



**Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET**

**Kandidatuppsats
FEKK01
VT 2009**

Finanskrisens effekt på strategier och intern styrning

– en fallstudie av Swedbank, Karlskrona

Författare:
Johanna Bergström
Jasmina Bisanovic
Fredrik Bäcklund

Handledare:
Ola Mattisson
Ulf Ramberg

Förord

Vi vill ta tillfället i akt och tacka Urban Toresson och Lotta Pålsson på Swedbank AB som varit mycket hjälpsamma och tillmötesgående, utan er hjälp hade inte uppsatsen varit möjlig.

Vi vill även tacka våra handledare Ulf Ramberg och Ola Mattisson som hjälpt oss med vägledning och konstruktiv kritik under studiens gång.

Lund den 2009-06-01

Johanna Bergström Jasmina Bisanovic Fredrik Bäcklund

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Finanskrisens effekt på strategier och intern styrning
– en fallstudie av Swedbank, Karlskrona
- Seminariedatum:** 4 juni 2009
- Ämne/Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15hp.
- Författare:** Johanna Bergström, Jasmina Bisanovic
Fredrik Bäcklund
- Handledare:** Ola Mattisson, Ulf Ramberg
- Nyckelord:** Finanskrisen, intern styrning, strategi, osäker omvärld, begränsande faktor
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka hur den lokala ledningen på Swedbank, Karlskrona uppfattar finanskrises effekt på det lokala bankkontoret, för att analysera vilken påverkan den har haft på de implementerade strategierna och den interna styrningen.
- Metod:** Vi använder oss av en kvalitativ forskningsmetod med abduktiv ansats och semistrukturerade intervjuer.
- Teoretiska perspektiv:** De teorier vi använder oss av är ramverk för strategiimplementering och situationellt synsätt, vilka vi har kombinerat i en utvidgad modell.
- Empiri:** Empirin bygger på en personlig intervju, en telefonintervju samt kompletterande företagsintern information från Swedbank.
- Slutsats:** Swedbanks interna styrning har varken blivit påverkad av eller anpassad till den rådande finanskrisen. Däremot har en av fyra strategier blivit påverkad vilket resulterade i att detta strategiarbete tillfälligt stannade upp.

ABSTRACT

- Title:** The impact on strategies and management control caused by the financial crisis - a case study of Swedbank, Karlskrona
- Seminar date:** June 4 2009
- Course:** FEKK01, Bachelor thesis in business administration, 15 university credit points (UPC) or (ECTS-cr)
- Authors:** Johanna Bergström, Jasmina Bisanovic, Fredrik Bäcklund
- Advisor:** Ola Mattisson, Ulf Ramberg
- Key words:** Financial crisis, management control, strategy, uncertain environment, contingency factor
- Purpose:** The purpose of this thesis is to examine how the local management at Swedbank, Karlskrona experience the effect of the financial crises at the local bank office, to analyze which effect it has had on the implemented strategies and management control.
- Methodology:** Qualitative method with an abductive approach and semi-structured interviews.
- Theoretical perspectives:** Framework for strategy implementation and Contingency theory
- Empirical foundation:** Personal interview, telephone interview and completing internal company information from Swedbank
- Conclusion:** The management control at Swedbank has not been affected by or adjusted to the financial crisis. Only one of the four strategies has been effected which led to a temporary standstill for this strategy.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1. Bakgrund	7
1.2. Problemformulering	9
1.3. Syfte	9
1.4. Disposition	10
2. Metod	11
2.1. Metodologiska överväganden	11
2.2. Forskningsansats	11
2.3. Forskningsmetod	12
2.4. Fallstudie	13
2.5. Intervjuform	13
2.6. Datainsamling	14
2.7. Studiens trovärdighet	14
2.7.1. Reliabilitet och validitet	15
2.7.2. Källkritik	16
2.8. Sammanfattning	16
3. Teori	18
3.1. Ramverk för strategiimplementering	18
3.1.1. Modellbeskrivning	18
3.2. Teorin om situationellt synsätt	21
3.2.1. Modellbeskrivning	21
3.3. Utvidgad modell	23
3.4. Sammanfattning	24
4. Empiri	25
4.1. Swedbank AB	25
4.2. Strategier	26
4.2.1. TOP - tillgängliga, okomplicerade och proaktiva	26
4.2.2. Omstrukturering av kontor	27
4.2.3. Paketlösningar	28
4.2.4. Ekonomikollen	28
4.3. Styrmedel	29
4.3.1. Budget	29
4.3.2. MUPP- Mål och uppföljning på prestationer	30
4.3.3. Balanserat styrkort	31
4.3.4. Värderingar	31
4.3.5. Benchmarking	32
4.4. Sammanfattning	33
5. Analys	34
5.1. Intern styrning	34
5.1.1. Ekonomistyrning	34
5.1.1.1 Budget	35
5.1.1.2. MUPP - Mål och uppföljning på prestationer	36
5.1.1.3 Balanserat styrkort	36
5.1.1.4. Värderingar	37
5.1.1.5. Benchmarking	38
5.1.2 Sammanfattning av ekonomistyrning	39

5.1.3. HRM- Human Resource Management.....	39
5.1.4. Företagskultur	40
5.1.5. Organisationsstruktur	40
5.2. Strategi.....	41
5.2.1. TOP.....	41
5.2.2. Omstrukturering av kontor	42
5.2.3. Paketlösningar	43
5.2.4. Ekonomikollen.....	43
5.3. Sammanfattning.....	44
6. Slutsats	45
6.1. Återkoppling till problematisering	45
6.2. Slutdiskussion	46
6.3. Förslag till vidare forskning	48
Referenslista	49
Bilaga 1	52
Bilaga 2	54

KAPITEL 1

INLEDNING

I det inledande kapitlet av uppsatsen redogör vi för bakgrund, problemformulering och syfte. Vidare presenteras hur vi disponerar uppsatsen.

”Jag har haft en egen finanskris i hela mitt liv så det känns bra att världen äntligen kommer ikapp. Nu kommer alla att få det lika ruttet som jag.”

(Mårten Holmberg, stockholmsmusiker, jonnamind.wordpress.com)

1.1. Bakgrund

Den 14 september 2008 lät den amerikanska centralbanken Lehman & Brothers ansöka om konkursskydd, vilket var USA:s största konkurs i modern tid (Svenska dagbladet hemsida, 2009). Detta var den utlösande faktorn som gjorde att finanskrisen tog fart på riktigt. Grunden till finanskrisens uppkomst var lägre räntor och ökad utlåning av bostadslån under 2000 talet. Dessa bostadslån, även kallade *subprimelån*, vände sig till bolånekunder med låg kreditvärdighet (Riksbankens hemsida, 2009). I och med detta skapades en fastighetsboom med stigande bostadspriser och då den amerikanska centralbanken höjde räntan och bostadsmarknaden mättades sprack denna fastighetsbubbla. Bostadspriserna sjönk snabbt och låntagarna kunde varken betala de ökade kostnaderna eller belåna bostaden för att lösa problemet, vilket fick följd att bankerna drabbades av stora kreditförluster. Efter förgäves försök att rädda bankerna med krispaket på mångmiljardbelopp från den amerikanska regeringen har nu många av bankerna gått i konkurs eller tagits över av inhemska eller utländska aktörer (Aktiespararnas hemsida, 2009). Detta har naturligtvis haft en påverkan på hela världen som nu befinner sig i en lågkonjunktur.

Danske Bank menar att Sverige står inför den värsta lågkonjunkturen sedan 1990-talskrisen (Dagens industris hemsida, referens 1, 2009). Finanskrisen har påverkat de svenska bankerna hårt trots åtgärdsplaner och en av de hårdast drabbade är Swedbank. De har blivit starkt kritiserade för sin expansion och sina investeringar i Baltikum. Till en början genererade Baltikum stora vinster men i samband med finanskrisen har de drabbats av stora kreditförluster och problem med likviditeten (e24 hemsida, 2009), vilket antas ligga till grund för den nyemission som Swedbank genomförde den 25 november 2008 (Dagens industris hemsida, referens 2, 2009). Swedbank har fått stor massmedial uppmärksamhet, vilket har sin grund i att de har den största kundbasen bland de svenska bankerna och att deras angelägenheter berör många. Till en början valde de att hålla en låg profil och inte respondera till massmedia, vilket skapade spekulationer om att de hade något att dölja. Detta har lett till att de nu befinner sig i en förtroendekris (Intervju Swedbank).

Inom forskningsområdet intern styrning, har flera studier fokuserat på omvärldens påverkan på styrningen. Forskningen, som går under teorier baserade på situationellt synsätt, betonar det osäkerhetsmoment som omvärldsförändring skapar (Child, 1984). Enligt Merchant et al (2007) kan osäkerhet i omvärlden påverka den interna styrningen på olika sätt. Det kan exempelvis försvåra användandet av handlingsstyrning och resultatstyrning eftersom det inte finns ett perfekt styrsystem som passar för alla situationer. Detta leder till att företagen måste anpassa sin styrning.

Anthony och Govindarajan (2007) förklarar att det finns ett samspel mellan ett företags strategi och dess interna aktiviteter som påverkar prestationerna. Med interna aktiviteter menar de företagets ekonomistyrning, struktur, kultur och human resource management. Den kraftiga lågkonjunktur och osäkerhet i omvärlden som finanskrisen skapat, kan ha påverkat samspelet i Swedbanks förutsättningar för framgångsrik intern styrning och lyckade implementerade strategier. Vi undersöker var finanskrisen har påverkat Swedbanks interna aktiviteter på lokalkontorsnivå. För att kunna göra detta använder vi oss av vår

utvidgade modell av grundresonemanget i Anthony et als (2007) modell för strategiimplementering samt av Fishers (1998) teori för situationellt synsätt.

Swedbank omtalas dagligen i massmedia, men vilken påverkan har finanskrisen haft på lokalkontorsnivån? Vi vill i denna uppsats ta reda på hur detta kan ha påverkat Swedbank och vi har som studieobjekt valt att studera Swedbank i Karlskrona.

1.2. Problemformulering

Vi vill ta reda på vilken påverkan finanskrisen har haft internt på banken. Hur hanterar Swedbank en så stor omvärldsförändring som finanskrisen bär med sig? Majoriteten av de analyser som görs och tas upp i massmedia behandlar Swedbank AB som helhet. Vad som egentligen sker på lokalnivå ges inte samma inblick i. Vi har därför valt att studera finanskrisens påverkan på lokal ledningsnivå och har genomfört vår fallstudie på den lokala kontorsnivån i Karlskrona, Blekinge. Här tar vi reda på hur den lokala ledningsnivån uppfattar att finanskrisen har påverkat den lokala banken och utifrån det analyserar vi hur det har påverkat de implementerade strategierna och den interna styrningen. Detta resonemang mynnar ut i följande frågeställning:

Hur påverkar finanskrisen som extern faktor de implementerade strategierna och den interna styrningen på lokal bankkontorsnivå?

1.3. Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur den lokala ledningen på Swedbank, Karlskrona uppfattar finanskrisens effekt på det lokala bankkontoret, för att analysera vilken påverkan den har haft på de implementerade strategierna och den interna styrningen.

1.4. Disposition



Figur 1. Dispositionsguide.

I det inledande kapitlet av uppsatsen redogör vi för bakgrund, problemformulering, syfte samt disposition. För att i det andra kapitlet redovisa fallstudiens tillvägagångssätt, där vi redogör för metodologiska val samt hur vi ska besvara vår frågeställning. Kapitel tre presenterar och beskriver de teorier vi väljer att bygga vår analys på. Efter teori kapitlet sammanställer och presenterar vi i kapitel fyra de empiriska data vi samlat in genom intervjuer och företagsintern information. Med utgångspunkt på teoretisk referensram och empiriska data som samlats in genomförs i kapitel fem en analys. Avslutningsvis i det sjätte kapitlet återkopplar vi till vår problematisering, för en slutdiskussion samt ger förslag på fortsatt forskning.

KAPITEL 2

METOD

I detta kapitel redovisar vi studiens tillvägagångssätt samt metodologiska val. Vi presenterar varje delområde för sig, för att sedan diskutera och redogöra för de val vi gjort för vår uppsats.



Figur 2. Dispositionsguide.

2.1. Metodologiska överväganden

Varje undersökning som görs bygger på en fråga eller fundering. Syftet med ett metodval är att på bästa möjliga tillvägagångssätt finna de svar man söker. Den viktiga frågan man ska ställa sig inför en studie är; Hur ska jag gå tillväga för att få säkra svar och vilken metod är bäst för min studie? (Jacobsen, 2002).

2.2. Forskningsansats

Man brukar tala om två metoder när det gäller val av forskningsansats, dessa två är den induktiva och den deduktiva ansatsen. Båda behandlar relationen mellan teori och empiri, men på olika sätt (Wallén, 1996). I en studie där man använder sig av en deduktiv ansats utgår forskaren från en redan befintlig teori vid insamlingen av empiri, det vill säga man går från teori till empiri. I den induktiva

ansatsen vill forskaren utveckla en ny teori med tillvägagångssättet att utgå från empiri till teori, det vill säga tvärtom från den deduktiva ansatsen (Jacobsen, 2002).

I arbetet med vår uppsats använder vi oss av en kombination av den deduktiva och den induktiva ansatsen, det vill säga en abduktiv ansats. En abduktiv ansats innebär att man växlar fram och tillbaka mellan empirin och teorin under hela undersökningens gång. Den stora skillnaden mellan den abduktiva ansatsen och de övriga två är att den abduktiva behandlar begreppet förståelse i större omfattning och lämpar sig mer för fallstudier (Alvesson et al, 1994).

För vår fallstudie är det nödvändigt att vi lägger stor vikt att skapa förståelse för en specifik situation hos Swedbank, det vill säga finanskrisens påverkan. Vi väljer därför att pendla mellan teori och empiri under hela studieprocessen, vilket förespråkar att vi använder oss av den abduktiva ansatsen (Bryman et al, 2005).

2.3. Forskningsmetod

Vilken forskningsmetod man väljer att använda sig av i sin studie beror på vilken slags information man är ute efter att få fram. Den kvalitativa forskningsmetoden är mest lämplig när man är intresserad av skapa sig en klarhet (Jacobsen, 2002). I den kvalitativa processen fungerar begreppen innebörd, process och kontext som ledstjärnor. De visar vägen och skapar en förståelse för hur individer upplever och tolkar sin omgivning kopplat till tidigare erfarenheter (Backman, 1998). När man använder sig av en kvalitativ metod fokuserar man mer på att tolka ord än siffror, eftersom metoden har ett tolkande synsätt. En undersökning av kvalitativ karaktär är oftast detaljrik eftersom den beskriver de händelser som utspelat sig i den miljö man valt att studera. Därför är en kvalitativ forskare uppmärksam på detaljer i sina undersökningar för att skapa en förståelse av det sociala beteendet för att sedan kunna sätta det i ett sammanhang (Bryman et al, 2005).

I vår studie väljer vi att använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden

eftersom våra argument bäst förklaras med ord och tolkningar, inte med siffror och mätningar. Vi strävar efter att tydiggöra något som är oklart och som vi vill veta mer om, nämligen att undersöka hur ledningen på lokal nivå i Swedbank, Karlskrona uppfattar att deras interna styrning och strategi påverkas av de externa omvärldsförändringarna. Därmed har vi ingen ambition att mäta eller göra statistiska test. Vi vill samtidigt undersöka den interna miljön på Swedbank och därför lämpar sig den kvalitativa metoden sig bättre för vårt syfte. En studie av kvalitativ karaktär utgår från att man har en brist på kunskap av det man ska undersöka (Jacobsen, 2002), vilket stämmer överens med vårt fall där vi genom ökad kunskap vill besvara vår problemformulering. Detta förstärker vårt val att göra studien av kvalitativ istället för kvantitativ karaktär.

2.4. Fallstudie

En fallstudie är en detaljerad studie av ett enskilt fall. Därför anser vi att en sådan studie lämpar sig bäst då vi undersöker ett specifikt företag, i vårt fall Swedbank. För att förstå komplexiteten i en hel organisation anser flera organisationsteoretiska forskare att fallstudien är mest lämplig (Lundahl et al, 1999), bland annat för att den ger en djupare förståelse (Jacobsen, 2002). Vi väljer att genomföra en fallstudie för att få en så stor förståelse av Swedbank på lokal ledningsnivå som möjligt, vilket behövs för att undersöka om finanskrisen påverkat strategierna och den interna styrningen.

2.5. Intervjuform

Det finns tre sorters intervjuformer; strukturerad, ostrukturerad och semi-strukturerad intervju. I vår fallstudie genomför vi semi-strukturerade intervjuer vilket innebär att man, utifrån en intervjuguide, låter intervjupersonerna tala fritt kring de frågor som ställs efter vad de anser vara viktigt (Bryman et al, 2005). Det stödjer vårt syfte där vi vill ta reda på hur den lokala ledningen uppfattar finanskrisens påverkan.

Anledningen till att vi väljer bort den strukturerade intervjuformen är att den enligt Bryman et al (2005) är för kontrollerad och ger ingen möjlighet att gå vidare på djupet. Den ostrukturerade formen väljs bort då den inte låter intervjun föras mot specifika frågor (Bryman et al, 2005).

2.6. Datainsamling

Vi väljer att enbart intervjua ledningen på det lokala bankkontoret i Karlskrona och inte genomföra intervjuer med övriga anställda. De data vi använder oss av är i huvudsak från resultatet av två intervjuer med den lokala ledningen på Swedbank. Den första intervjun är en personlig intervju med Urban Toresson, bankchef för Swedbank Blekinge och Lotta Pålsson, marknadschef för Swedbank Karlskrona. Den andra intervjun är en kompletterande telefonintervju med enbart Urban Toresson. Vi har valt att enbart förhålla oss till den lokala ledningens uppfattning och därför har vi inte genomfört intervjuer med övriga bankanställda. Hädanefter i vår uppsats när vi hänvisar till intervju Swedbank syftar vi till intervjun med både Toresson och Pålsson, medan hänvisningen till Toresson, 2009 syftar till telefon intervjun med enbart Toresson.

Vi använder oss även av vad Bryman et al (2005) benämner som dokument från organisationer. Detta innebär för oss offentligt tillgängliga dokument från Swedbank så som deras årsredovisning och årsrapport. Vi har även fått tillgång till företagsintern information. Av så kallade virtuella dokument, vilket är källor från Internet (Bryman et al, 2005), använder vi Swedbanks hemsida för information om företaget.

2.7. Studiens trovärdighet

För att hålla sig kritisk till kvaliteten på de data som samlas in ska undersökningar alltid försöka minska och minimera de problem som har med giltighet och

tillförlitlighet att göra (Jacobsen, 2002). Två viktiga begrepp att tänka på när man genomför en studie är reliabilitet och validitet (Bryman et al, 2005). Med dessa två begrepp i åtanke utför vi vår studie så sanningsenligt som möjligt för att få bra kvalitet och samtidigt göra det trovärdigt.

2.7.1. Reliabilitet och validitet

Reliabilitet kan översättas med tillförlitlighet och definieras som frihet från slumpmässiga fel. En god reliabilitet uppnås då det inte sker många misstag i mätningen (Jacobsen, 2002). En annan avgörande faktor för att uppnå god reliabilitet är att mätningen inte påverkats av dem som utfört den eller av den omgivande miljön (Lundahl et al, 1999). Reliabiliteten mäter hur pass tillförlitligt ett mätinstrument är och det kan avgöras genom upprepade mätningar (Jacobsen, 2002). Begreppet validitet kan översättas med giltighet vilket definieras som frihet från systematiska fel (Jacobsen, 2002). Med validitet menas att man mäter det som man har för avsikt att undersöka (Wallén, 1996).

Det finns en medvetenhet om risken att problem kopplade till reliabilitet och validitet kan uppstå under intervjuer eftersom den kvalitativa forskningsmetoden ofta kritiserar för att vara en allt för subjektiv metod. Svårigheten med den kvalitativa metoden är att det kan uppstå feltolkningar under intervjuernas gång och att resultatet i helhet då kan påverkas negativt (Bryman et al, 2005). Detta är något vi tänkte på innan vi genomförde intervjuerna och därför lade vi ner extra mycket tid på att formulera frågorna på ett tydligt sätt för att öka validiteten.

För att undvika feltolkningar försökte vi även hålla intervjuerna avslappnade, där en av oss ställde frågorna till Toresson och Pålsson där de övriga två antecknade och ställde följdfrågor. Detta gjorde vi för att undvika slumpmässiga fel, det vill säga hålla en hög nivå av reliabilitet. Vi valde att, efter godkännande, spela in intervjuerna för att sedan kunna lyssna igenom det som sagts och undvika att viktig fakta går förlorad. Första intervjun genomfördes med både bankchefen Urban Toresson och marknadschefen Lotta Pålsson närvarande för att göra det

tidseffektivt. Detta anser vi kan ha påverkat de intervjuades beteende och utförande, då båda var varse om varandras närvaro. Denna risk förekom inte under andra intervjun då vi enbart intervjuade Toresson. Bryman et al, (2005) anser att det kan vara en validitetsrisk med att använda information från Internet. När vi använder oss av Swedbanks hemsida är vi medvetna om att informationen kan vara subjektiv, vilket vi tar i beaktande. Vi vill att vår studie ska vara trovärdig och giltig och arbetade därför aktivt under hela studieprocessen med att försöka hålla en så hög reliabilitet och validitet som möjligt.

2.7.2. Källkritik

Ett annat ord för källkritik är faktakontroll, det vill säga att man kontrollerar trovärdigheten i de fakta och uppgifter man använder för sin studie. Källor kan förekomma i skriftlig form så som artiklar, brev och böcker, och i muntlig form så som tal och intervjuer. Eftersom vi dagligen omger oss av kunskap på olika sätt är det viktigt att denna kunskap även kontrolleras och bedöms för att samla in rätt källor med hög trovärdighet (Thurén, 2005).

Under studiens gång arbetade vi med litteratur i form av böcker, artiklar, tidningar och även genom intervjuer. Vi är väl medvetna om att den information vi fått från våra intervjuer kan vara vinklade till Swedbanks fördel. Därför håller vi oss kritiska till informationen som inhämtats för vår studie. Toresson och Pålsson fick inte tillgång till intervjufrågorna innan intervjun, vilket gjordes medvetet för att de inte skulle ge färdigplanerade svar. Vi anser att detta tillvägagångssätt hjälpte oss med att göra intervjuerna så tillförlitliga som möjligt för att få ut bästa tänkbara resultat.

2.8. Sammanfattning

Vi har valt att använda oss av en abduktiv ansats i vår fallstudie, då vi vill skapa en förståelse för Swedbank som enskilt studieobjekt och för att vår analys ska

kunna växla mellan teori och empiri. Studien är av kvalitativ form eftersom vi vill beskriva och analysera en specifik situation, i vårt fall finanskrisens påverkan på lokal nivå inom Swedbank. Detta genomfördes på basis av semi-strukturerade intervjuer med den lokala ledningen, där de fick tala fritt utifrån vad de upplevde vara viktigt. Då vår studie inriktar sig på lokal ledningsnivå, valde vi att inte intervjua övriga bankanställda. Intervjuresultaten höll vi oss kritiska till för att hålla en hög reliabilitet och validitet.

KAPITEL 3

TEORI

I det här kapitlet presenteras de teorier vi har valt att bygga vår analys på, som senare appliceras på de empiriska data vi har samlat in.



Figur 3. Dispositionsguide.

För att besvara vår problemformulering utgår vi från en teori som vi själva har skapat. Den grundar sig på en kombination av Anthony och Govindarajans ramverk för strategiimplementering och Fishers teori om situationellt synsätt. I detta kapitel beskriver vi först dessa två teories funktioner, för att slutligen presentera vår utvidgade modell och varför den är lämplig för vår fallstudie.

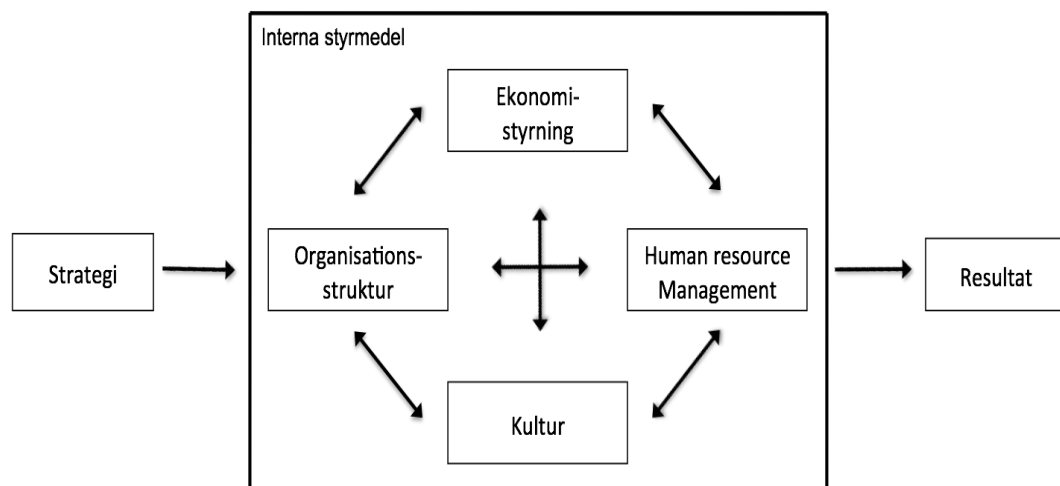
3.1. Ramverk för strategiimplementering

Denna modell väljs för att den på ett tydligt sätt visar hur strategier implementeras in i en organisation och betydelsen av att de implementerade strategierna måste samspela med interna aktiviteter för att kunna generera ett resultat.

3.1.1. Modellbeskrivning

Enligt modellen påverkas ett företags resultat av fyra interna aktiviteter som verkar inom företaget. De interna aktiviteterna består av ekonomistyrning, human resource management, företagskultur och organisationsstruktur. Samtliga av dessa

aktiviteter ingår i ett företags interna styrning. Det önskade resultatet eller målet kan endast uppnås om strategin som implementeras i företaget samspelar med de fyra interna aktiviteterna. När strategiimplementeringen har ägt rum blir strategin en femte intern aktivitet. Det är viktigt att de nu samspelar och inte verkar som fem enskilda oberoende aktiviteter (Anthony et al, 2007). Nedan beskrivs kortfattat de olika beståndsdelarnas funktion i modellen.



Figur 4. Ramverk för strategiimplementering (Anthony et al, 2007 s. 8).

Strategi

När begreppet strategi började användas inom företagsekonomi för 50 år sedan, var strategi konsten för företag att använda sig av resurser för att uppnå sina mål. Idag är strategi ett mer utvecklat begrepp och används även i nya sammanhang såsom konkurrensfördelar, unika resurser och tillväxtpotentialer (Samuelson, 2004).

Ekonomistyrning

Det finns olika skäl för att personer medverkar i en organisation, vilket leder till att det finns olika intressen som arbetar samtidigt. Detta kan skapa problem i organisationer och därmed krävs det styrning och kontroll (Hatch, 1997). Det finns många olika definitioner på vad intern styrning innebär. En anledning till detta är de stora skillnader i hur intern styrning fungerar i praktiken, då företagens

ledningarna skiljer sig åt (Anthony et al, 2007). En konkret definition är den planering, genomförande, uppföljning, utvärdering och anpassning som sker i en verksamhet för att uppnå ekonomiska mål (Ax et al, 2005).

Human Resource Management

Human Resource Management kan förklaras som hanteringen av ett företags personal, det vill säga hur företag operativt och strategiskt arbetar med sina anställda. Inom Human Resource Management arbetar man med rekrytering, utbildning, vidareutveckling och belöning (Alvesson et al, 2007). Man arbetar även med urval, träning, utvärdering och marknadsföring av dem som arbetar på företaget för att skapa den kunskap som krävs för att arbeta i enighet med företagets strategi (Anthony et al, 2007).

Företagskultur

Inom varje företag råder det någon form av företagskultur som formas internt genom gemensamma värderingar, uppfattningar eller kunskaper, men även externt genom olika aktörers påverkan (Hatch, 2002). Kultur inom företag har länge ansetts som en avgörande faktor bakom företags resultat och enligt Alvesson et al (2007) är företagskulturen ett huvudelement i företagets styrning. Kulturen utmärker företaget och dess sätt att agera och tänka, därför kan kultur inte kopplas till en enskild individ utan binds till en större grupp (Alvesson et al, 2007). Allt oftare nämns konkurrensfördelar i samband med företagskultur och Alvesson et al (2007) menar att företag kan uppnå konkurrensfördelar som är svåra att imitera om kulturen är unik för det specifika företaget.

Organisationsstruktur

Inom varje organisation måste det finnas någon slags struktur som formar arbetet och relationerna mellan anställda. Strukturens syfte inom organisationer är att skapa mer gynnsamma förutsättningar för integration mellan verksamheterna och att uppmärksamma anställda på de sysslor som var och en håller ansvariga för (Hatch, 2002).

Resultat

Målsättningen med modellen är att den implementerade strategin ska bidra till det resultat som företaget har satt upp. När strategiimplementering har ägt rum genereras ett resultat. Detta resultat beror på hur väl samspelet mellan de interna aktiviteterna och strategin har fungerat (Anthony, et al, 2007).

3.2. Teorin om situationellt synsätt

Teorin om situationellt synsätt bygger på hur intern styrning kan göras optimal om hänsyn tas till specifika faktorer (Fisher, 1998). Med denna teori som stöd tar vi ut en så kallad begränsande extern faktor, i vårt fall finanskrisen, för att se om den har haft några effekter på Swedbank, Karlskronas interna styrning. Vi har valt att använda teorin om situationellt synsätt i vår utvidgade modell för att den tar hänsyn till en extern faktors påverkan.

3.2.1. Modellbeskrivning

Teorin om situationellt synsätt beskriver hur en organisations styr- och kontrollsystem är beroende av sin omgivning. Därför kan det inte finnas ett styrsystem som är optimalt för alla organisationer. Effektiv styrning måste vara anpassad till företagets miljö och ju bättre anpassat ett styrmedel är, desto mer förbättras medarbetarnas och därmed organisationens prestation (Fisher, 1998).

För att förstå vad som påverkar ett företags interna styrning behövs variabler att utgå ifrån, dessa variabler kallas begränsande faktorer och ställer krav på styrningen. För att arbeta fram ett styrmedel bör företagen identifiera sina begränsande faktorer och anpassa eller skapa styrmedel efter den påverkan faktorerna har. Vi fokuserar på finanskrisen som extern faktor, vilket är en starkt osäker variabel enligt Evans et al (1986).

För att analysera styrsystem finns det inom det situationella synsättet fyra nivåer av analys (Fisher, 1998). Vi använder oss enbart av analysnivå ett, då den låter oss

analysera en möjlig påverkan som finanskrisen har på Swedbanks interna styrmedel, vart och ett för sig. Nedan presenterar vi samtliga analysnivåer för att ge en fullständig bild över Fishers (1998) teori.

Analysnivå 1

På den första nivån undersöker man hur en begränsande faktor är korrelerad med ett styrmedel. Med denna analys vill man finna vilken påverkan en faktor har på ett specifikt styrmedel. Analysen kan däremot inte användas för att se om korrelationen påverkar ett företags resultat.

Analysnivå 2

Andra analysnivån fokuserar på hur den kombinerade effekten av ett styrmedel och en specifik begränsande faktor påverkar resultatet.

Analysnivå 3

På den tredje nivån analyseras effekten av hur en begränsande faktor tillsammans med ett flertal styrmedel påverkar resultatet.

Analysnivå 4

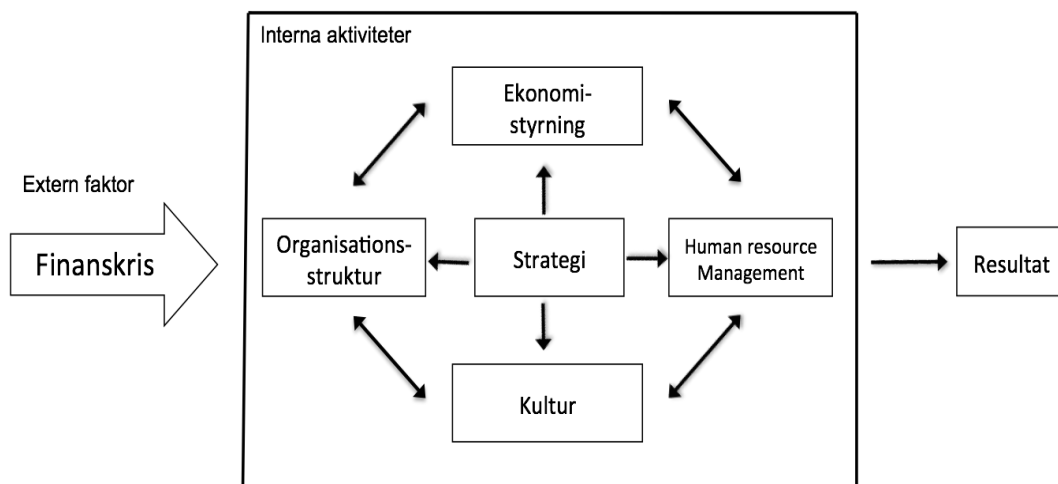
Den fjärde och sista nivån tar hänsyn till flera begränsande faktorer för att finna ett optimalt styrsystem. Genom att de begränsande faktorerna kan ställa flera olika krav kan konflikter skapas.

Anledningen till att analysnivå två väljs bort är att den behandlar hur en begränsande faktor påverkar ett resultat och att vi inte har för avsikt att se effekterna på resultatet. Analysnivå tre används inte då den samlar samtliga styrmedel och analyserar dem tillsammans för att se effekterna på ett resultat. Detta tillför inte något ytterligare djup i vår fallstudie då vi vill finna eventuella störningar men inte hur störningarna i sig har påverkat resultatet. Analysnivå fyra väljs bort då den kräver flera begränsande faktorer medan vi enbart koncentrerar oss på en, det vill säga finanskrisen.

3.3. Utvidgad modell

Utgångspunkten i vår utvidgade modell är att strategin redan är implementerad och samspelar med de fyra övriga interna aktiviteterna som en femte aktivitet i den interna styrningen. Viktigt att ta hänsyn till är att strategin inte är en del av den interna styrningen, utan enbart samspelar med den. Denna utgångspunkt grundar sig på Anthonys och Govindarajans ramverk för strategiimplementering. Utifrån Fishers (1998) teori om situationellt synsätt påverkar finanskrisen, som extern faktor, den interna styrningen. När vi kombinerar dessa teorier i vår utvidgade modell betyder detta att finanskrisen kan påverka såväl ett företags strategi som dess interna styrning då dessa samspelar.

Eftersom Swedbank, Karlskronas strategier redan var implementerade och verksamma vid finanskrisens uppkomst, använder vi vår utvidgade modell för att analysera hur finanskrisen stört den interna styrningen och de implementerade strategierna. Nedan presenteras en bild för att tydliggöra modellens funktion.



Figur 5. Vår utvidgade modell (egenutvecklad)

3.4. Sammanfattning

I detta kapitel har vi presenterat vår utvidgade modell som ligger till grund för vår analys. Den bygger på två teorier vilka behandlar strategiimplementering och intern styrning. Den första teorin är Anthony och Govindarajans (2007) modell av ramverk för strategiimplementering. Den förklarar att ett resultat påverkas av hur strategier implementeras i ett företag eftersom strategier måste samspela med företagets interna styrning. Den andra teorin är Fishers (1998) teori om situationellt synsätt som förklarar att ett företags interna styrmedel påverkas av begränsande faktorer, vilket i vårt fall är finanskrisen.

Vår utvidgade modell är en kombination av dessa två teorier som förklarar att ett företags implementerade strategier samspelar med dess interna styrning och därmed kan båda påverkas av en extern faktor, i vårt fall finanskrisen. Utifrån denna modell analyserar vi vår empiri från Swedbank, Karlskrona som presenteras i följande kapitel.

KAPITEL 4

EMPIRI

I detta kapitel sammanställer vi de empiriska data som samlats in genom intervjuer, företagsintern information samt från Swedbanks hemsida. Detta ligger till grund för den analys vi gör utifrån de teorier som presenterats.



Figur 6. Dispositionsguide.

Utifrån de intervjuer som genomförts med bankchef Urban Toresson och marknadschef Lotta Pålsson samt den kompletterande information vi fått, sammanställer vi Swedbank, Karlskronas strategier och styrmedel. Strategierna och styrmedlen är standardiserade och används på alla kontor på Sverigemarknaden. Nedan presenterar vi Swedbanks strategier och styrmedel.

4.1. Swedbank AB

Swedbank tillhör en av de fyra stora bankerna i Sverige och har en kundbas på 4,2 miljoner privatkunder och 419 kontor i Sverige. De är för närvarande uppdelade i fyra regioner, men kommer snart att förändras till sex regioner bestående av Stockholm, Göteborg, Malmö, Linköping, Luleå och Gävle. En av de stora anledningarna som ligger till grund för att Swedbank har varit så pass omtalade i media i samband med finanskrisen är deras stora kundbas och att de berör många. En annan anledning är deras omdiskuterade expansion i Baltikum, vilket vi inte behandlar vidare då vi enbart inriktar oss på Sverigemarknaden och hur den

påverkar ner på kontorsnivå. Dessa faktorer har lett till att Swedbank nu befinner sig i en förtroendekris. Swedbank arbetar med att fatta beslut nära kunden genom att 99 procent av besluten fattas lokalt. Sedan drygt tio år tillbaka måste alla privatrådgivare vara certifierade enligt lagen om finansiell rådgivning. Numera finns det ett gemensamt program bland alla banker som alla rådgivare måste genomföra som ger dem rådgivningsrätt (Intervju Swedbank).

4.2. Strategier

Vi belyser fyra strategiska processer som utifrån vår datainsamling är de mest centrala. Nedan presenteras strategierna var och en för sig.

4.2.1. TOP - tillgängliga, okomplicerade och proaktiva

Då Swedbank hela tiden eftersträvar att vara ledande och bäst på service anser de att arbetet med TOP är av största vikt, med en önskan att alla aktiviteter som utförs ska stödjas av detta. TOP ska genomsyra hur de hanterar kundmöten, enkelhet av produkter och tjänster samt att kontakten utåt ska stödjas av TOP. Kärnelementen i detta ska efterlevas hela tiden och tas dagligen upp i samtal, morgonmöten och diskussioner. Ibland lyfts strategin fram mer för att hålla den levande och kontrollera huruvida de anställda arbetar utefter det som Swedbank står för. Regelbundet kontrolleras de anställda via mätningar, så att de känner till och förstår hur TOP ska användas. De olika delarna i TOP beskrivs på följande sätt:

Tillgängliga

Swedbank anser att tillgänglighet är en förutsättning för att bli ledande på service. De eftersträvar stark lokal närvaro i form av att ha ett brett kontorsnät. Genom att erbjuda kontorstjänster, längre öppettider, internetbank och telefonbank vill de stärka sin tillgänglighet ytterligare.

Okomplicerade

Swedbank strävar efter att göra sina produkter och tjänster så enkla som möjligt, då de anser att kunden inte ska behöva vara experten för att kunna förstå deras tjänster. Genom att utgå från kundernas behov arbetar de för att deras produkter och tjänster ska vara enkla, med allt från att köpa, till att förstå och använda. De strävar efter att förenkla deras processer och rutiner för att skapa en kostnadseffektiv organisation som fokuserar på kundnyttan.

Proaktiva

Genom att vara proaktiva strävar Swedbank efter att ha en ingående förståelse för vad som händer i ekonomin och förstå vilka förutsättningar kunden har. De försöker kombinera effektiva tjänster och produkter med ekonomisk och finansiell rådgivning och på så sätt skapa kundvärde. Detta bygger på att de är innovativa, söker en tydlig position på marknaden och skaffar sig skalfördelar, men framförallt genom fokus på kunden. Toresson menar att då Swedbank är en bank med en stor kundbas, möjliggörs uppkomsten av tidig lokalisering av kundbehov vilket leder till innovation, exempelvis genom att de var först med telefon- och internetbank.

4.2.2. Omstrukturering av kontor

Swedbank arbetar för att vara tillgängliga för sina kunder och ha en lokal närvaro genom ett brett kontorsnät över landet. För att skapa möjlighet att växa behöver de även lämna vissa kontor och områden förklarar Toresson. Detta görs genom en satsning på att finnas i tillväxtområden så som storstäder och växande städer. Genom att dela upp marknaden till orter som genererar bättre tillväxt, skapar de godare förutsättningar för att prestera det resultat som aktieägarna kräver. Då de har skapat alternativa tjänster så som internet- och telefonbank har besöksfrekvensen gått ner, vilket leder till att de slår ihop verksamheter och säljer kontor till fristående banker. Detta görs för att möjliggöra förvaltning av kapital och personal på bästa sätt. Dock medför detta en risk då vissa kunder anser att Swedbank överger dem. De försöker kommunicera ut till kunderna att så inte är fallet och försöker belysa de fördelar som en omstrukturering bär med sig, vilket

är en svår uppgift. Enligt Toresson satte finanskrisen och den massmediala uppmärksamheten käppar i hjulet för genomförandet av denna strategi, men detta arbete har nu åter tagits upp.

4.2.3. Paketlösningar

I led med att Swedbank vill tillgodose sina kunder med god service och knyta kunderna så mycket som möjligt till banken, har de börjat skapa paketlösningar. De satsar på att försöka ge kunderna vad de behöver och på så sätt skapa en helhetslösning. Detta gör de genom att erbjuda sakförsäkringar så som hem- och bilförsäkringar, pensionslösningar samt tjänster för sparande och låntagande. Då exempelvis en kund ansöker om ett bolån erbjuder de även försäkring för bostaden och bolånet. Att erbjuda paketlösningar handlar även om en kostnadsfråga då det kostar mer för Swedbank att styckeförsälja de olika tjänsterna. Tack vare att de knyter kunden till banken med olika lösningar gör det kunden mindre benägen att byta bank. Detta är något som den lokala ledningen lägger stort fokus på nu, men har inget samband med den rådande finanskrisen.

4.2.4. Ekonomikollen

Enligt Toresson har kunderna i samband med finanskrisen blivit mer medvetna om sin ekonomi. För att skapa mer trygghet och reparera den förtroendekris som finns hos deras kunder har Swedbank nu startat en kampanj, Ekonomikollen, som går ut på att ge deras kunder ökad rådgivning.

Kunderna förstår att lågkonjunkturen påverkar deras ekonomi men inte alltid på vilket sätt och det är här Ekonomikollen fyller sin funktion för Swedbank. Ekonomikollen går till på följande sätt: Först tar banken reda på vilka mål och planer kunden har och hur deras förutsättningar ser ut. Det innefattar boendeplaner, investeringsbehov, avkastning, risk, pension, försäkringsskydd och hur de ska nå de mål som de har satts upp. Sedan tas det fram en långsiktig plan som bryts ner i kortare delmål. Ekonomikollen har ett direkt samband till

finanskrisen, då finanskrisen har burit med sig att bankkunderna blivit allt mer medvetna om sin ekonomi samtidigt som lågkonjunkturen är något som påverkar alla.

4.3. Styrmedel

Nedan presenterar vi Swedbank, Karlskronas styrmedel vart och ett för sig.

4.3.1. Budget

Swedbank använder sig av budgetering vilket planeras på en rullande treårsbasis där de efter varje år lägger till ett nytt. Swedbank är den enda av de fyra stora bankerna i Sverige som använder sig av budgeter ända ut på kontorsnivå. De jämför inte sina budgeter mot föregående år då de anser att det sker för stora svängningar i omvärlden, vilket även resulterar i att de inte reviderar sina budgeter då det skulle vara alldeles för tidskrävande och ineffektivt. De vill inte använda sig av prognoser då de anser att dessa är grövre i sin planering och alldeles för osäkra och långsiktiga. De tycker även att prognoser gör det svårare att få en träffsäker uppföljning, vilket idag, med rådande finanskris, försvåras ytterligare. Enligt Toresson (2009) stöds det genom två exempel av styrräntan som sjönk från 4,75 % till 1 % på väldigt kort tid och börsen som under 2008 gick ner 42 % istället för att gå upp 5 % vilket man hade antagit.

Budgetprocessen ser ut som följande: VD och bankledning träffas i juni och skapar förutsättningen för budgeteringen. De ger då ut en vägledning inför uppstarten av budgetarbetet som via regionchefer och länschefer vidareförmedlas ända ut på lokalkontorsnivå. I augusti kommer de fullständiga budgetinstruktionerna som lokalkontoren utgår från. Lokalkontoren presenterar och diskuterar sedan sina budgetförslag för länscheferna som i sin tur för en dialog med regioncheferna. Därefter förs samma arbetsgång mellan regionchefer, VD och bankledning. Slutligen fastställs budgeten den 10-12 oktober. Den lokala

ledningen i Karlskrona har inte uppfattat att synen på budgetering och utformningen av denne har förändrats sedan finanskrisens uppkomst.

4.3.2. MUPP - Mål och uppföljning på prestationer

Alla anställda på Swedbank arbetar utifrån personliga mål och tydligast mål har de som har direkt kontakt med kunderna. Målen grundar sig på årsmål som sedan delas upp veckovis och dagsvis. Ett minimimål kan vara att sälja 10 produkter per heltidstjänst och vecka. Eftersom förutsättningarna kan skilja sig åt beroende på arbetsuppgift, erfarenhet med mera är målen situationsanpassade efter var individ.

Målen följs upp individuellt och veckovis. Det görs genom möten tillsammans med bankchef, där de anställda under en genomgång informeras om vad de förväntas prestera gentemot hur de har presterat. Detta kan ses som en kontrollfunktion som kan medföra en risk för rädsla hos de anställda om de inte skulle nå de uppsatta målen. Dock menar Toresson att de anställda ser det som något positivt då de vet vad som förväntas av dem och de får möjlighet att få feedback på sina prestationer. Då vi enbart inriktar oss på lokal ledningsnivå har vi inte intervjuat övriga bankanställda för att höra huruvida de uppfattar detta som en kontrollfunktion som skapar rädsla. De personliga målen ses som en del i den interna marknadsföringen, där kunskap och bemötande belyses. De anser att sådana abstrakta moment är svåra för konkurrenterna att kopiera och på så vis kan en konkurrensfördel skapas. Den lokala ledningen har inte förändrat frekvensen av eller utformning på uppföljningsmötena sedan finanskrisens uppkomst och har på så vis inte påverkats.

Toresson, som bankchef, har månadsvis uppföljning på uppsatta mål, som stäms av med ledning på regionnivå. De mål som följs upp är nyckeltal av volymutveckling, resultat, försäljning med mera. Även här har den lokala ledningen inte uppfattat någon förändring i frekvensen sedan finanskrisens uppkomst. Däremot kan det förekomma fler möten nu i form av krismöten angående bland annat likviditet och möjlighet till kreditgivning.

4.3.3 Balanserat styrkort

På Swedbank använder de sig av balanserat styrkort för att mäta och följa upp mål och prestationer. Lönsamhet, försäljning, risk, kund och medarbetare tas upp i styrkortet och detta mäts genom nyckeltal, prestation och förändring. Styrkortet används på individ-, kontors- och regionnivå. Styrkortet på individnivå används för dem som har en egen kundbas, men den lokala ledningen anser att styrkortet på kontorsnivå är mer relevanta.

4.3.4. Värderingar

Swedbank strävar efter att skapa en levande och prestationsinriktad kultur. Enligt deras vision vill de vara den ledande finansiella institutionen på de marknader de verkar i. De vill vara ledande genom att ha den högsta kundtillfredsställelsen, den bästa lönsamheten och vara den mest attraktiva arbetsgivaren. Deras mission grundar sig på att förstå och agera utifrån kundernas behov och därigenom vill de erbjuda så bra finansiella lösningarna som möjligt. Genom detta vill de fånga företagets värde och verka som en positiv kraft i samhället. Swedbanks värderingar grundar sig på följande fyra nyckelord som mynnar ut i deras servicearbete med utgångspunkt på kunden.

Engagerade

Sträva efter hållbar och långsiktig affärsverksamhet.

Resultatinriktade

Prestera för att nå framgångsrika resultat i allt de gör.

Innovativa

Skapa en vilja och kultur för att främja lärande och förändring.

Öppna

Skapa transparens och öppenhet i deras kommunikation.

4.3.5. Benchmarking

På Swedbank arbetar de kontinuerligt med både intern och extern benchmarking och anser detta vara en viktig del i deras utvecklingsarbete. Dock anser Toresson att benchmarkingen inte används till sin fulla potential i Swedbank och att detta därmed kan göras bättre. Något de vill ta vara på är den tysta kunskapen som anställda bär på, vilket gör att resultat mellan olika personer kan skilja sig åt. Toresson anser att det inom detta område bör utvecklas mer, för att föra över den tysta kunskapen till andra och göra den explicit. Så som den interna benchmarkingen fungerar nu arbetar de genom att jämföra sig mellan de olika kontoren. Då alla kontoren kan följa veckorapporter av; försäljning, volym på att spara och låna, nyckeltal, resultat med mera, kan de hela tiden jämföra sina prestationer med övriga kontor. De genomför analyser på dem som presterat bra och ser vad som legat till grund för den goda prestationen för att sedan ta lärdom av detta. Ofta jämför de sig med snittprestationerna där de som hamnar under snittet får större fokus på sig och de som presterat sämst blir väldigt utsatta. Dock är de medvetna om de eventuella geografiska skillnader som kan ligga till grund för olika prestationer. Toresson menar att ingen kan vara bäst på allt, men man kan vara riktigt bra på en del saker, i och med detta kan man lära sig av varandra. De håller en ständig kontakt mellan kontoren där de träffas och utbyter erfarenheter och tips. Trots att det finns en viss tävlingsanda mellan de olika kontoren ser de ändå till varandras bästa och samarbetar för att alla ska kunna prestera sitt yttersta och utvecklas.

Majoriteten av den externa benchmarkingen sker på central nivå i form av konkurrentbevakning, där de hela tiden har koll på hur konkurrenterna agerar. Den utförs även lokalt då ledningen kontinuerligt bevakar konkurrenter och vad som sker på marknaden och detta kan göras på ett så enkelt sätt som att bevaka via hemsidor.

Då den lokala ledningen anser att finanskrisen har slagit ganska likartat på de olika kontoren kan de inte se att deras benchmarking har förändras något till följd av detta.

4.4. Sammanfattning

I detta kapitel har vi sammanställt de empiriska data som samlats in genom personlig intervju, telefonintervju och kompletterande företagsintern information. Här behandlar vi hur Swedbanks strategier och styrmedel är uppbyggda. Genom styrmedlen vill de få de anställda att prestera utefter de mål som sätts upp och skapa en kultur med värderingar i enlighet efter ledningens önskemål. Med deras strategier vill de reparera den förtroendekris som bildats och skapa förutsättningar för ökat resultat. I kapitel fem analyserar vi de empiriska data utifrån den teoretiska referensram vi har presenterat.

KAPITEL 5

ANALYS

I detta kapitel genomför vi en analys av de empiriska data vi samlat in. Detta genomförs med utgångspunkt från vår utvidgade modell som vi valt att använda oss av.



Figur 7. Dispositionsguide.

Med utgångspunkt på vår utvidgade modell analyseras Swedbank, Karlskronas implementerade strategier samt deras interna styrning. Vi vill med denna analys se om finanskrisen har haft en påverkan på dessa och därmed stört samspelet där i mellan. Vi börjar med att analysera den interna styrningen för att sedan kunna härleda eventuell påverkan till analysen av de implementerade strategierna.

5.1. Intern styrning

Vi analyserar här Swedbank, Karlskronas interna aktiviteter; ekonomistyrning, Human resource management, företagskultur och organisationsstruktur.

5.1.1. Ekonomistyrning

Eftersom Swedbanks ekonomistyrning innefattar ett flertal styrmedel väljer vi att sammanfatta denna del av den interna styrningen efter att samtliga styrmedel analyserats vart och ett för sig.

5.1.1.1 Budget

En viktig beståndsdel i Swedbanks styrning består av budgetering. Enligt Anthony et al (2007) används budgetering som ett verktyg för att effektivt kunna planera och sätta upp mål för framtiden men även som ett kontrollverktyg. Finanskrisen gör det svårare att förutsäga vad som kommer att ske i framtiden och därmed försvåras arbetet med budgetering i hög grad. Två extrema exempel inom bankbranschen är styrräntan som sjönk från 4,75 % till 1 % på väldigt kort tid och börsen som antogs gå upp med 5 % under 2008, men istället gick ner 42 % (Intervju Swedbank). Med så stora händelser har en budget svårt att bli korrekt och förändringar i budgeten är omotiverade, vilket stöds av Swedbanks beslut om att inte revidera budget (Intervju Swedbank). Det finns kritik mot att använda sig av budgetering då det finns risk för att man ser alltför kortsiktigt (Anthony et al, 2007). Dock kan detta underlätta för Swedbank nu under finanskrisen när omvärlden är osäker, förutsättningarna förändras hela tiden och att det kan vara svårt att göra några långsiktiga planer.

Swedbanks budgetprocess fungerar enligt vad Samuelson (2004) kallar nedbrytningsmetoden, då det är VD tillsammans med ledningen som ger instruktioner till regioncheferna och länscheferna. När budget är fastställd ända ut på kontorsnivå vänder arbetet och det förs en dialog med ovanstående chef på var nivå innan den slutligen är tillbaka uppe hos VD och ledning (Toresson, 2009). En anledning för denna dialog kring budgetarbetet kan enligt Merchant et al (2007) förekomma på grund av informationsasymmetri. Det innebär att överordnade har större kunskap om företagets generella möjligheter och restriktioner, medan underordnade har större kunskap om möjligheterna och restriktionerna på rörelsenivån. Nu under finanskrisen då bankens lönsamhet är hårt pressad, kan vi se att nedbrytningsmetoden, med den dialog som förs, är lämplig att använda sig av då det enligt Samuelson (2004) skapar en större kontroll och återkoppling till de budgeter som sätts.

5.1.1.2. MUPP - Mål och uppföljning på prestationer

Målsättning är något som är centralt för varje företag. Utan mål att arbeta efter kan arbetet sakna värde och upplevas som omotiverat (Alvesson et al, 2007). Swedbank, Karlskrona använder sig av personliga mål och uppföljning som ett styrmedel för anställda i sitt dagliga arbete (Intervju Swedbank). MUPP är inom Swedbank ett verktyg för resultatstyrning. Denna form av styrning är enligt Merchant et al (2007) vanligt förekommande hos företag som befinner sig i starkt osäkra miljöer, vilket vi anser bankbranschen vara. Vi kan även se att MUPP är ett styrmedel med hård kontroll. Hård kontroll innebär enligt Merchant et al (2007) att det finns specifika mål och att snabb feedback ges för att de anställda i större mån ska agera efter organisationens krav och målsättningar. Genom att arbeta efter uppsatta mål kan Swedbank minimera kostnader som uppstår genom organisatoriskt spill, det vill säga kostnader som tillkommer då anställda inte arbetar med maximal effektivitet (Grant, 2007). Finanskrisen har medfört att anställda känner en osäkerhet för sina positioner på arbetsplatser. På Swedbank, Karlskrona, kan medföra att anställda nu arbetar med en högre effektivitet än tidigare. Detta för att säkerställa sina positioner under oroliga tider, vilket även det minimerar risken för organisatoriskt spill.

Den lokala ledningen har uppföljning på sina mål en gång i månaden, men efter finanskrisens uppkomst förekommer det även krismöten angående likviditet och möjlighet till kreditgivning (Intervju Swedbank). Enligt Merchant et al (2007) ansvarar ledningen för utveckling och vidareförmedling av företagets strategi. Därigenom ser vi att krismötena kan underlätta för den lokala ledningen att bli uppdaterade så att de sedan kan vidareförmedla eventuella förändringar till övriga anställda. Uppföljningsfrekvensen för övriga anställda sker en gång per vecka vilket inte har förändrats sedan finanskrisens uppkomst och inte heller har de krav som ställs på de anställda påverkats av finanskrisen (Intervju Swedbank).

5.1.1.3 Balanserat styrkort

Hansen et al (2003) förklarar att det balanserade styrkortet ger möjlighet att fokusera på de mål som är viktiga för ett företag, då styrkortets innehåll alltid

utgår från företagets strategi. Med utgångspunkt från det anser vi att det kan göra styrkortet till en viktig del i den interna styrningen under finanskrisen. Utifrån den information vi fått angående Swedbank, Karlskronas balanserade styrkort har det inte blivit påverkat.

5.1.1.4. Värderingar

Ett annat styrmedel som Swedbank använder sig av i sitt dagliga arbete med den interna styrningen är värderingar. För att kunna hantera och genomföra sina aktiviteter på bästa sätt strävar Swedbank efter att allt arbete ska genomsyras av att vara engagerade, innovativa, öppna och resultatnriktade (Intervju Swedbank). I rådande tider då finanskrisen sätter tydliga spår i ekonomin anser vi att det krävs allt mer av företag för att kunna bibehålla sina positioner på marknaden och skapa förtroende hos kunder. I en osäker tid är värderingar viktiga att förmedla ut eftersom de kan sprida trygghet (Samuelson, 2004). Detta kan ses som extra viktigt för Swedbank då de varit så pass omtalade i media och ofta varit den bank som mest blivit kopplad till finanskrisen i Sverige.

Swedbanks värderingar, formulerade så som de ser ut idag, återfinns redan i deras årsredovisning 2005 med undantag från engagerade som tillkom först 2006.

"Swedbank tror att koncernens starka resultat och ökade internationella erkännande är resultatet av en prestationsinriktad kultur, tydlig och öppen kommunikation, förändringsbenägenhet och våra medarbetares starka engagemang."

(Swedbanks årsredovisning 2008, Sidan 6)

Med utgångspunkt på citatet och genomförd intervju upplever Swedbank att deras värderingar till stor del ligger till grund för ett starkt resultat. Det innebär att Swedbank inte ser något behov av att förändra sina värderingar och har på så sätt inte heller påverkats av finanskrisen. Enligt Alvesson et al (2007) tar det dessutom lång tid att förändra värderingar i ett företag, vilket betyder att om Swedbank skulle vilja förändra sina värderingar till följd av finanskrisen, skulle acceptansen

av förändringarna ta för lång tid för att ge en effekt i dagsläget. Att förändra värderingar är även väldigt kostsamt då accepterade av nya styrmedel kräver kunskap och förståelse genom kurser och utveckling av personal (Merchant et al, 2007). Särskilt kostsamt blir det för Swedbank som är en stor koncern och för att förändra något i en företagskultur måste samtliga anställda utvecklas tillsammans.

5.1.1.5. Benchmarking

Benchmarking handlar om att göra jämförelser och lära sig av dem som presterar bäst (Ax et al, 1995). Swedbank, Karlskronas benchmarking fungerar på liknande sätt genom att de analyserar de kontor inom koncernen som presterar bättre än andra och skapar därigenom riktlinjer för övriga kontor. Vi anser att det genom benchmarking sker en form av kontroll då de som presterar sämre får större fokus på sig.

På Swedbank jobbar de kontinuerligt med intern benchmarking mellan kontoren, där de kan se de olika kontorens prestationer, vilket ibland resulterar i möten och dialog för att utbyta information och erfarenheter. Den externa benchmarkingen sker i form av konkurrentbevakning, där det på lokal nivå sker genom bevakning av hemsidor (Intervju Swedbank). Toresson (2009) menar att benchmarking är något de använder sig alldeles för lite av och att det finns stor möjlighet till utveckling. Deras benchmarking är inte strukturerad på något specifikt sätt utan det används endast som ett verktyg för att emellanåt jämföra internt och externt.

Som styrmedel har benchmarking stor potential, men har i dagsläget en svag inverkan på Swedbank, Karlskrona och dess interna styrning. Vi anser att de har mycket att vinna på att utveckla arbetet med benchmarking och låta det ha lika stor betydelse som övriga styrmedel, framför allt under finanskrisen. Swedbank vill använda kunskap som en konkurrensfördel och genom att förbättra arbetet med intern benchmarking kan de lära av varandra och på så sätt fördela de resurser och kompetenser som finns som tyst kunskap hos anställda inom banken. Swedbank har inte förändrat sin benchmarking efter det att finanskrisen började

och anledningen är att finanskrisen påverkat deras kontor väldigt lika (Intervju Swedbank).

5.1.2 Sammanfattning av ekonomistyrning

Genom analysen av Swedbank, Karlskronas ekonomistyrning har vi kommit fram till att finanskrisen inte har påverkat något av de enskilda styrmedlen. Därmed är detta en intern aktivitet som inte kan störa samspelet med de implementerade strategierna.

5.1.3. HRM - Human Resource Management

Human resource management är en typ av personalstyrning som styr kunskapsarbete och behandlar rekrytering, utbildning, vidareutveckling och belöning (Alvesson et al, 2007). När Swedbank rekryterar ny personal socialiseras de in i Swedbanks kultur, värderingar och normer. Swedbank, Karlskrona arbetar med att kontinuerligt utbilda sin personal. På Swedbank, Karlskrona används MUPP som ett uppföljningsverktyg av individuella mål. Inom HRM har MUPP uppgiften att få personalen att arbeta efter mål som utvärderas och bidrar på så sätt till personlig utveckling av personalen (Intervju, Swedbank). Eftersom det finns lagkrav för att arbeta med finansiell rådgivning, genomgår de anställda kontinuerligt utbildning. Frekvensen på dessa har inte förändrats på grund av finanskrisen. Finanskrisen har heller inte ökat eller minskat den fokus banken har på de anställda. Detta betyder att finanskrisen inte har påverkat HRM och på så sätt kan denna interna aktivitet inte vara något störningsmoment på de implementerade strategierna.

5.1.4. Företagskultur

Swedbanks företagskultur bygger mycket kring deras mission, vision, värderingar och strategin TOP. Tanken är att deras arbete med bland annat TOP och värderingar ska ligga som en grund för den företagskultur som ska råda på banken, vilket vi även med föregående analys av värderingar tydligt kan se. Enligt Toresson (2009) fungerar de enskilda kontoren likt dotterbolag i en större koncern. Detta kan leda till att det förekommer kulturell differentiering på de enskilda kontoren. Det innebär att de enskilda kontorens kultur präglas på olika sätt utifrån de individer som arbetar där och att det ena kontorets kultur inte är det andra likt (Alvesson et al, 2007). I den rådande finanskrisen anser vi att en stark företagskultur kan ses som extra viktig för att ett företag ska kunna förmedla stabilitet till allmänheten och sina kunder. För Swedbank, som i samband med finanskrisen befinner sig i en förtroendekris där deras agerande och trovärdighet som bank har ifrågasatts, kan ökat fokus på företagskultur eventuellt vara en lösning för att reparera det skadade förtroendet. På detta sätt kan Swedbank, Karlskrona skapa trygghet genom att enas i sina åsikter och agerande så att de anställda förmedlar denna trygghet ut till kunderna. Utifrån detta kan vi inte se att finanskrisen har påverkat Swedbank, Karlskronas företagskultur.

5.1.5. Organisationsstruktur

Swedbank använder sig av en divisionaliserad struktur, med indelning på geografiskt läge efter regioner och län. Regionerna ansvarar för länen och länen i sin tur ansvarar för de separata kontoren. Var kontor ansvarar för sin dagliga verksamhet och sina operativa beslut (Intervju Swedbank). Enligt Hatch (2002) har huvudkontoret i organisationer med divisionaliserad struktur ansvaret för den övergripande finansiella styrningen, strategiutveckling och omvärldsbevakning. Detta visar sig i Swedbank då huvudkontoret tar beslut om strategi, styrmedel samt konkurrentbevakning, som sedan förmedlas ända ut på lokalkontorsnivå (Intervju Swedbank).

Stora osäkerheter i omvärlden kan bidra till att organisationens struktur, beslutsvägar och kommunikation påverkas stort, vilket försvårar chefernas arbete

att leda de anställda. Det krävs då ett nytt tillvägagångssätt där chefernas roll anpassas efter de nya förutsättningarna. Därmed tenderar företagen att bli mer decentraliserade när det råder en stor osäkerhet (Merchant et al, 2007). Swedbank har inte förändrat sin organisationsstruktur sedan finanskrisens uppkomst (Intervju Swedbank) och det kan bero på att Swedbank redan före finanskrisen var decentraliserat.

Kommunikation inom företag är enligt Merchant et al (2007) något som påverkas av starkt osäkra faktorer. Under finanskrisen krävs det att mer information sprids ut i organisationen och det blir viktigt att den färdas utan hinder. Vi anser att Swedbanks struktur med uppdelning på ledning, region och län har en enkel okomplicerad struktur, vilket borde främja kommunikation. Men Swedbanks val av att ha lokal närvaro med brett kontorsnät gör att det efter länsnivå blir väldigt komplext, vilket kan hindra kommunikationsflödet. De som då berörs av störningarna i kommunikationen är de lokala kontoren, så som Karlskrona. Sammanfattningsvis kan vi här se att finanskrisen inte har påverkat och förändrat Swedbanks organisationsstruktur och därmed har ingen påverkan skett på lokalkontoret i Karlskrona. Dock kan det finnas risk för kommunikationsstörning, men utifrån insamlad data kan vi inte påvisa någon specifik störning.

5.2. Strategi

De fyra strategierna vi belyser talar för att Swedbank använder sig av en differentieringsstrategi enligt Porters generiska strategier (Grant, 2008). Detta grundar vi på att de vill differentiera sig med att skapa en unikheter genom att fokusera på kund, service, tillgänglighet, kunskap och bemötande (Intervju Swedbank).

5.2.1. TOP

TOP ska återkomma i allt som görs på Swedbank, Karlskrona. Som strategi ska den fungera som en ledstjärna och hjälpa Swedbank att generera

konkurrensfördelar och resultat. I samband med finanskrisen har arbetet med TOP inte förändrats på något sätt för Swedbank, Karlskrona (Intervju Swedbank). Däremot kan TOP som strategi ha fått en ökad betydelse för Swedbank, Karlskrona eftersom den är kopplad till företagskulturen. I kristider som nu anser vi att en stark företagskultur kan betyda mycket för att kunna dämpa de negativa effekter som finanskrisen kan medföra. Sammanfattningsvis har finanskrisen inte påverkat TOP som strategi och intern aktivitet på Swedbank, Karlskrona. TOP är en inarbetad strategi sedan flera år tillbaka och har stark koppling till deras företagskultur. Eftersom en företagskultur är svårföränderlig ser vi kopplingen mellan TOP och kulturen som en eventuell anledning till varför strategin inte påverkats av finanskrisen.

5.2.2. Omstrukturering av kontor

Antalet lokalkontor och dess placering har stor betydelse för att Swedbank ska kunna driva en differentieringsstrategi. Anledningen är att antalet lokalkontor i landet ska bidra till att öka tillgängligheten, vilket ingår i deras strategi. Swedbank har utvecklat en ny strategi där man väljer att omstrukturera kontoren för att öka tillgängligheten i tillväxtområden (Intervju Swedbank). Detta kan ses som strategisk anpassning efter omvärldens förändringar och krav (Grant, 2008), där tillväxtområden kräver mer resurser och uppmärksamhet (Intervju Swedbank). Enligt Toresson (2009) hade finanskrisen en direkt påverkan på denna strategi och omstruktureringen stannade av helt. Vi anser att det kan bero på att det inte var läge för Swedbank att fokusera på omstrukturering av kontor eftersom de befann sig i en förtroendekris med oroliga kunder. Att stänga ner kontor genom omstrukturering hade kunnat förvärra situationen ytterligare och de hade då fokuserat på fel saker vid fel tidpunkt.

Till skillnad från föregående strategi har finanskrisen här haft en direkt påverkan, där Swedbank fick anpassa sig till den förändrade omvärldssituationen och avvakta med arbetet av denna strategi. Detta strategiarbete har nyligen åter tagits upp (Intervju Swedbank).

5.2.3. Paketlösningar

Swedbank ser kunskap och bemötande som en betydande och viktig konkurrensfördel eftersom den är svår för andra konkurrenter att imitera (Intervju Swedbank). Det tas tillvara på genom strategin Paketlösningar. Då det nu, på grund av finanskrisen, råder en stor osäkerhet på marknaden och det sker stora förändringar i omvärlden, har bankbranschen påverkats starkt. Företag som bygger sina strategier på branschförutsättningar har en svag grund att stå på och riskerar att bli alltför sårbara. Genom att istället bygga sina strategier på unika resurser och kompetenser blir de inte lika påverkade och utsatta av yttre förändringar (Alvesson et al, 2007), i vårt fall finanskrisen. Här har Swedbank en fördel då paketlösningarna bygger på deras unika kompetenser i form av kundfokus, service, kunskap och bemötande.

Vi har kommit fram till att finanskrisen inte har påverkat Paketlösningar som strategi på Swedbank, Karlskrona. Som ovan nämnt anser vi att en orsak kan vara att paketlösningarna bygger på unika resurser och kompetenser, vilket gör att strategin inte blir lika mottaglig för omvärldsförändringar.

5.2.4. Ekonomikollen

Ekonomikollen som strategi ter sig annorlunda än de övriga tre strategierna eftersom den är ett direkt svar på finanskrisen. Den fanns inte tidigare i Swedbanks strategiarbete, utan har skapats och implementerats nu under finanskrisen. Även den är en strategisk anpassning till den förändrade omvärldssituationen (Intervju Swedbank). För att kunna skapa kundvärde och genom det differentiera sig, anser Swedbank, Karlskrona att de alltid ska ligga steget före sina konkurrenter och kunder genom att förutse kundbehov och vara så proaktiva som möjligt. I samband med finanskrisen har kundernas medvetenhet om deras egen ekonomi blivit större och allt fler kunder söker råd. Genom Ekonomikollen vill Swedbank, Karlskrona undersöka kundernas behov i ett tidigt stadium för att snabbt hitta lösningar och på så vis skapa trygghet för sina kunder (Intervju Swedbank). Detta kan även bidra till att reparera den förtroendekris som

Swedbank drabbats av. Sammanfattningsvis skiljer sig Ekonomikollen då den, som strategi, är skapad som en respons till finanskrisen, till skillnad från Swedbanks övriga strategier som redan var implementerade och verksamma vid finanskrisens uppkomst.

5.3. Sammanfattning

I det här kapitlet har vi till en början analyserat eventuell påverkan på Swedbank, Karlskronas interna styrning. Vår analys visar att finanskrisen inte har haft någon påverkan på den interna styrningen, utan den används på samma sätt som innan finanskrisens uppkomst. Därefter har vi analyserat hur finanskrisen har påverkat Swedbank, Karlskronas implementerade strategier och om eventuella störningar på de interna aktiviteterna har påverkat samspelet med de implementerade strategierna. Analysen visar att då den interna styrningen inte har påverkats har heller inte samspelet mellan styrning och strategi förändrats. Men det finns två strategier som blivit direkt påverkade av finanskrisen vilka är: Omstrukturering av kontor och Ekonomikollen. Strategin Omstrukturering av kontor stannade upp till följd av finanskrisen, men har nu åter tagit fart. Strategin Ekonomikollen är ett direkt svar på finanskrisen, då den har utformats och implementerats för att skapa trygghet hos Swedbanks kunder och vi anser det vara ett sätt för att leda företaget ut ur en förtroendekris.

KAPITEL 6

SLUTDISKUSSION

I detta avslutande kapitel återkopplar vi till vår problematisering, för att sedan föra en slutdiskussion om det resultat vi har fått genom vår analys. Som ett avslut på uppsatsen ger vi förslag till fortsatt forskning.



Figur 8. Dispositionsguide.

6.1. Återkoppling till problematisering

Hur påverkar finanskrisen som extern faktor de implementerade strategierna och den interna styrningen på lokal bankkontorsnivå?

Swedbanks interna styrning består av ekonomistyrning, HRM, företagskultur och organisationsstruktur. Ekonomistyrningen i sin tur består av fem styrmedel; budget, MUPP, balanserat styrkort, värderingar och benchmarking. Dessa var verksamma vid finanskrisens start. Genom vår metod och analys utifrån vår utvidgade modell, som är grundad på den lokala ledningens uppfattning av finanskrisens påverkan, har vi kommit fram till att Swedbank, Karlskronas interna styrning inte har förändrats på något sätt. Därmed kan vi se ett ostört samspel mellan de interna aktiviteterna och de implementerade strategierna. Detta gör att eventuell påverkan på implementerade strategier inte kan bero på den interna styrningen.

Swedbank, Karlskrona använder sig i huvudsak av fyra strategier; TOP, Omstrukturering av kontor, Paketlösningar och Ekonomikollen. Det finns ett konsekvent budskap i strategierna där de vill förmedla deras tillgänglighet, okomplicerade tjänster, proaktivitet och innovation. Tre av strategierna var redan implementerade och verksamma när finanskrisen startade, vilket gjorde att det fanns en risk för att finanskrisen som extern faktor kunde påverka dessa strategier. Utifrån vår analys har vi kommit fram till att strategierna TOP och Paketlösningar inte har påverkats av finanskrisen. Detta kan bero på att båda strategierna bygger på unika kompetenser, vilket vi tror gör dem mindre mottagliga för extern påverkan. Det grundar vi på Alvesson et als (2007) resonemang kring unika kompetenser. Däremot har strategin Omstrukturering av kontor, som inte bygger på unika kompetenser, påverkats av finanskrisen. Genom att arbetet med denna strategi stannade upp på grund av finanskrisen (Intervju Swedbank), ser vi en direkt påverkan och att en anpassning till omvärldsförändringarna var nödvändig. Utifrån ovanstående resonemang anser vi att en anledning till att strategin blev påverkad kan bero på att den inte bygger på unika kompetenser. Detta beslut kan grunda sig på den förtroendekris som uppstod gentemot Swedbank. Den fjärde strategin, Ekonomikollen, skiljer sig från övriga strategier då den är ett direkt svar på finanskrisen som både skapades och implementerades efter finanskrisen uppkomst. Enligt Toresson (2009) har finanskrisen skapat en ökad ekonomisk medvetenhet, där Ekonomikollen kan tillfredställa detta behov för Swedbanks kunder. Vi anser att strategin är ett sätt för att skapa trygghet och reparera den förtroendekris som uppstått.

Av vår fallstudie på Swedbank, Karlskrona, drar vi slutsatsen att det nere på kontorsnivå inte skett någon större påverkan på grund av finanskrisen som extern faktor.

6.2. Slutdiskussion

Vi blev väldigt förvånade över den mindre påverkan som finanskrisen har haft på Swedbank, Karlskronas implementerade strategier och interna styrning. Eftersom

vi, utifrån den massmediala uppmärksamhet Swedbank har haft, förväntade oss att se en klart märkbar påverkan, ställer vi oss därför frågan; Hur kan det komma sig att Swedbank, Karlskronas strategier och interna styrning inte har påverkats med tanke på den lågkonjunktur och finansiella oro som råder?

Vi anser att det på lokalnivå inom Swedbank inte har skett en så stor påverkan internt på bankerna. Eftersom strategier är något som bestäms centralt på ledningsnivå, som sedan verkställs nedåt i organisationen, fattas det inte på den lokala nivån några beslut om eventuella förändringar i strategierna. Vad gäller strategier, är det möjligt att det kan finnas fler strategier som inte har kommit fram i vår undersökning och att vi på så sätt inte har uppnått datamättnad. Vi kan tänka oss att det borde finnas någon form av utlåningsstrategi. Denna torde i så fall ha påverkats av finanskrisen i egenskap av kreditåtstramningar och eventuellt förändrade utlåningspolicies. En möjlig anledning till att den interna styrningen inte har förändrats sedan finanskrisens uppkomst, kan vara att ledningen medvetet försöker hålla styrningen konsekvent för att bibehålla en så stabil miljö som möjligt inom Swedbank. Det kan bidra till att det förmedlas en trygghet och stabilitet utåt till omvärlden och även bidra till en stabil miljö internt för de anställda. Dessutom skulle en eventuell förändring av den interna styrningen ta lång tid att implementera, vilket betyder att det skulle kunna ta lång tid innan en effekt kan påvisas. En förändring av den interna styrningen anser vi vara ett stort risktagande i en tid med så stora omvärldsförändringar.

Om man istället ser i ett makro perspektiv, det vill säga på styrelse- och ledningsnivå, tror vi att en påverkan skulle kunna påvisas gällande förmågan att finansiera affärer och de beslut som tas däromkring. Därav anser vi att en fallstudie på högre nivå inom koncernen hade kunnat påvisa ett annorlunda och mer synligt resultat.

6.3. Förslag till vidare forskning

Med utgångspunkt från ovanstående diskussion anser vi att följande förslag till vidare forskning är intressanta.

En undersökning på lednings- och styrelsenivå hade varit intressant att utföra för att se hur finanskrisen har påverkat deras arbete och förhållningssätt angående val, utformning och anpassning av strategier. Ett annat förslag är att undersöka Swedbanks strategi och styrning i samband med deras expansion i Baltikum, då det i deras årsöversikt från 2008 nämns att styrning och kontroll har stor prioritet. Vidare förslag inom Swedbank kan vara att gå ner en nivå till bankanställda under lokal ledningsnivå och där undersöka huruvida de uppfattar att finanskrisen har påverkat det lokala kontoret och deras dagliga arbete. Vi finner det även intressant att undersöka hur andra banker har påverkats internt av finanskrisen och om det kan påvisa någon skillnad gentemot Swedbank.

Utifrån vårt resultat, som påvisade att den interna styrningen inte har förändrats, kan det efter att finanskrisen är över göras en uppföljande studie på Swedbank. Det kan då studeras vilka effekter deras oförändrade interna styrning gav.

Referenslista

Publicerade källor

Böcker

- Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 3:1, Liber ekonomi.
- Alvesson, Mats. Sköldbberg, Kaj. (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur AB
- Alvesson, Mats. Sveningsson, Stefan. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Första upplagan, Studentlitteratur AB.
- Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. (2007) *Management Control Systems*. Tolfte upplagan, McGraw Hill.
- Backman, Jarl. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur AB
- Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:1, Liber ekonomi.
- Child, John. (1984) *Organization: a guide to problems and practice*. Andra upplagan, SAGE.
- Grant, Robert M. (2008) *Contemporary strategy analysis*. Sjätte upplagan, Blackwell Publishing Ltd.
- Hatch, Mary Jo. (2001) *Organisationsteori*. andra upplagan, Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, hur, Varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur AB
- Lundahl, Ulf. Per-Hugo Skärvad. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur AB.
- Merchant, Kenneth A. Van der Stede, Wim A. (2007) *Management Control Systems- Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Andra upplagan. Prentice Hall.
- Samuelson, Lars A. (1986) *Controllerhandboken*. Åttonde upplagan, Industrilitteratur.
- Thurén, Torsten. (2005) *Källkritik*. Andra upplagan, Liber

Wallén, Göran. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Andra upplagan, Studentlitteratur AB

Artiklar

Fisher, Joseph G. (1998) "Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Result and Future Directions". *Behavioral Research in Accounting*, volym: 10, sida: 47-65

Hansen, Frederick. Smith, Michele. (2003) "Crisis in corporate America: The role of strategy". *Business Horizons*, volym 46, nummer 1, sida 7-18

John, H Evans III. Barry, L Lewis. James, M Patton. (1986) "An economic modeling approach to contingency theory and management control". *Accounting Organizations and Society*, Vol 11, No 6, pp 483-498

Elektroniska källor

Aktiespararnas hemsida, Challis, P. Olsson, T. (2008-09-29), "Hur finanskrisen uppstod", 5 april 2009.
<http://www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Hur-finanskrisen-uppstod/>

Dagens industris hemsida, referens 1, (2008-10-20), Danske bank- Prognos: Nolltillväxt under 2009(NY), 5 april 2009.
<http://di.se/Nyheter/?page=/avdelningar/telegram.aspx%3Fagency%3DDirekt%26dreTN%3D826359%26o%3Dsp3>

Dagens industris hemsida, referens 2, Askåker, J. (2008-11-25), "Swedbank-stämman sa ja till nyemission", 5 april 2009.
<https://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FArticleID%3D208%255C11%255C25%255C313117>

En DM-students tankar. 5 maj 2009.
<http://jonnamind.wordpress.com>

E24 hemsida, Cervenka, A. Almgren, J. (2008-07-08), "Krislampan lyser röd för Swedbank", 5 april 2009.
http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_569949.e24

Riksbankens hemsida, Ingves, S. (2008-03-13), "Kan myndigheter hantera kriser i det finansiella systemet?", 5 april 2009.
<http://www.riksbank.se/pagefolders/34451/080313.pdf>

Svenska dagbladets hemsida, Bergkvist L-G. (2008-10-10), "Finanskrisens viktigaste händelser- datum för datum, 5 april 2009.
http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel_1864411.svd

Swedbanks hemsida, 20 april 2009.
<http://www.swedbank.se>

Företagsintern information

Swedbank AB (publ), Årsredovisning 2005, 2006, 2008

Swedbank AB (publ), Årsöversikt, 2008

Mission vision värderingar, per e-mail från Lotta Pålsson, 2009

Balanserat styrkort kontor, per e-mail från Urban Toresson, 2009

Manual för målsatt styrkort, per email från Urban Toresson, 2009

Muntliga källor

Toresson, Urban, Bankchef Blekinge, bankchef Karlskrona, Swedbank AB, Intervju 2009-04-17 samt 2009-05-12

Pålsson, Lotta, marknadschef, Swedbank AB, Intervju 2009-04-17

Bilaga 1

Intervjuguide Swedbank, Karlskrona 17/4-09

Personlig intervju med bankchef Urban Toresson och marknadschef Lotta Pahlsson.

NULÄGET OCH FINANSKRISEN:

- Hur ser dagsläget ut för Swedbank, hur har omvärldsförändringarna påverkat er och ert dagliga arbete?
- Swedbank har varit väldigt omtalade i press senaste tiden, hur kommer det sig och hur har det påverkat Swedbank?

ORGANISATIONSSTRUKTUR:

- Hur ser er organisationsstruktur ut?
- Hur delas Swedbanks regioner in?

MÅL OCH KÄRNVÄRDEN:

- Vilka är era kärnvärden?
- Hur kommuniceras de ut i organisationen?

INTERNA STYRMEDEL:

- Vad använder ni er av för interna styrmedel?
- Vilka för- och nackdelar finns med styrmedlen?
- Vilken uppföljning och utvärdering finns på styrsystemet?
- Är styrsystemet övergripande för hela Sverige?
- Hur skiljer sig den interna styrningen åt mellan kontoren?
- Har styrningen förändrats i samband med finanskrisen? I så fall på vilket sätt?
- Övervakas och utvärderas det interna styrsystemet mer nu under finanskrisen?
- Tar man sig tid att arbeta med det interna styrsystemet när så mycket händer i omvärlden?

STRATEGIUTFORMNING:

- Hur ser er strategiutformning ut?
- Hur implementeras strategierna?
- Vilka för- och nackdelar finns med strategierna?
- Hur tydlig är transparensen mellan den operativa verksamheten och strategin?
- Har strategierna förändrats i samband med finanskrisen? I så fall på vilket sätt?

KONTROLL OCH KOMMUNIKATION:

- Vilka kontrollaktiviteter finns för att säkerställa att ledningens direktiv genomförs?
- Har det skett några förändringar på detta område i samband med finanskrisen?
- Hur har kommunikationen förändrats? Finns det kanaler för kommunikation både uppåt och nedåt?

BENCHMARKING:

- Använder ni er av benchmarking? I så fall på vilket sätt?
- Vilken roll har benchmarking i er styrning/strategi?

ÖVRIGA FRÅGOR:

- Hur planeras och verkställs handlingsplaner/åtgärdsplaner?
- Använder ni er av budgeteringssystem?
- Hur skapar ni motivation och engagemang hos de anställda?
- Hur mäter ni de anställdas prestation?
- Har det skett några förändringar på detta område i samband med finanskrisen?

Bilaga 2

Intervjuguide telefonintervju, 12/5-09

Kompletterande telefonintervju med bankchef Urban Toresson

- Hur fungerar MUPP - Mål- och uppföljningssystem på personliga prestationer?
- Hur förändras målen för de anställda, följer de en utvecklingskurva?
- Hur arbetar ni efter informationen ni får in från konkurrentbevakning?
- Leder benchmarking till förändrade måluppsättningar?
- Hur ser budgeteringsprocessen ut?
 - Börjar den hos VD och ledning och går sedan ut till kontorsnivå?
 - Sätter ni själva er budget?
- Använder ni er av balanserat styrkort?
 - Har styrkortet förändrats till följd av finanskrisen?
- Utvärderades era styrmedel efter finanskrisens början?
- Fungerar era styrmedel lika väl nu som de gjorde före finanskrisen?
 - Vilka har påverkats?
- Hur segmenterar ni era kunder och hur arbetar utefter segmenteringen?
 - Förändringar till följd av finanskrisen?
- Utvärderades strategierna efter finanskrisens start?
- Vilka mål har satts upp till följd av finanskrisen?
- Hur ser organisationsstrukturen ut?
 - Hur ser den ut på kontoret i Karlskrona?
- Har omlokaliseringen av kontor varit en del av er strategi under en längre tid?
 - Har den påverkats i samband med finanskrisen?