdering av vår metod.

2.1 Personlig referensram

Den personliga referensramen i vårt uppsatsarbete är de förutsättningar och begränsningar vi har som individer. Våra samlade kunskaper, normer och värderingar styr dessa förutsättningar och begränsningar. De kunskaper som främst präglar uppsatsen är baserade på våra studieinriktningar i ämnet företagsekonomi, strategi och styrsystem samt organisation. Referensramen inverkar på det sätt vi väljer att beakta fallföretaget vi undersöker, och på det sätt vi bearbetar och tolkar insamlat material i ämnet. Det påverkar även vårt förhållningssätt till undersökningen, sammanställning av empiri och det sätt vi väljer att tolka och analysera insamlad data.¹⁴

¹⁴ Wiedersheim-Paul, Finn, Eriksson, Lars Torsten, *Att, Utreda och Rapportera* (1989) s.39-40.

2.2 Valet av ansats

Valet mellan kvantitativ och kvalitativ ansats bestäms till stor del av undersökningens problemställning. Kvalitativ metod lämpar sig i första hand för frågeställningar som syftar till att förstå hur exempelvis personer och grupper upplever eller förhåller sig till skilda fenomen som lönesystem och arbetsorganisation¹⁵. Eftersom vi vill öka förståelsen av just en sådan frågeställning, integrationsarbete vid bankfusioner, leder vårt syfte till valet av en kvalitativ undersökningsmetod. Vi väljer en kvalitativ ansats för att den ger möjlighet att uppnå låg formalisering. Följden blir att man får mer innehållsrik information jämfört med om man hade valt en kvantitativ ansats.

2.3 Val av metodteoretisk angreppssätt

Enligt Lundahl och Skärvad (1999) finns det två vanliga sätt att utforma undersökningar nämligen genom analytisk induktion och grundad teori¹⁶. I vår undersökning använder vi ett analytiskt induktivt tillvägagångssätt. Med detta avses ett arbetssätt där problemet först formuleras och avgränsas. Därefter preciseras studieobjektet och det perspektiv undersökningen avser att ha. Kvalitativa undersökningar innebär ofta mer öppna problemställningar som kan förändras i takt med förståelsen av studieobjektet, och som följd av detta kan undersökningen styras av problemställningen. Det är också viktigt att vi i egenskap av forskare inleder vår studie utan förutbestämda åsikter och meningar. Wiedersheim-Paul och Eriksson (1989) poängterar dock att i beskrivande och förklarande undersökningar är förutsättningar nödvändiga och att utredningsarbetet sker utifrån utgångspunkter av olika slag¹⁷. Nästa steg är att hitta relevanta och pålitliga källor som kan bidra till att öka kunskapen om integrationsarbetet vid bankfusioner. Det avslutande steget vid den analytiska induktionen är att analysera data genom tolkning och reflektion.

¹⁵ Lundahl, Ulf, Skärvad, Per- Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999) s. 101.

¹⁶ Ibid, s. 103

¹⁷ Wiedersheim-Paul, Finn, Eriksson, Lars Torsten (1989) s. 63.

2.4 Undersökningsmetod

Kvalitativa studier förespråkar användningen av fallstudier som undersökningsmetod. Inom organisatoriska och företagsekonomiska studier är fallstudien en vanligt förekommande metod.¹⁸ Vi har valt att studera ett fall, dels på grund av möjligheterna att få tillförlitliga källor och dels på grund av att vi anser att Nordea är ett ovanligt fall. Nordea anses vara den första internationella fusionen av jämlika parter i Europa inom bankbranschen¹⁹. Vi anser att vår undersökning är en kvalitativ, beskrivande fallstudie.

2.5 Undersökningens kvalitet

Validitet skapas genom att ha flera informationskällor; det vill säga intervjuer av flera personer, organisationsspecifika dokument och genomgång av tidigare forskningsresultat.²⁰ Vi har säkrat validiteten i vår studie genom att intervjua fem personer i ledningsbefattning inom olika delar av organisationens affärsområden. Dessutom har vi tagit del av publicerat företagsspecifikt material och studerat relevant empiri inom området. Lundahl och Skärvad (1999) definierar validiteten som frånvaron av systematiska mätfel och ser validiteten som ett mätinstrument. Med andra ord: mäts det som avses att mäta²¹? Ett problem med vår studie är att vi som intervjuare utgör mätinstrumentet och därmed är det vi som avgör studiens validitet. Vi stärker validiteten genom att väl definiera och avgränsa begreppet, integration. Därmed minskar intervjuarens och respondentens diskrepans gällande begreppet

¹⁸ Yin, Robert K, *Case Study Research: design and methods* (1994) s. 1.

¹⁹ ”Analys MeritaNordbanken - På god väg”, 1998-02-04.

²⁰ Yin, Robert K (1994) s. 33.

²¹ Lundahl, Ulf, Skärvad Per-Hugo (1999) s. 150.

Lundahl och Skärvad beskriver reliabiliteten som ”frånvaron av slumpmässiga mätfel”. Detta betyder att själva mätningen inte påverkas av vem som utför den eller de omständigheter under vilka den sker.²² Reliabiliteten beaktar vi genom att låta respondenterna välja tid och plats så att varje respondent känner att intervjun passar honom väl. På detta sätt anser vi att alla har likvärdiga möjligheter att svara på frågorna. Reliabiliteten handlar även om studiens generaliserbarhet. En fallstudies resultat är svåra att generalisera över till andra fall. Vi kommer inte att försöka generalisera slutsatser och resultat av vår fallstudie angående integrationen i Nordea till andra bankfusioner, däremot kan vi utföra analytiska generaliseringar. Detta betyder att vi generaliserar resultatet av vår studie till vår referensram.²³

2.6 Datainsamling

Vi har använt oss av personliga besöksintervjuer för insamlandet av primärdata till studien. Fördelarna med besöksintervjuer är att de går snabbt att genomföra och ger stort utrymme för komplicerade frågor och följdfrågor. Intervjuareeffekter har vi försökt minska genom att ha flera intervjuare på plats så att erfarenheter och uppfattningar kan utbytas.²⁴ Intervjufrågorna är grundligt genomtänkta i grupp för att så långt som möjligt garantera att vi ställer rätt frågor och ges möjlighet att ställa djupare följdfrågor. Av intervjuaren krävs en förståelse av och insikt i integrationen vid bankfusioner och den relaterade teorin för att upptäcka viktiga led under intervjuens gång.²⁵

För att respondenten ska ges möjlighet att tala fritt och kunna fördjupa vissa resonemang har vi valt att utforma en semistrukturerad intervjuguide. Utformningen av frågeformuläret består av ett antal huvudfrågor med tänkbara led till följdfrågor (se Bilaga 1: Intervjuguide).²⁶

²² Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1999) s. 152.

²³ Yin, Robert K. (1994) s. 36-37.

²⁴ Wiedersheim-Paul Finn, Eriksson, Lars Torsten (1989) s. 85-86.

²⁵ Yin, Robert K. (1994) s. 56-59.

²⁶ Ibid, s. 69-74.

Eftersom vårt syfte är att beskriva och belysa kvalitativa aspekter anser vi att valet av semistrukturerad intervju är väl grundat. Semistrukturerade intervjuer ger respondenterna frihet till bredare svar och ger följaktligen oss intervjuare möjligheter till djupgående följdfrågor och styrning av intervjusituationen. Flera intervjuare finns närvarande under intervjutillfället för att få ut mer av intervjun²⁷.

Andersson (1994) betonar att intervjun är en interaktionsprocess där båda parter påverkar varandra. I semistrukturerade intervjuer är det problematiskt att samtidigt ställa frågor, lyssna, beakta respondentens kroppsspråk och bestämma följdfrågornas innehåll och riktning.²⁸ Intervjuerna antecknas och spelas in på band under intervjutillfället och därefter sammanställer vi våra intryck. Intervjuerna utgör våra primärdata.

Vi har även använt oss av sekundärt material bestående av tidningsartiklar och årsredovisningar. Tidningsartiklarna har inhämtats från AffärsData och det företagsspecifika materialet har vi erhållit från Nordea. Kompletterande företagsspecifikt material har även samlats in via koncernens hemsida på Internet.

2.7 Källkritik till primär och sekundärdata

När insamling av data sker genom intervjuer av personer i ledningsposition blir intervjuerna speciella på grund av respondenternas befattning. Dessa respondenter kräver förberedelser från intervjuarna, eftersom de är vana vid att få uppmärksamhet och respekt, att föra talan, ta initiativ, ge order och fatta beslut. Intervjupersonerna är också vana vid att sitta i förhandlingar, diskutera sina svar och försvara sina åsikter. Intervjuaren ska förvänta sig att få många diplomatiska och luddiga svar från personer på ledningsnivå i stora organisationer. Endast ett fåtal av alla intervjuer går exakt som planerat och som intervjuare ska man vara beredd på mindre eller större avvikelser från intervjuguiden.²⁹

²⁷ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod* (1998) s. 176.

²⁸ Andersson, Beng-Erik, *Som man frågar får man svar* (1994) s.169-170.

²⁹ Andersen, Ib (1998) s.176.

De sekundära källor vi använt oss av kan i vissa fall kritiseras för att vara föråldrade. I de fall teorier och modeller är gamla har vi noga övervägt valet av dem för att försäkra oss om att de fortfarande är relevanta och användbara. Det material vi inhämtat direkt från Nordea är elektroniska dokument och årsredovisningar som beskriver koncernens verksamhet. Kritiken mot detta material är främst att de enbart visar Nordea från en positiv sida och därmed är vinklade, men genom att vara fullt medvetna om detta anser vi oss kunna reducera större delen av denna missvisning. Tillförlitligheten hos tidningsartiklar och elektroniska dokument funna på Internet är alltid svår att avgöra. Författarnas objektivitet till det som skrivs måste ifrågasättas. Dessa källor har ändå använts, med försiktighet, för att de tillför en mer nyanserad bild och nya perspektiv.

2.8 Fallbeskrivning och utformning av tolkningskriterier

En fallbeskrivning är sällan ett slutresultat, utan har mer karaktär av delmål. Lundahl och Skärvad (1999) skriver att utgångspunkten för analys och tolkning är fallbeskrivningen. Den stora utmaningen vid fallstudier är att få ut någonting av stora mängder data.³⁰ Genom en sammanställning av data har vi tagit bort överflödiga information och koncentrerat oss på den information som är mest väsentlig för vår studie. Tolkning av data innebär att gå bortom deskriptiva data, tydliggöra vad saker och ting betyder, skapa förståelse för händelseförlopp och resultat, samt att dra slutsatser och lärdomar. Tyngdpunkten ligger på att belysa och förstå.³¹ Genom att ha en balans mellan fallbeskrivning och tolkning kan läsaren lättare förstå grunden för tolkningen och genom denna förstå innebörden av våra beskrivningar, för att slutligen dra egna slutsatser.

³⁰ Lundahl, Ulf, Skärvad Per-Hugo (1999) s. 194.

³¹ Ibid, s 195.

2.9 Metod utvärdering

Antalet intervjuer vi fått möjlighet att genomföra kan anses vara alltför begränsat för att kunna ge en fullständig bild av problematiken i vår uppsats. Vi anser dock att de är tillräckliga för att kunna besvara vårt syfte. Vi har noterat att personer i ledningspositioner är svåra att intervjua. Problemen som vi beaktade har till viss del förverkligats under intervjuerna. Flera av respondenterna har velat styra diskussionen och de har i viss utsträckning förberett sina svar. När vi ställt obekväma frågor har respondenterna svarat mångtydigt och vägt de egna svaren så att deras åsikter emellanåt blivit oklara.

En fördel med intervjuerna har dock varit respondenternas vana att tala inför människor och deras förmåga att formulera sina svar väl. Vissa följdfrågor har inte behövt ställas eftersom respondenterna tänkt framåt och svarat. Vi anser att det är viktigt att ha flera intervjuare för att kunna få ut mer information från respondenterna, eftersom de är vana vid förhandlingar och diskussioner. Utan flera intervjuare hade vi troligen blivit ”överkörda” av respondenterna. Att spela in intervjuerna har visat sig vara fördelaktigt, då det har gett oss möjlighet att reflektera över vad som sagts i efterhand. Samtliga respondenter har godkänt inspelningen av intervjun. Vi anser att svaren inte påverkats av inspelningen då de har varit högst medvetna om sina formuleringar.

Av praktiska skäl har intervjun av respondenten från Merita, Finland, genomförts via telefon. Intervjun spelades in och trots att en av författarna är finskspråkig hölls intervjun på respondentens begäran på engelska (se Bilaga 2: Interview guide). En telefonintervju är annorlunda jämfört med en personlig besöksintervju med fyra intervjuare, då endast en person kan ställa frågor. Samtidigt finns det inte någon möjlighet att kunna tyda respondentens kroppsspråk..

3 Referensram

Utifrån förra kapitlets diskussion om valet av metod är nästa steg i uppsatsen att presentera vår referensram. Vi inleder kapitlet med en presentation av olika fusionstyper vilket, leder vidare till vilka motiv som kan tänkas ligga bakom en fusion. Därefter koncentrerar vi oss på kulturproblematiken vid integrationen av två företag, som sedan följs av hur kommunikation kan användas som ett instrument för att hantera organisationskulturen vid en integration. Slutligen visar vi en möjlig kommunikationsmodell för ett mer praktiskt tillvägagångssätt för integrationsarbetet.

3.1 Definition av fusionsbegreppet

För att undvika missförstånd vill vi påpeka att vi inom denna uppsats kommer att använda oss av ordet fusion för att förklara olika sorters sammanslagningar av företag. Forskare inom fusions- och förvärvsområdet använder samma teorier för att beskriva förvärvs- och fusionsförlopp. Bueno & Bowditch (1989) påpekar att orden fusion, förvärv och konsolidering används för att beskriva samma händelse trots att de definitionsmässigt avser olika sorters sammanslagningar³². Strikt definitionsmässigt betyder förvärv att ett annat företag köper ett annat företags aktier eller tillgångar, och på så sätt får tillgång till deras verksamhet. Fusion betyder att två jämnstora företag går samman för att skapa *ett* företag³³.

³² Bueno, Anthony F., Bowditch, James L., (1989) s. 60.

³³ Lindgren, Ulf, *Internationella företagsförvärv* (1981) s.11.

3.2 Olika fusionstyper

I fusionslitteraturen presenteras olika typer av fusioner. De olika fusionstyperna kan generellt delas upp i *vertikala*, *horisontella* och *konglomerat*.³⁴

Vertikala fusioner innebär att ett företag slås samman med ett led, antingen framför eller bakom i förädlingskedjan. Om sammanslagningen sker bakåt i förädlingskedjan slås ett företag samman med dess leverantör av exempelvis delkomponenter till produktionen. Vertikal fusion framåt innebär att företaget slås samman med exempelvis en återförsäljare för att på så sätt knyta starkare band till sin marknad och kunder. En *horisontell* fusion innebär att ett företag går samman med ett liknande företag, företagen är således konkurrenter med likartad marknad och verksamhet. Den horisontella fusionen anses vara mindre riskfylld då man slår sig samman med någon man känner till verksamhetsmässigt. Ett *konglomerat* definieras som en sammanslagning av företag med olika produkter och olika marknader.

3.2.1 Fusionstyper i bankbranschen

I bankbranschen är, enligt Jungerhem (1992), den dominerande fusionstypen den horisontella. Ur en allmän synvinkel tillhör fusionerande banker samma bransch vilket enligt ovanstående resonemang definierar fusionen som just horisontell. Detta kan tyckas vara en alltför enkel syn på banker då de faktiskt har olika inriktningar, och därför har Jungerhem skapat en annan indelning för att kunna visa på fusionstyper inom bankbranschen³⁵. Jungerhems indelning delar upp bankfusioner utifrån faktorerna verksamhetsområde och geografisk marknad.

De fyra olika bankfusionstyperna kallas *överlappande*, *verksamhetsutvidgande*, *marknadsutvidgande* och *kompletterande*.

³⁴ Goldberg, Walter H., *Mergers: Motives, Modes, Methods* (1983) s. 14.

³⁵ Jungerhem, Sven (1992) s. 51.

		Verksamhetsinriktning	
		lika	olika
Geografisk marknad	lika	Rent överlappande fusion	Verksamhetsutvidgande fusion
	olika	Marknadsutvidgande fusion	Rent kompletterande fusion

Figur 3.1 Fusionsalternativ- banker (Jungerhem, Sven, 1992, s. 51)

Den första är den *överlappande* fusionen som är en sammanslagning av två banker med likadan verksamhetsinriktning och geografisk marknad. Den överlappande fusionen kan likställas med den rent horisontella enligt tidigare resonemang. Den *verksamhetsutvidgande* fusionen är en sammanslagning där de två parterna har olika inriktningar av sina verksamheter, men deras geografiska marknad är den samma. Den *marknadsutvidgande* fusionen är motsatsen till den verksamhetsutvidgande vilket innebär att bankernas verksamhet är identisk men att de verkar inom olika geografiska marknader. Den rent *kompletterande* fusionen innebär att sammanslagningen sker mellan två banker där både verksamhet och geografisk marknad är olika.

3.3 Internationella fusioner

Risberg (1999) menar att det uppkommer en väsentlig skillnad vid en internationell fusion jämfört med en nationell. Dessa skillnader utgörs av nationella kulturskillnader, lagar och regelverk, makrofaktorer och politiska skillnader.³⁶ Detta innebär att en internationell fusion ställer högre krav på ledningen än en nationell.

³⁶ Risberg, Anette (1999) s. 47-49.

En internationell fusion bidrar med ytterliggare en dimension till styrningen och ledningen av en fusion. Företagsledningen måste förutom att ta hänsyn till koncernmässig och strategisk anpassning även beakta de nationella kulturskillnaderna. Detta bör emellertid också innebära att ledningen vid en internationell fusion ofta är medveten om dessa kulturproblem vid ett tidigt skede och därigenom kan den totala genomslagskraften för fusionen öka.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att den huvudsakliga skillnaden som uppkommer vid en internationell fusion jämfört med en nationell, är att ledningen måste bredda perspektivet av fusionen. Ledningen kan inte bara fokusera på strategiska anpassningar utan måste även identifiera kulturskillnader mellan företagen. Det är större kulturskillnad mellan två företag från två olika länder än två företag från samma land.

3.4 Synergieffekter

Genom all fusionslitteratur löper synergibegreppet som en röd tråd. Motiv för en fusion kan sammanfattas med att företagen försöker skapa synergieffekter av olika slag. Synergieffekter kan enligt Larson sammanfattas som den kombination av effekter som leder till att resultatet av sammanslagningen blir annorlunda, jämfört med enbart att ”slå ihop” de två företagens delar. Dessa kombinationseffekter skapar i bästa fall ett mervärde för den nya organisationen som kan sammanfattas med att $1+1=3$. Larsson påpekar även att synergieffekter kan vara negativa men att ordet används i litteraturen för att visa på eller förklara ett positivt mervärde.³⁷

3.5 Olika fusionsmotiv

Motiven för en fusion kan vara många. Vissa motiv är dolda och inte uttalade, medan andra är av mer öppen karaktär. Enligt Goldberg (1983) kan motiven vara allt från att

³⁷ Larsson, Rikard, *Organizational Integration of Mergers and Acquisitions. A Case Survey of Realization of Synergy Potentials* (1989) s. 14-15.

reducera risker, och öka skalfördelar till att vara rena tillväxtmotiv. De två dominerande motiven är ändå tillväxt och lönsamhet³⁸.

Jungerhem (1992) har delat upp fusionsmotiven i olika övergripande grupper. Fyra av dessa motiv benämns *verksamhetsrelaterade*, *marknadsrelaterade*, *finansiella* och *tillväxtrelaterade*.³⁹

Verksamhetsrelaterade motiv är de mest förekommande motiven i fusionslitteraturen. Goldberg (1983), Larsson (1990), Cooke (1986) m.fl. diskuterar företagens möjlighet att uppnå synergieffekter vid sammanslagningar. Det mest förekommande motivet är att fusionen kommer att ge upphov till skalfördelar.

Marknadsrelaterade motiv kan enligt Goldberg vara billigare och snabbare expanderingsgenom att företaget slipper de startkostnader som uppkommer vid nyetablering, och att de direkt vid sammanslagningen får tillgång till kontorsnät och erfarenhet⁴⁰. Fusionen kan också ge tillgång till nya marknader som tidigare varit stängda genom så kallade etableringshinder. Jungerhem påpekar att diversifiering innebär ökad riskspridning för företaget, men även att företaget minskar sitt beroende av vissa produkter och marknader genom att slå sig samman med företag som redan är involverade i dessa produkter och marknader⁴¹.

De *finansiella* argumenten för fusioner kan sammanfattas med att de är motiv utifrån förhållanden på aktiemarknaden. Det är skillnaden i säljares och köparens uppfattning om bankföretagets värde som skapar det finansiella motivet. Jungerhem påpekar att teoretiskt sett är dessa motiv applicerbara även på bankmarknaden men på grund av regleringar av bankmarknaden blir effekten inte lika stor.⁴²

³⁸ Goldberg, Walter H. (1983) s. 9.

³⁹ Jungerhem, Sven (1992) s. 14 –22.

⁴⁰ Goldberg, Walter H. (1983) s. 10.

⁴¹ Jungerhem, Sven (1992) s. 18.

⁴² Ibid, s. 19.

Beträffande *tillväxtrelaterade* motiv kan tillväxt för ett bankföretag ge snabbare tillväxt än vad intern tillväxt skulle kunna ge. En fusion ger även företagen större handlingsutrymme, bättre position etc.

3.6 Integration

När avtalet är undertecknat och motiv och mål för fusionen är fastställda blir nästa steg för de två företagen att slås ihop. Detta steg brukar kallas alltifrån inlemmandet till integrationsförloppet av de två företagen. Vi väljer att benämna denna fas för integration. De författare som berör integrationen påpekar vikten av detta steg för det totala utfallet för fusionen. Risberg (1999) diskuterar integrationen som nyckeln till synergieffekter⁴³. Då integrationsförloppet närmast kan betraktas som en ständigt pågående process och därmed vara svårt att överskåda kommer vi att belysa det inledande stadiet av integrationen, som sträcker sig från planering till implementering.

En viktig fråga som uppkommer vid fusioner är i vilken utsträckning företagen skall integreras. Olika författare har olika syn på hur genomgripande integrationen skall vara i företagen och vad det är som bestämmer graden av integration. Shrivastava (1986) utgår från att det enda sättet att skapa kongruens mellan motiv och mål är att skapa ett enhetligt företag. Med andra ord krävs en fullständig integration mellan de fusionerande företagen. Integrationen kan försvåras genom företagets storlek då en större organisation är i större behov av integration eftersom det innehåller fler delar att koordinera⁴⁴. Pablo (1994) anser att graden av integration är beroende av vilken typ av integration som ska genomföras och hur stora likheterna och olikheterna är mellan fusionsparterna⁴⁵. En horisontell fusion kräver mer integrationsarbete då innebär sammanslagning av två mer eller mindre jämbördiga konkurrenter jämfört med exempelvis vertikal fusion.

⁴³ Risberg, Anette (1999) s. 40.

⁴⁴ Ibid s. 44.

⁴⁵ Pablo, Amy L., *Determinants of acquisition integration level: A decision-making Perspective*, 1994, s. 806.

Utifrån fusionslitteraturen kan man särskilja olika sätt att se på graden av integration och vad den beror på. Vad som kännetecknar dessa sätt är att de utgår från en strävan att uppnå en fullständig integration för att företaget skall nå sina uppsatta mål för fusionen. Shrivastava kan stå som exempel för detta synsätt då författaren diskuterar olika nivåer av integration där begreppet delas upp i *procedurella*, *fysiska* och *manageriella och sociokulturella* integrationen⁴⁶.

Den *procedurella* integrationen innebär att företagen slår sig samman i den mån att arbetsproceduren vid lednings- och operativ nivå blir homogen och standardiserad. Ett exempel kan vara redovisningssystemet. Den *fysiska* integrationen innebär att produktlinjer och produktionsteknologier slås samman vilket resulterar i integration av fabriker och maskiner. Den *Manageriella och sociokulturella* integrationen innebär att även abstrakta och svåråtkomliga värden som ledningsvärderingar och kultur skall sammansmältas. Denna integrationsnivå anses vara den som är svårast att genomföra då den är inriktad på en integration av värderingar och tankar hos de två företagens anställda. Ett sätt att genomföra denna integration kan enligt Shrivastava vara att ledare på olika nivåer i företagen förflyttas mellan företagen för att få en uppfattning av de olika företagens tankar och värderingar.

Shrivastavas syn på integration är allmänt vedertaget hos fusionsteoretiker då den utgår från att de fusionerade företagen måste integreras till fullo för att skapa maximal kongruens mellan motiv och mål. Pablo ifrågasätter detta synsätt genom att belysa att en överdriven integration av företag kan leda till minskade synergieffekter genom ökade samarbetskostnader och högre risk för samarbetskrockar, på samma sätt som en för låg integrationsnivå kan åsamka negativa synergier⁴⁷. Även Risberg är kritisk till synsättet då hon påpekar att generell integrationsteori utgår från att skillnader mellan företag måste elimineras i integrationen. Risberg vill poängtera olikheter i företaget som något positivt⁴⁸. Medan Shrivastava anser att en perfekt integration innebär en fullständig sammansmältning av företagets samtliga nivåer, ger Risberg en mer nyanserad bild av den perfekta integrationen som leder till ett enhetligt företag.

⁴⁶ Molin, Jan, et al, *Fusioner i Danmark – Organisation og ledelse* (1996) s. 28.

⁴⁷ Pablo, Amy L. (1994) s. 806.

⁴⁸ Risberg, Anette (1999) s. 46.

3.6.1 Organisationskultur

Forskarna inom företagskultur har inte kunnat enas om en allmän definition för *kulturbegreppet*, oavsett om det används om större sociala system eller om grupper och organisationer. Den främsta orsaken till detta är att kultur är något abstrakt, en benämning på ett fenomen som de flesta känner till men som är svårt att redogöra för.⁴⁹

Martin & Meyerson (1985) visar på ett sätt att se på kulturen i företaget, vilket kallas för *integrationsperspektivet*⁵⁰. Kulturen beskrivs som konsekvent vilket innebär att företag och anställda delar samma värderingar. Dessutom råder det ett samförstånd mellan de anställda som resulterar i en homogen och enhetlig organisationskultur. Perspektivet är även ledarfokuserat, vilket betyder att ledaren är den person som har störst möjlighet att förändra organisationskulturen. Risberg (1999) skriver att integrationsperspektivet enbart identifierar de gemensamma och identifierbara värderingarna som finns i en organisation. Kulturen blir därmed förståelig, enkel och kontrollerbar, vilket har lett till att många fusionsforskare har utgått från detta perspektiv i sin forskning. Fusionsforskare har tilltalats av detta perspektiv då det ger en möjlighet att styra och kontrollera kulturen i önskvärd riktning. Utifrån detta perspektiv definierar Bang (1994) organisationskultur som:

...den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden. (Bang, Henning, 1994, s. 23)

Oavsett om kulturen ses som ett hinder eller som ett stöd vid genomförandet av en fusion är det av avgörande betydelse huruvida man medvetet kan förändra kulturen eller ej. Även inom denna frågeställning går åsikterna isär hos forskarna. En falang hävdar att kulturen inom ett företag kan bytas lika lätt som det går att byta en skjorta, ett synsätt som brukar kallas "skjortbytesfilosofin".

⁴⁹ Bang, Henning (1994) s. 20.

⁵⁰ Ibid, 29.

Andra forskare hävdar att företagskulturen är djupt rotad i personalen som bär upp den och att den har utvecklats under en mycket lång tid. Därför kan endast en radikal förändring få personalen att ändra sina normer och värderingar. Dessa två olika synsätt på relationen mellan kultur och strategi kan visas genom att ställa de två forskarna Davis (1984) och Pettigrew (1986) mot varandra.⁵¹

Med stöd av Davis kan man hävda att kultur är ett hanterbart och verkningsfullt ledningsinstrument vid strategiska förändringar. Företagsledningen kan påverka företagskulturen genom filosofi, budskap, visioner etc, men företagsledningens påverkan konkurrerar med andra influenser som påverkar kulturbegreppet, vilket gör att kulturpåverkan ofta är svårt. Sammantaget kan konstateras att Davis menar att företagskulturen är ett viktigt men ibland svårhanterbart ledningsinstrument, som dock höjer den strategiska förändringseffektiviteten.⁵²

Pettigrew har en annan syn på hur vida man kan ändra en företagskultur eller ej. Han menar att man vid strategiformuleringen inte beaktar kulturen och att den därmed blir ett hinder vid implementeringen. Därför bör man beakta företagets inre förutsättningar redan vid strategiformuleringen. Pettigrew medger att man kan korrigera och i viss mån påverka det som Davis benämner som operativa värderingar, men att detta inte är tillräckligt om den strategi man har valt att utforma strider mot företagets överordnande värderingar. Det måste då ofta till "explosion" för att åstadkomma en förändring. I ett företag i kris, där krismedvetandet har spritt sig, kan man uppnå denna explosion. Enligt Pettigrews synsätt är enbart marginella kulturförändringar möjliga. En grundläggande förändring är endast möjlig i en situation av radikal art och då kommer förändringen att ske i form av okontrollerade explosioner.⁵³

⁵¹ Bengtsson, Lars, Skärvad, Per-Hugo, *Företagsstrategiska perspektiv* (1988) s. 146.

⁵² Ibid, s. 150.

⁵³ Ibid, s. 149.

3.7 Kommunikation som instrument

Risberg (1999) skriver att kommunikation är av stor vikt vid själva integrationen⁵⁴. Utifrån förut nämnda integrationsperspektivet är det möjligt att se kommunikation som ett instrument vid integration⁵⁵. Det är genom kommunikation som kulturen kan integreras och förmedlas i företaget. Det som är av avgörande betydelse är hur man ställer sig till på vilket sätt och i vilken utsträckning kommunikationen skall förmedlas. Buono & Bowditch (1989) påpekar att utgången av fusionen är beroende av de anställdas reaktion⁵⁶. Det är genom kommunikation, formella informationssystem eller genom rykten som de anställda blir medvetna om fusionen och dess innebörd för kulturen och för dess komponenter, de anställda.

Vad som är viktigt att beakta är vad som menas med kommunikation. Sinetar (1981), Ivanevich (1987) Napier et al (1989) visar på att det mest vedertagna synsättet är att kommunikation är ett instrument för ledningen att ge information till de anställda. Kommunikationen går med andra ord endast en väg och är inte en kanal där information färdas både till den anställde från ledningen och tvärtom⁵⁷. Buono & Bowditch påpekar vikten av kommunikation som tvåvägskanal där kommunikationen även färdas från den anställde till ledningen. Personalen får då möjlighet att ventilera sin osäkerhet kring fusionen.⁵⁸

I litteraturen går det att urskilja ett dominerande sätt att förhålla sig till hur kommunikationen skall gå till i integrationen. De flesta fusionsforskare framhäver en öppen kommunikation i ett så tidigt skede som möjligt i fusionen⁵⁹. Detta överensstämmer även med tanken om kommunikation som ett ledningsinstrument.

⁵⁴ Risberg, Anette (1999) s. 62.

⁵⁵ Ibid, s. 83.

⁵⁶ Buono, Anthony F., Bowditch, James L. (1989) s. 11.

⁵⁷ Risberg, Anette (1999) s. 65.

⁵⁸ Buono, Anthony F., Bowditch, James L. (1989) s. 201.

⁵⁹ Risberg, Anette (1999) s. 65.

Med öppen kommunikation menas att företagen och dess anställda får reda på så mycket som möjligt om fusionen för att undvika osäkerhet om den enskildes framtid i företaget. Exempelvis menar Bastien (1987) att ledningen bör informera de anställda om fusionen så tidigt som möjligt för att undvika ryktesspridning. Jameson & Sitkin (1986) vill undvika ryktesspridning genom att informera lägre chefer och medarbetare så tidigt som möjligt. Young & Post (1993) förespråkar öppen kommunikation för att minska de anställdas motstånd till fusionen.⁶⁰

I litteraturen går det att hitta avvikande åsikter till ovanstående synsätt. Eisenberg & Witten (1987) skriver att för mycket information kan påverka beslut negativt då det innebär att ledningens utrymme för förändringar minskas. Raka besked kan även leda till stora konflikter jämfört med ett mer tvetydigt uttalande som kan ge möjlighet för olika tolkningar av uttalandet. Detta synsätt skulle kunna kallas för slutet kommunikation.⁶¹ Risberg sammanfattar de två synsätten på följande sätt:

Ledningen strävar för tvetydig information medan de underordnade efterfrågar en så rak och öppen kommunikation som möjligt för att minska osäkerhet och ångest. (Risberg, Anette, 1999, s. 73)

Oavsett vilken syn som anses vara mer rätt än den andra påverkar båda synsätten ledningen på så sätt att de måste ta ställning till vad de anser vara av störst intresse.

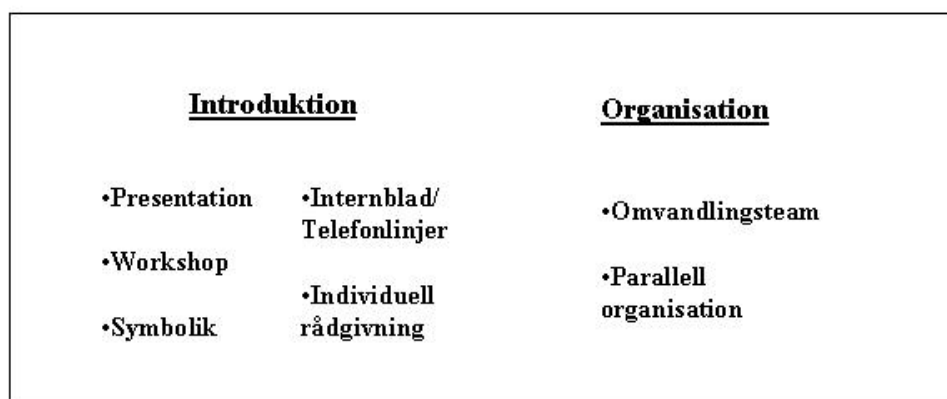
3.7.1 Kommunikationsmodell

Följande modell är skapad av Bueno & Bowditch (1989). Modellen är en av de få vi har lyckats hitta om hur kommunikation kan underlätta integrationsarbetet. Modellen är av allmän karaktär, vilket innebär att den inte ger användaren ett förhållningssätt till hur den skall användas, utan den beskriver endast områden att fokusera på utan att ställa de olika områdena i relation till varandra. Den kan därför endast ses som en allmän modell där användaren själv bestämmer vilka punkter som är relevanta. Vi har

⁶⁰ Risberg, Anette (1999) s. 63-64.

⁶¹ Ibid, s. 71.

valt att redovisa modellen i två övergripande områden som vi betecknar *Introduktion* och *organisation*.⁶²



Figur 3.1 Kommunikationsmodell (Buono, Anthony F., Bowditch, James L., 1989, s.196-229)

Vid introduktionen av fusioner kommer alltid överlappningar av olika funktioner i organisationen att ske, vilket resulterar i en oro beträffande nedskärningen. Därför är det viktigt att ledningen ger klara signaler om vad som kommer att ske. Forskningen har visat att det inte är omstruktureringar och nedskärningar i sig som leder till oro bland de anställda utan att det är ovetskapen om vad som kommer att ske som ger upphov till oro. En presentation i ett tidigt stadium möjliggör en kommunikationskanal mellan ledning och de anställda. Fördelen med presentationen är att personalen känner sig delaktig i integrationen då uppfattningen blir att ledningen värnar om sin personal. Presentationen kan ses som en upplysning för personalen om varför fusionen genomförs. Den skall innehålla både positiva och negativa aspekter av fusionen och visa den framtida organisationen och dess mål.

Användningen av workshops underlättar för att de anställda ska få en inblick och förståelse för integrationen och känna delaktighet och kontroll över sin nya arbetssituation. Fördelen med workshops är att de både låter anställda träffa de nya arbetskamraterna och att de anställda kan introduceras i sina nya arbetsuppgifter, vilket kan ses som en introduktion till det ”nya företaget”.

⁶² Buono, Anthony F., Bowditch, James L. (1989) s. 196-229.

För att kunna lansera det nya företaget måste man förstärka det nya genom symboler och ritualer. Symboler för det nya företaget ger de anställda en identifikation och möjlighet att acklimatisera sig med den nya organisationen. Ritualer av olika slag verifierar förändringen och för fram de nya symbolerna samtidigt som de förstärker förändringen.

För att underlätta introduktionen av integrationen är en dialog inom organisationen betydelsefull. Exempelvis kan företaget använda sig av ett internblad och/eller telefonlinjer där personalen har möjlighet att anonymt ställa frågor av både positiv och negativ karaktär. Vinsten med denna kommunikationskanal är att ledningen får ta del av personalens reaktioner rörande fusionen, vilket underlättar integrationen och minskar risken att åsikter om fusionen inte sprids via rykten. Ett problem med workshops är att osäkra individer inte vågar ventilera sina farhågor eller åsikter. Individuell rådgivning kan ge den anställde en möjlighet att ventilera sina åsikter. Ett typiskt misstag är att ledningen fokuserar på finansiella och strategiska aspekter. Detta gör att man missar att ta hänsyn till de anställdas åsikter för att på så sätt få fram en fungerande integrationsmodell som tar hänsyn till och tar ”udden” av de anställdas motstånd till fusionen. Det är betydelsefullt att i ett så tidigt stadium som möjligt ta del av personalens tankar för att underlätta integrationen.

Inom organisationen är det viktigt att de anställda får uttrycka sig om fusionen för att göra dem delaktiga i själva integrationen. Då det är praktiskt omöjligt att alla anställda kan vara en del av omvandlingen kan man skapa team som fungerar som stöd till såväl ledningen som tillresten av organisationen. Vid integrationen ökar arbetsbelastningen på ledningen, vilket innebär att de ofta glömmer att prioritera frågor av organisationskaraktär, vilket leder till att omvandlingsteamet hamnar i ett tomrum där befogenhet saknas för att driva igenom viktiga beslut för själva integrationen. Ett sätt att komma ur denna svåra sats är att öka formaliseringsgraden för omvandlingsteamet, vilket resulterar i en parallell organisation utanför den vanliga med egen beslutsmakt vad gäller integrationsfrågor

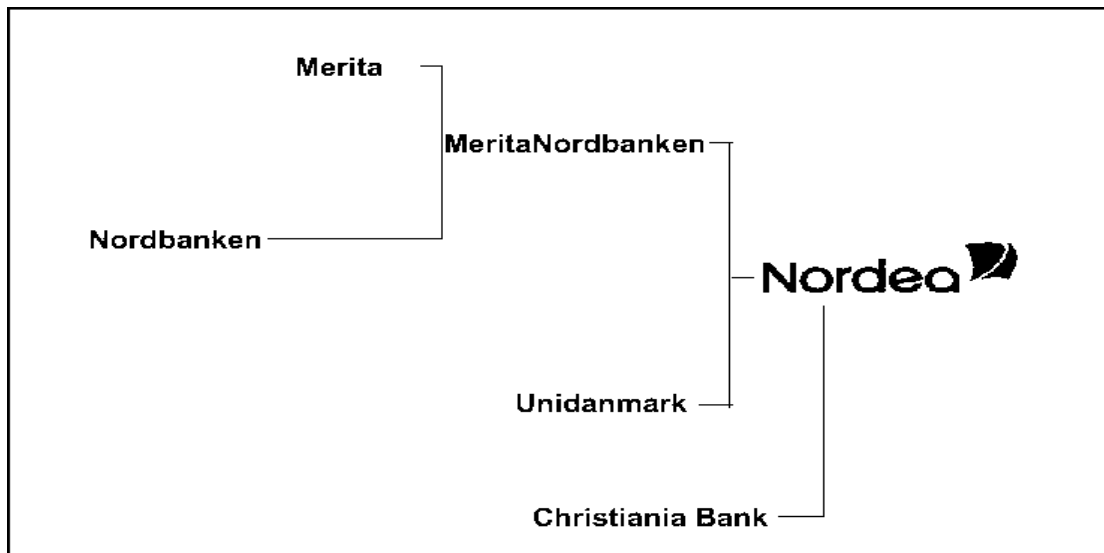
Vad som är viktigt att påpeka är att Bueno & Bowditch anser att det inte finns ett ”rätt” sätt att hantera integrationsproblematiken. Vad som kan underlätta integrationen är att vara väl förberedd för att därmed kunna minimera problemen vid integrationen.

Det bör dock påpekas att vissa problem alltid kommer att uppstå, vilket tydligt kan ses då företag med rykte om sig att vara smidiga i sin integration alltid ställs inför en mängd problem. Eftersom varje fusion är unik är det enbart möjligt att förutse en liten del av de problem som kommer att uppstå. Ett övergripande problem är att företagen som fusionerar sig blir allt större, vilket innebär att fler faktorer måste beaktas. Avslutningsvis kan det påpekas att ju större vikt företag lägger på integrationen desto större möjlighet har de att uppnå de mål som satts upp för fusionen.

4 Introduktion av fallföretag

Då vi i föregående kapitel byggt upp en referensram utifrån den befintliga teorin för att visa hur kommunikation kan användas som instrument för att hantera organisationskulturer vid en integration, kommer vi i detta kapitel att ge läsaren en kort redogörelse för och inledning till det valda fallföretaget för att det ska gå lättare att tillgodogöra sig fallbeskrivningen i följande kapitel. Vi avser först ge en kort beskrivning av de banker som kommit att ingå i Nordeakoncernen för att sedan övergripande beskriva förloppet i bildandet av Nordea. Avslutningsvis lyfter vi fram Nordeas affärsområden.

De fyra bankerna, *Nordbanken*, *Merita*, *Unidanmark* och *Christiania Bank*, som bildar Nordeakoncernen är samtliga universalbanker, det vill säga banker som erbjuder samtliga banktjänster. Dessutom kan de anses vara inriktade på samma verksamhetsområden. Några väsentliga skillnader existerar dock. Nordbanken riktar sig mot ett kundsegment bestående av privatkunder och mindre företag. Merita är till stor del inriktad mot företagssegmentet och har de mest utvecklade IT-baserade banktjänsterna av de fyra bankerna. Unidanmark är framträdande inom kapitalförvaltning och företagstjänster. Christiania Bank är Norges äldsta affärsbank och är specialiserad inom finansering av rederi- och oljeindustri.



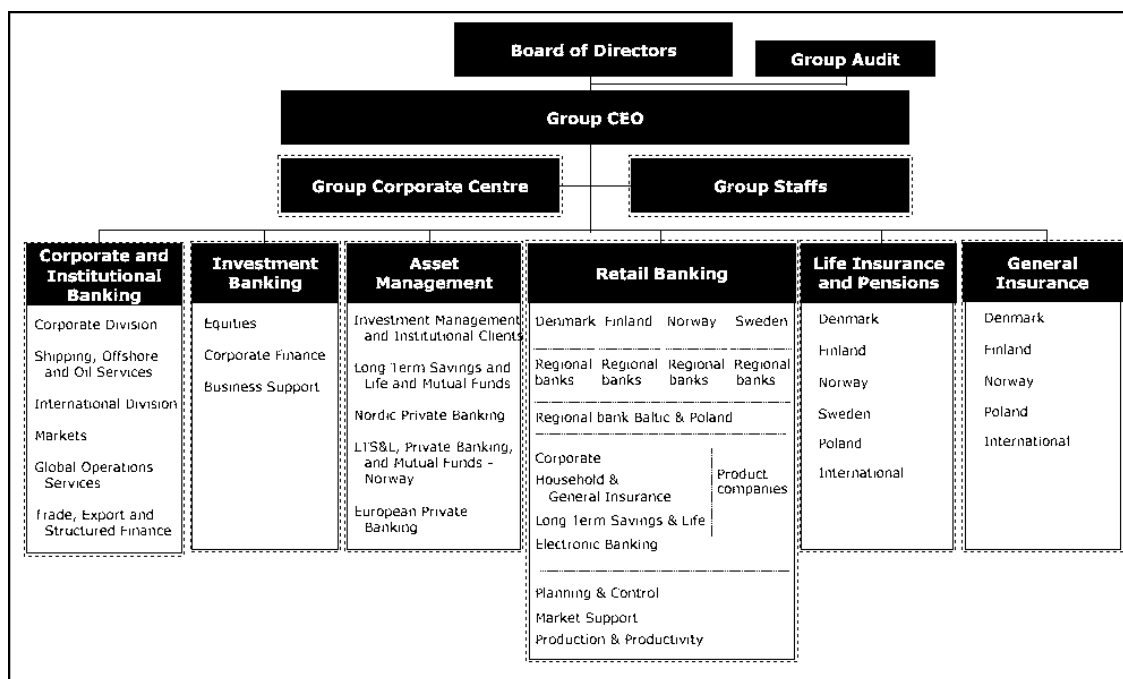
Figur 4.1 Nordeas historik, (Nordeas hemsida, "historia", 01-05-06)

Det första steget i bildandet av Nordea togs 1997 av Nordbanken och Merita. Namnet på den nya banken blev efter fusionen MeritaNordbanken. Banken uttalade tidigt en vilja att i ett senare skede gå samman med en norsk och en dansk bank. Framtidsplanen för koncernen var att bli den ledande finansiella koncernen i Norden. I början av år 2000 etablerades kontakt med den danska banken Unidanmark, vilket resulterade i att Unidanmark fusionerades med MeritaNordbanken för att skapa en gemensam nordisk koncern. I november samma år inleddes även Christiania Bank. I anslutning med Christiania Banks inträde presenterades även koncernens nya namn, Nordea.⁶³

Nordea är indelat i sex olika affärsområden: *Retail Banking*, *Corporate and Institutional Banking*, *Asset Management*, *Investment Banking*, *Life Insurance and Pensions* och *General Insurance*. Retail är det största affärsområdet med närmare 60 procent av det totala rörelseresultatet och med en ungefär lika stor procentuell del av den totala personalen.⁶⁴

⁶³ Nordea, "Årsredovisning 2000" (2000) s. 3-6.

⁶⁴ Ibid, s. 35.



Figur 4.2 Nordeas verksamhetsområden (Nordeas hemsida, "organisation", 01-05-06)

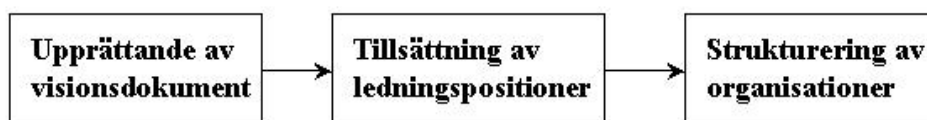
Retail Banking arbetar med finansiella produkter och tjänster för privatkunder och företag. Organisationen är uppdelad inom respektive nation för att bibehålla den lokala förankringen. *Corporate and Institutional Banking* inriktar sig mot större företagskunder och finansiella institutioner. Affärsområdet *Asset Management* är liksom *Corporate and Institutional Banking* organiserad i en gemensam nordisk enhet och inriktad på kapitalförvaltningstjänster såsom fonder och aktier för institutionella och privata kunder. *Investment Banking* är verksam inom aktierelaterade tjänster till privatkunder och utför även genom *Corporate Finance* rådgivning till företag i till exempel börsintroduktioner, privatiseringar, fusioner och förvärv. Nordeas försäkringsverksamhet omfattar liv- och pensionsförsäkringar samt skade- och återförsäkring genom *Life Insurance and Pensions* respektive *General Insurance*.⁶⁵

⁶⁵ Nordea, 2000, s. 38-72.

5 Fallbeskrivning

Med föregående kapitel i åtanke beträffande fusionsförloppet vid bildandet av Nordea kommer vi i det här kapitlet att redogöra för Nordeas tillvägagångssätt vid integrationsarbetet, det vill säga hur Nordea använder kommunikation som instrument för hantering av organisationskulturer vid integrationen. Kapitlet är indelat i tre faser som i tur och ordning beskriver Nordeas integrationsarbete, och som identifierades vid insamlingen av primärdata.

Vid sammanställningen av våra intervjuer hos Nordea har vi lyckats urskilja ett återkommande arbetssätt som vi har redovisat i tre faser: *upprättande av visionsdokument*, *tillsättning av ledningspositioner* och *strukturering av organisationer*. Det bör påpekas att Nordeas integrationsarbete är mer omfattande än vad vi lyfter fram i fallbeskrivningen. Vi tar fram empiri som är väsentlig för vår problemställning och lämnar utanför de delar som är viktiga för Nordea men som inte är av relevans för denna uppsats.



Figur 5.1 Nordeas integrationsarbete (egen bearbetning)

5.1 Upprättande av visionsdokument

Dokumentets främsta roll är att skapa en gemensam vision och strategi. Enligt Arne Bernroth, *Vice VD Nordbanken Region Syd*, är det av stor betydelse att visionsdokumentet upprättas gemensamt av parterna och att en unison vilja tidigt

skapas vid en fusion. Timo Nikinmaa, *First Vice President, Strategic Management Support Corporate Identity*, påpekar att basen för hantering av kulturella frågor diskuteras i samband med vision- och strategiformuleringen.

Bildandet av Nordeas kultur har skett genom uppbyggandet av gemensamma värden. Dessa ses av Arne Bernroth som nordiska idéer som bygger på att de nordiska ländernas kulturer är tillräckligt lika för att ett samarbete ska kunna ske, och samtidigt tillräckligt olika för det ska vara möjligt att lära av varandra. Henrik Plantin, *Aktiechef Nordea Securities Region Syd*, redogör för att företagsnamnet Nordea inte har haft något djupare innehåll vid dess introduktion men att det har fyllts med koncernens värderingar. Ett enhetligt företagsnamn är viktigt för att öka samhörigheten och för att binda samman koncernens värderingar. Vidare betonar Henrik Plantin vikten av företagsnamnets interna acceptans och att ledningens uppgift är att kommunicera koncernens visioner och värderingar till de anställda.

Det inledande steget i integrationsarbetet har hos Nordea varit att ledningen från de olika bankerna träffats under ett ledningsseminarium i syfte att förstärka relationerna mellan den nya ledningen och skapa en grund för tillvägagångssättet vid integreringen av organisationskulturer. För de lägre befattningshavarna genomfördes, efter offentliggörandet, kulturseminarier. Genom kulturseminarierna har ledningen försökt att förebygga kulturkrockar genom utbildning och seminarier om den andra partens sätt att arbeta och tänka samt deras attityder till vissa känsliga frågor. Dessa seminarier har genomförts i respektive land med deltagare från de berörda företagen. Henrik Plantin berättar att de anställda på nytt fick sätta sig på skolbänken för att lära sig om den andra partens kultur. Han menar vidare att ledningen var noga med att betona att det var viktigt att ha respekt för olika sätt att tänka.

Trots nordiska likheter konkretiserades svårigheter i integrationen i och med avsaknaden av ett gemensamt språk. Ledningen identifierade problematiken kring detta och det beslutades att engelska skulle gälla som gemensamt koncernspråk, då det bedömdes vara den bästa kompromissen för samtliga parter. Svenska som alternativt koncernspråk skulle enligt Thomas Nordqvist varit ett sämre val då alla inte behärskar svenskan fullt ut, vilket skulle kunna leda till att vissa parter kände sig underlägsna och överkörda. Thomas Nordqvist, *Head of Global Sales Nordea Region Syd*, anser

att engelska som språkval medför både för- och nackdelar. En fördel är engelskans neutraliserande effekt på nordiska möten och att språket genomgående används i bankbranschen som affärsspråk. En nackdel är att ”äka” tvåspråkighet är sällsynt och att kommunikationsproblem därför uppstår när personer behärskar engelska olika bra.

5.2 Tillsättning av ledningspositioner

Vad som kännetecknar integrationsarbetet är en tidig och klar tillsättning av ledningspositioner. Fördelningen av ledningspositionerna ska vara klar innan konkurrensmyndigheterna godkänner respektive fusion. Anledningen var att det inte skulle uppstå tvivel om vem som var ytterst ansvarig för affärsområdet. Den tidiga tillsättningen av chefer anses vara viktig för att inte sprida osäkerhet i organisationen. Henrik Plantin anser att om personalen funderar över vem som är ansvarig för integrationen kan detta leda till att organisationen blir introvert och att verksamheten stannar upp i osäkra situationer.

Det som i första hand styr valet av personer på ledningspositionerna är deras kompetens. Timo Nikinmaa säger att det trots kompetenskraven finns en balans mellan nationaliteter i koncernen. En jämn fördelning av ledningsposterna mellan länderna anser Henrik Plantin vara en fördel då det minskar risken för konflikt mellan de olika kulturerna. Vilken nationalitet som de högsta personerna har är en värdeladdad fråga. Genom kvotering anser ledningen att risken för konflikter minskar då ingen fusionspart kommer på andra plats.

5.3 Strukturering av organisationerna

Enligt Arne Bernroth har arbetet med att utforma organisationen enbart har skett inom affärsområdena och med befintlig personal. Han poängterar även det faktum att Nordea undviker utomstående konsulter för det praktiska arbetet med utformningen av organisationen. Timo Nikinmaa förstärkte detta tillvägagångssätt då han påstod att organisationen är utformad så att den inte ska behöva någon utomstående medverkan i

utformandet av organisationen. Direktiv beträffande hur organisationen skulle utformas kommunicerades enligt Timo Nikinmaa från ledningen till ansvariga för de berörda affärsområdena. Vid struktureringen av organisationen ledde den ansvarige inom affärsområdet tillsättningen av personal och planering av den nya organisationen. Thomas Nordqvist har en tydlig åsikt om kommunikationen under integrationsarbetet. Enligt honom är det viktigt att behålla personalen inom de formella grupperna trots att det i takt med tiden bildas informella grupper. I många fall kan bildandet av informella grupper vara olyckligt och kan leda till förhindrande av verksamhetens effektivitet. Formaliseringen ökar effektiviteten genom att det blir färre möten som följer en viss bestämd agenda. Den tillgängliga tiden är trots allt begränsad och möten tar mycket tid från de faktiska arbetsuppgifterna. Thomas Nordqvist anser vidare att det är viktigt att hålla sig till sina arbetsuppgifter. Informella grupper är till för kontakter med personer i andra banker och för att underlätta det dagliga arbetet. Möten mellan ledningsfunktioner skall vara formella. Detta leder enligt Thomas Nordqvist till att delar av integrationsarbetet är formaliserade med avseende på möten, ansvar och tidsplaner. Formaliseringen ger positiva effekter och är ett säkrare sätt att få arbetsuppgifter och förändringar fullbordade.

Presentationen av den nya organisationen gick till på så sätt att affärsområdescheferna presenterade visionen och den nya organisationen inom affärsområdets avdelningar. På detta sätt fick de anställda se och höra hur deras överordnade hade tänkt utforma organisationen. Affärsområdets chef ville förmedla den nya organisationens mål och strategi direkt för att skapa en känsla av delaktighet bland de anställda. Detta direkta tillvägagångssätt vid informationsförmedlingen minskade, enligt Henrik Priergaard, *Head of Business Support of Asset Management*, risken att de anställda skulle få information genom ryktesspridning. En viktig del i integrationsarbetet är möjligheten att anonymt ge individuell feedback. De anställda uppmuntras att ge respons genom Nordeas intranät och e-postlistor. Opinionsmätningar genomförs enligt Timo Nikinmaa med jämna mellanrum för att Nordea ska kunna samla in de anställdas åsikter om integrationen och arbetsklimatet.

Gemensamt för de personer vi har intervjuat är en bekräftelse av kulturskillnadernas existens under integrationsarbetet. Henrik Plantin uppger att han har deltagit i projekt

angående kulturproblematiken. Hans erfarenhet är att det inom koncernen finns en positiv inställning och en vilja att hitta lösningar på problem som uppstått genom kulturskillnaderna. Han upplever, trots de stora kulturskillnaderna, en stor öppenhet gentemot varandra. De största skillnaderna, menar Henrik Plantin, ligger inom olika ledningsfilosofier. Nästa steg i integrationen är enligt Thomas Nordqvist att de anställda i koncernen genom rotation bryter landgränserna och arbetar i något av de andra länderna. Thomas Nordqvist betonar att en förutsättning för rotation bland de anställda är att de behärskar det lokala språket där de arbetar. För personal som arbetar mot kundledet är det enligt Henrik Priergaard svårt att genomföra jobbrotation mellan de olika länderna, då språk- och kulturella skillnader blir för uppenbara.

Avslutningsvis kan vi påpeka att *Corporate and Institutional Banking*, *Asset Management* och *Investment Banking* är de verksamheter som till fullo har integrerats i Nordeakoncernen. Integrationen mellan bankernas övriga affärsområden kommer att fortsätta och planerna är att det gemensamma koncernnamnet Nordea skall användas inom samtliga affärsområden. Inom *Retail* skall, enligt Henrik Priergaard och Arne Bernroth, Nordealogotypen ersätta de ursprungliga namnen under det kommande året.

6 Analys

Utifrån den teori och kommunikationsmodell som presenterades i presentationen av referensramen, samt Nordeas integrationsarbete som lyftes fram i fallbeskrivningen, kommer vi i detta kapitel att analysera hur Nordea använder kommunikation som ett instrument för att hantera organisationskulturer vid integrationen, för att därefter nå fram till våra slutsatser.

Fusionsförloppet som ledde fram till bildandet av Nordea kan utifrån Jungerhems (1992) terminologi karakteriseras som en marknadsutvidgande fusion, då de berörda företagen bedriver liknande verksamheter men verkar på olika geografiska marknader. Då de olika geografiska marknaderna befinner sig inom olika länder är Nordea resultatet av en internationell bankfusion. Motivet för fusionen kan härledas från Jungerhems indelning av motiv då vi anser att motivet går att relatera till såväl verksamhets-, marknads-, finansiella och tillväxtmotiv. Vi anser därmed att det inte går att identifiera ett övergripande fusionsmotiv.

6.1 Upprättande av visionsdokument

Visionsdokumentet som ligger till grund för Nordeas fortsatta integrationsarbete betraktar vi som ett visuellt bevis på att det har skett en tidig och öppen kommunikation i integrationsförloppet. Utifrån Risberg (1999) är det möjligt att se att Nordeas tidiga och öppna kommunikation överrensstämmer med vad de flesta fusionsforskare förespråkar. Visionsdokumentet har skapats på ledningsnivå i samarbete med inblandade parter. I ett inledande skede av denna fas anordnades kulturseminarier för respektive företags ledning där man lyfte fram såväl nationella som företagsspecifika kulturskillnader för att skapa en medvetenhet om de existerande

skillnaderna. Vi ser visionsdokumentet som ett tydligt exempel på medvetenheten hos Nordea om de skillnader som finns mellan berörda parter. Visionsdokumentet lyfter även fram namnet Nordea och dess värden som stärker de gemensamma likheter som existerar mellan företagen. Istället för att belysa skillnaderna mellan företagen försöker man komma runt dem genom att fokusera på de likheter som existerar mellan företagen. Vi anser att befintlig fusionslitteratur försöker identifiera skillnader och hur man hanterar dem i större utsträckning än de poängterar likheter och hur dessa likheter skall utvecklas. Med detta i åtanke är det möjligt att se en skillnad mellan Nordeas tillvägagångssätt och hur teorin anser att problemen skall lösas.

De likheter som Nordea försöker identifiera anser vi till stor del speglar deras syn på organisationskultur utifrån Bang (1994) såsom ”ett företag, en kultur”. På grund av att Nordea fokuserar på likheter mellan företagen istället för på kulturella skillnader är det möjligt att säga att Nordeas syn på kulturförändringar överrensstämmer med Pettigrews (1986) tankar om möjligheter till förändring av företagskultur. Enligt Pettigrew är kulturella ändringar enbart möjliga i liten utsträckning. Utifrån detta synsätt innebär det att en integration av två organisationskulturer skulle medföra stora kulturkrockar, vilket skulle hämma integrationsarbetet och försvåra möjligheten att nå synergieffekter. Vår tolkning av Nordea blir att de försöker komma runt kulturproblemet genom att lyfta fram likheter och endast integrera de delar som anses nödvändig, vilket kan sägas överensstämma med Risbergs tanke om att en lägre integrationsgrad skulle vara mer fördelaktig än en fullständig integration. Larsson (1997) påpekar att bankbranschen jämfört med andra branscher har starka kulturer vilket därmed skulle ge en förklaring till Nordeas tillvägagångssätt.

6.2 Tillsättning av ledningspositioner

Vad som kännetecknar tillsättningen av högre ledningspositioner hos Nordea är strävan att ge tydliga riktlinjer. De delar av koncernen som har integrerats har fått tydliga och klara riktlinjer för ansvarsfördelningen. Detta arbete har påbörjats i god tid innan den nya strukturen tagit form. Vad detta gett företaget är en klar

ansvarsfördelning och man har därmed försökt undvika den osäkerhet hos personalen som Bastien (1987), Jameson & Sitkin (1986) och Young & Post (1993) diskuterar.

Vi anser med stöd utifrån Eisenberg och Witten (1987) att Nordeas tillvägagångssätt med klar ansvarsfördelning och öppen kommunikation kan medföra andra problem i form av att ledningens utrymme för handling minskar, samt att en öppen kommunikation ger möjlighet till olika tolkningar. Vår uppfattning är att Nordea har valt öppen kommunikation på grund av deras medvetenhet om problematiken kring ansvarsfördelning. Vad som även kännetecknar denna fas är att de chefer som tillsätts gör det efter nationell kvotering som innebär att olika delar av företaget får chefer från olika länder och företag. Christian Clausen från Unidanmark, chef för Asset Management Nordea, kan stå som exempel för denna kvotering. Kvoteringen visar, enligt oss, Nordeas medvetenhet om de nationella skillnader som man försöker överkomma genom att poängtera att inget företag är mer betydelsefullt än ett annat.

Det går att hitta likheter mellan Nordeas tillvägagångssätt och Shrivastavas (1986) tredje nivå av integration. Enligt denna nivå, den manageriella och sociokulturella, som förespråkar integration av ledningsvärderingar och kultur, är kvotering ett sätt för de olika företagen att få en uppfattning om de andra företagens tankar och värderingar. Vad vi tycker är intressant är att Nordea enligt Shrivastava är i den fas som ger en fullständig integration av företagen. Vad som emellertid inte överrensstämmer med denna fas är att Nordea till viss del inte har integrerat vissa delar såsom Retailverksamheten, och att integrationen enbart har skett på den högsta ledningsnivån. Detta stärker vår tanke om att Nordea ser på kulturen som en existerande faktor som måste tas i beaktande, vilket försvårar en fullständig integration.

Vår tanke kring Nordeas integration är att de skapar en enkel integration utan större störningar i organisationen. Frågan är om organisationens samlade kompetens utnyttjas till fullo för att uppnå möjliga synergieffekter. Kompetensen skulle i våra ögon kunna stärkas genom exempelvis rotation på lägre nivåer.

6.3 Strukturering av organisationer

Genom visionsdokumentet har ledningen förmedlat hur man skall gå tillväga och vilka som är ansvariga. Det är nu upp till chefen för avdelningen att implementera integrationsarbetet som ska leda till en ny organisationsform. Vad som är viktigt att påpeka är att information och ansvar löper efter formella organisationsscheman, vilket innebär att den nya strukturen skapas genom den befintliga. Bueno & Bowditch (1989) framhäver skapandet av en parallellorganisation utanför den befintliga organisationen vid integrationen som tar hand om integrationsfrågorna. Vinsten med detta är att de berörda personerna i integrationsarbetet kan fokusera på detta arbete utan att komma i konflikt med företagets dagliga verksamhet. Vad vi tycker är intressant är att Nordea undviker skapandet av en sådan organisation, och istället låter befintlig personal lösa dessa problem. Trots att forskare visar på en krock mellan daglig verksamhet och integrationsarbete väljer Nordea att bortse från detta faktum. Vi anser att ett av skälen till att Nordea valt att utforma organisationen inom affärsområdena är att man vill minska oron och öka förståelsen för fusionen hos personalen genom att låta dem praktiskt arbeta med organisationsutformningen.

Nästa steg i integrationsarbetet är presentationen av det nya företaget och vad det kommer att stå för. Nordeas presentation överrensstämmer i stora drag med Bueno & Bowditchs resonemang kring presentation. Nordeas idéer presenterades genom seminarier där all personal i olika omgångar blev informerade om vad fusionen innebar och de effekter det kommer att medföra. De anställda gavs möjlighet till att reflektera och framhäva sina åsikter både genom e-post och interna telefonlinjer. Nordea framhäver i våra intervjuer en tvåvägskommunikation i överrensstämmelse med Bueno & Bowditchs tankar, men vi ställer oss frågande till detta då vi inte vet hur de anställdas åsikter tas i beaktning. Vi tycker att Nordea använder valda delar av kommunikationsmodellen och inte går så djupt in i den enskilde individens beaktande av fusionen som Bueno & Bowditch anser att man bör göra. Utifrån tanken om personalen som Nordeas viktigaste resurs anser vi att Nordea ser personalen som en homogen grupp och därmed inte tar hänsyn till den anställda i lika stor utsträckning som Bueno & Bowditch förespråkar. Vår fråga är om Nordea skulle uppnå mindre motstånd till integrationen bland de anställda om de använde

kommunikationsmodellen i större utsträckning, eller om modellen kan anses alltför generell och enkel för att kunna skapa en bra integration.

6.4 Slutsatser

Integrationsarbetet inom Nordea präglas av kommunikation. De tre faserna visar på hur Nordea har använt kommunikation som instrument för att hantera organisationskulturer vid integrationen. Modellen över de tre faserna kan sägas överrensstämma till viss del med Bueno & Bowditchs (1989) kommunikationsmodell. Då kommunikationen vid integrationen förmedlas via de befintliga kommunikationskanalerna innebär detta att även arbetet med integrationen sker inom den befintliga organisationen. Nordea använder sig alltså av sin egen organisation istället för att skapa en parallell organisation. Fördelarna med att använda en parallell organisation är enligt Bueno & Bowditch att de anställda kan koncentrera sig på antingen integrationsarbetet eller det vardagliga arbetet och att ledningen slipper styra både dagligt arbete och integrationen genom att delegera ansvar beträffande integrationsarbete till parallellorganisationen. Nordea anser att om de anställda involverades i en parallellorganisation skulle de komma alltför långt bort från bankens kärnverksamhet vilket, i motsats till vad Bueno & Bowditch anser, skulle resultera i minskad koncentration på företagets faktiska arbetsuppgifter. Vi anser att Nordeas sätt att inte använda parallellorganisationer, samt det faktum att de till exempel avstår att integrera retailverksamheten i varje land, leder till låg integration. Vilket vi anser resulterar i att Nordea hanterar integrationen på ett enkelt sätt. En lyckad integration anses av forskare som vägen till synergieffekter. Nordea skapar ett företag med låg integration vilket också kan betraktas som en väl genomförd integration. Vi ställer oss däremot tveksamma till om Nordeas låga integration kommer att ge upphov till synergieffekter.

Utifrån vår fallstudie är det svårt att säga något om en djupare integration av Nordea kommer att uppnå de förväntade synergieffekterna eller ej. På längre sikt tror vi dock att Nordea kan vinna mer på en djupare integration. Denna slutsats grundar sig på ett bättre utnyttjande av organisationens samlade kompetens i större omfattning än idag.

Nordeas inställning till jobbrotation, vilket skulle kunna ge en högre integration inom koncernen, är ganska återhållsam. Företaget borde enligt oss istället styra de anställda genom en mer direkt policy för att uppnå en bredare rotation och djupare integration. Problemet som kan uppkomma vid en djupare integration, och något som Nordea undviker, är kulturkrockar. Oavsett om fusionerade företag väljer att integrera i liten omfattning eller om de väljer en fullständig integration kommer de att stöta på problem, antingen genom kulturkrockar eller genom att de förväntade synergieffekterna inte uppnås.

6.4.1 Förslag till vidare forskning

Som vi tidigare nämnde i kapitel 1, *Introduktion*, är fusionsteorin uppbyggd och skapad för tillverkningsföretag och inte för tjänsteproducerande företag. Bankbranschen, som består av tjänsteproducerande företag, använder sig av en produktionsprocess som inte är lika lätt att mäta som hos ett varuproducerande företag. Fördelen som det tillverkande företaget har är att de kan koppla sina kostnader till en fysisk produkt. Vi anser att det saknas fusionsteori anpassade för det tjänstetillverkande företaget. Vad vi skulle vilja se och vad vår uppsats visar är att forskningen måste fördjupas inom fusioner mellan tjänstetillverkande företag och då mer specifikt inom integrationsarbetet och hur ett tjänsteproducerande företag kan uppnå synergieffekter.

Källförteckning

Publicerade källor: böcker

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998, Studentlitteratur, Lund,

Andersson, Bengt-Erik, "Som man frågar får man svar", 1994, Rabén Prisma, Stockholm

Bang, Henning, *Organisationskultur*, 1994, Studentlitteratur, Lund

Bengtsson, Lars, Skärvad, Per-Hugo., *Företagsstrategiska perspektiv*, 1988, Studentlitteratur, Lund

Buono, Anthony F., Bowditch, James L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, 1989, Jossey-Bass Inc., San Francisco

Goldberg, Walter, H., *Mergers: Motives, Modes, Methods*, 1983, Aldershot Gower Cop., Aldershot

Jungerhem, Sven, "Banker i Fusion", 1992, Uppsala Universitet

Larsson, Rikard, *Organizational Integration of Mergers and Acquisitions – A Case Survey of Realization of Synergy Potentials*, 1989, Lund University Press, Lund

Lindgren, Ulf, *Internationella företagsförvärv*, 1981, Sveriges Expertråds Förlag, Stockholm

Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo., "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999, Studentlitteratur, Lund

Molin, Jan, Strandgaard-Pedersen, Jesper, *Fusioner i Danmark – Organisation og ledelse*, 1996, Handelshøjskolens Forlag, Köpenhamn

Nordea, "Årsredovisning 2000", 2000, Stockholm

Risberg, Annette, *Ambiguities Thereafter – An Interpretive Approach to Acquisitions*, 1999, Lund University Press, Lund

Wiedersheim-Paul, Finn, Eriksson, Lars Torsten, "Att Utredda och Rapportera", 1989, Liber Ekonomi, Malmö

Yin, Robert K., *Case study research: design and methods*, 1994, Thousands Oaks Ca Sage Cop., Thousands Oaks

Publicerade källor: artiklar

Ahnland, Lars, "Fusionerna slår alla rekord", 2000-06-30, *Svenska Dagbladet*

"Analys: MeritaNordbanken - På god väg", 98-02-04, *Affärsvärlden*, Nummer 6, s. 54

Larsson, Claes-Göran., "Bankfusioner – kan det löna sig? – En översikt av forskningen på området", 1997, *Ekonomisk Debatt*, Årgång 25, Nummer 4, 1997, s. 229-239

Pablo, Amy L., "Determinants of acquisition integration level: A decision –making perspective", 1994, *Academy of Management Journal*, nr 4, 1994, s. 803-836

Rhoades, Stephan A., "The efficiency of bank mergers: An overview of case studies of nine mergers", 1998, *Journal of Banking & Finance*, nr 22, 1998, s. 273-291

Elektroniska källor:

Nordeas hemsida, ”*kort historik*”

<http://www.nordea.com/eng/group/history.asp?navi=history>, 01-05-06

Nordeas hemsida, ”*historia*”

<http://www.nordea.com/appx/eng/pdf/nordea.pdf>, 01-05-06

Nordeas hemsida, ”*organisation*”

<http://www.nordea.com/appx/eng/pdf/nordea-org.pdf>, 01-05-06

Intervjuer:

Bernroth, Arne, Vice VD Nordbanken Region Syd, 2001-04-26, Intervjun genomfördes på Nordeas kontor i Malmö

Nikinmaa, Timo, First Vice President, Strategic Management Support Corporate Identity, 2001-05-18, Intervjun genomfördes per telefon

Nordquist, Thomas, Head of Global Sales Nordea Region Syd, 2001-05-03, Intervjun genomfördes på Nordeas kontor i Malmö

Plantin, Henrik, Aktiechef Nordea Securities Region Syd, 2001-05-03, Intervjun genomfördes på Nordeas kontor i Malmö

Priergaard, Henrik, Head of Business Support of Asset Management, 2001-05-03, Intervjun genomfördes på Nordeas huvudkontor i Köpenhamn

Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrund

Namn

Befattning (position)

Hur ser Nordea ut i dag?

Nordbanken/Unidanmark/Merita (organisationsstruktur, anställda, strategi)

Synen på de olika bankerna

Vilken arbetskontakt finns mellan bankerna?

Vilka funktioner av bankerna samarbetar?

Hur behandlas integrationen?

På vilken sikt jobbar man med integrationen inom Nordea (lång- respektive kortsikt)?

Hur viktig är integrationen för att nå uppsatta mål?

Är integrationen en del av det dagliga arbetet eller ej?

Ansvarsfördelning, delaktighet av integrationen?

Vilka informationsvägar förekommer inom integrationen?

Hur är formella informationsvägar uppbyggda (före, under och efter fusionen)?

Hur fungerar de informella vägarna?

Vilken av dessa är mest använda vid integrationen?

Skapades nya informationsvägar för integrationsarbetet?

Hur behandlas kulturskillnader inom integrationen?

Hur används begreppet kultur inom Nordea?

Styrinstrument eller hinder?

Har bildandet av Nordea förändrat Nordbankens/Unidanmarks/Meritas företags kultur?

Övriga frågor

Bilaga 2: Interviewguide

Background

Name
Position, job description

The structure of Nordea today

Nordbanken/Unidanmark/Merita (organizational structure, employees, strategy)
Describe any different views between the banks?
What kind of professional contacts arise between the banks?
Which of the bank departments cooperate?

How is the integration taken care of?

In which time frame is the integration done within Nordea? (short versus long perspective)
Is the integration part of the daily work routines or does it act as a separate project?
How are the responsibilities distributed?
Describe the depth of involvement in the integration process?

Which information channels arise/are apparent within the integration?

How are the formal information channels constructed? (Before, during and after the merger)
How does the informal channels work?
Which of these channels is most useful during the integration process?
Are there any new information channels created especially for the integration process?

How are the cultural differences handled within the integration?

How is the concept of culture used within Nordea?
Is it perceived as a management control tool or as an obstacle?
Has the formation of Nordea changed the company culture of Nordbanken/Unidanmark/Merita?

Additional questions