



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Att växa organiskt eller genom förvärv

- En studie av tre banker

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Extern redovisning och Företagsanalys
Höstterminen 2005

Handledare: Inga-Lill Johansson
Hossein Pashang

Författare: Ann-Charlott Ehn 700406
Cecilia Stacke Barkman 741110

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Extern redovisning och Företagsanalys, Kandidatuppsats, Höstterminen 2005.

Författare: Ann-Charlott Ehn, Cecilia Stacke Barkman

Handledare: Inga-Lill Johansson, Hossein Pashang

Titel: Tillväxt – Organiskt eller genom förvärv

Bakgrund och problem: Tillväxt genom förvärv ses ofta som den självklara tillväxtmodellen för företag. Företagsförvärv får stort utrymme i media och företagsledare som genomför förvärv ses som handlingskraftiga och engagerade. Organisk tillväxt får inte samma uppmärksamhet och jämförelser mellan de två modellerna genomförs sällan. I denna uppsats görs en jämförelse mellan SEB, Föreningsparbanken och Handelsbanken som etablerat sig på nya marknader genom förvärv, organisk tillväxt eller genom en kombination av de båda tillväxtmodellerna. Bankvärlden valdes med tanke på att branschen anses relativt homogen med likartade produkter och tjänster. Denna bransch har varit mycket transaktionsintensiv i Sverige och det kvarstår ett fåtal aktörer på den svenska marknaden. Bankerna går därför vidare på den utländska marknaden för att skapa tillväxt.

Syfte: Syftet är att försöka identifiera de faktorer som ligger bakom de tre bankernas val av tillväxtmodell. Arbetet skall öka förståelsen för de olika alternativen samt visa effekterna av likheter och skillnader samt för- och nackdelar med de skilda valen.

Avgränsningar: Uppsatsen går ut på att studera företagets tillväxt och lönsamhet, ej andra mått som exempelvis nöjda kunder eller personaltillfredsställelse, som kan spegla företagets utveckling. För att kunna mäta de ekonomiska effekterna har vi valt att analysera ett antal nyckeltal som visar företagets lönsamhet.

Metod: Utifrån bankernas årsredovisningar och genom intervjuer med respektive bank genomförs en analys av bankernas tillväxtstrategier. Dessutom genomförs en nyckeltalsanalys för att se om tillväxtmodellerna ger olika ekonomisk effekt. Genom att koppla ihop teori med analys presenteras därefter resultat och slutsatser.

Resultat och slutsatser: Den valda tillväxtmodellen är dels grundad utifrån strategiska val, dels beroende av den aktuella situationen som banken befinner sig i. Eftersom bankerna har tydliga ekonomiska mål är det inte tillväxtmodellen som styr bankernas ekonomiska utveckling utan de finansiella målen som styr valet av tillväxtmodell. Bankerna får viss handlingsfrihet vad gäller etablering, under förutsättning att de klarar de uppsatta ekonomiska målen och att satsningen inte strider mot företagets övriga strategiska mål.

Förslag till fortsatta studier: Det vore intressant med fortsatta studier om hur satsningen i Baltikum kommer att utvecklas. Vidare vore det intressant att se till de organisatoriska aspekterna och vilka kulturella skillnader som uppstår mellan de olika länderna. Samtliga banker framhåller personalen som viktig faktor för att uppnå de strategiska målen. Det vore därför även intressant att studera hur personalpolicyn skiljer sig åt mellan bankerna och att få personalens syn på hur detta fungera i praktiken.

1. INLEDNING.....	4
1.1 BAKGRUNDSBESKRIVNING.....	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	6
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	7
1.4 SYFTE.....	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.6 DISPOSITION.....	8
2. METOD.....	9
2.1 UNDERSÖKNINGSANSATS.....	9
2.2 KVALITATIV OCH KVANTITATIV METOD.....	9
2.3 URVAL.....	9
2.4 DATAINSAMLING.....	10
2.4.1 Intervjuer.....	10
2.4.2 Respondenternas bakgrund.....	11
2.5 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA.....	11
2.6 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	12
2.7 KÄLLKRITIK.....	12
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	13
3.1 STRATEGISK PLANERING.....	13
3.1.2 Grundläggande strategimodell.....	13
3.2 TILLVÄXTTEORI.....	14
3.2.1 Tillväxtstrategier.....	15
3.3 MARKNADSOMRÅDEN.....	15
3.4 FINANSIELL ANALYS.....	16
3.4.1 Generella nyckeltal.....	17
3.4.2 Branschspecifika nyckeltal.....	17
3.5 ANALYSMODELL.....	18
4. FÖRETAGSBESKRIVNING.....	19
4.1 SEB.....	19
4.1.2 Historik.....	19
4.1.2 Strategi och mål.....	19
4.1.3 Affärsområden och marknader.....	20
4.2 FÖRENINGSSPARBANKEN.....	21
4.2.1 Historik.....	21
4.2.2 Strategi och mål.....	21
4.2.3 Affärsområden och marknader.....	22
4.3 SVENSKA HANDELSBANKEN.....	23
4.3.1 Historik.....	23
4.3.2 Strategi och mål.....	23
4.3.4 Affärsområden & marknader.....	24
5. INTERVJUER OCH ANALYS.....	25
5.1 STRATEGI.....	25
5.2 TILLVÄXT.....	27
5.3 MARKNADSOMRÅDEN.....	29
5.4 FINANSIELL ANALYS.....	31
5.4.1 Generella nyckeltal.....	32
5.4.2. Branschspecifika nyckeltal.....	34
5.5 ANALYS.....	35
6. SLUTSATS.....	37
6.1 VAD LIGGER BAKOM DE TRE BANKERNAS VAL AV TILLVÄXTMODELL?.....	37
6.2 VILKA EKONOMISKA EFFEKTER FÅR VALEN AV TILLVÄXTMODELL?.....	38

6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	38
KÄLLFÖRTECKNING	39
LITTERATUR	39
ARTIKLAR	39
ÅRSREDOVISNINGAR.....	39
INTERNET	39
BILAGA 1	40
NYCKELTALSDEFINITION.....	40
BILAGA 2	41
DIAGRAM.....	41
<i>Generella nyckeltal</i>	41
<i>Branschspecifika nyckeltal</i>	43
BILAGA 3	44
FRÅGEFORMULÄR.....	44

Figurförteckning

Figur 1.1	Antal förvärv i Sverige mellan svenska organisationer.....	5
Figur 1.2	Antal svenska förvärv utomlands resp. utländska förvärv i Sverige	5
Figur 1.3	Disposition	8
Figur 2.1	Beskrivning av respondenterna.....	11
Figur 3.1	Strategisk planering	13
Figur 3.2	Tillväxt/marknadsandelmatris	15
Figur 3.3	Ansoffmatrisen.....	16
Figur 5.1	Fördelning av antal kontor	31
Figur 5.2	Fördelning av antal anställda	31
Figur 5.3	Räntabilitet på eget kapital	33
Figur 5.4	K/I-måttet.....	34
Figur B2.1	Räntabilitet på totalt kapital	41
Figur B2.2	Soliditet	41
Figur B2.3	Skuldsättningsgrad, S/E	42
Figur B2.4	Rörelseresultat	42
Figur B2.5	Balansomslutning.....	43
Figur B2.6	Kreditförlustnivå.....	43

1. Inledning

Kapitlet ger en bakgrundsbeskrivning och en diskussion som leder fram till varför detta ämne valts. Vidare följer en problemdiskussion som leder till en problemformulering. Syftet beskriver vilken förståelse vi vill komma fram till genom frågeställningen. Därpå följer de avgränsningar som gjorts och en disposition över det fortsatta arbetet.

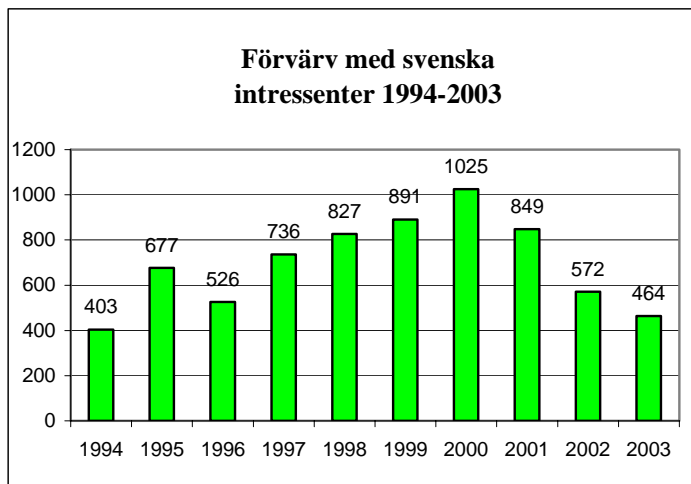
1.1 Bakgrundsbeskrivning

Ett företags tillväxt sker antingen organiskt eller genom förvärv. Att växa organiskt, av egen kraft, är en tillväxtmodell som många gånger kräver lägre investeringar och ger lägre risk. Modellen är å andra sidan ofta en långsam tillväxtmodell. Att växa genom företagsförvärv ger snabbare etablering på nya marknader, men denna modell kan vara kostsam och effekterna av förvärven ger ofta inte den lönsamhet som förutsetts. Förvärv för etablering på utlandsmarknader har blivit allt vanligare. Förvärv sker också för att öka sin riskspridning, omstrukturera verksamheten, överföra kunnande och dela på aktiviteter. (Olve 1988)

I uppsatsen används begreppen tillväxtstrategi och tillväxtmodell. Med tillväxtstrategi avses ett företags långsiktiga planering för att nå sina mål. Med tillväxtmodell avses sättet att växa, det vill säga organiskt eller genom förvärv.

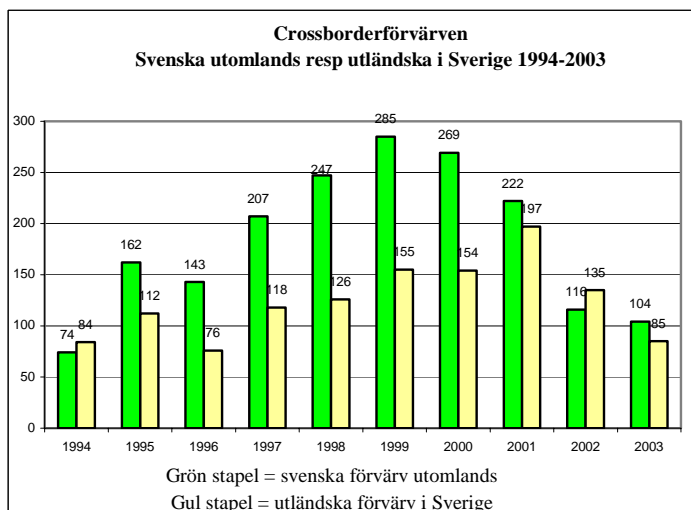
Företagsförvärv har varit en del av svenskt näringsliv sedan industrialiseringen under slutet av 1800-talet och har blivit allt mer etablerat och omtalat under senare tid. Då förvärv ofta innebär viktiga strategiska förändringar, betydande transaktionssummor och stora risker får de mycket utrymme i massmedia såsom i affärspress och dagspress. De företagsledare som genomför förvärv blir ofta framhållna som mer engagerade och framgångsrika. De företag som valt att växa av egen kraft genom organisk tillväxt får inte samma fokusering i media och växer därför i skuggan av de företagsaffärer som exploateras. Med detta är inte sagt att tillväxt genom förvärv är ett bättre val än organisk tillväxt. (Sevenius 2003)

De vanligaste orsakerna till förvärv är ägarbyten, företagsledarbyten och omstruktureringar på grund av marknadsutvecklingen. Företagsförvärv är en naturlig del av affärsverksamheten för många företag och ingår ofta i strategin för att uppnå företagets mål. Enligt nedanstående diagram framgår att antal förvärv ständigt ökat från åren 1994 till 2001, för att därefter mattas av och minska igen. Den höga siffran under 2000 har delvis sin förklaring i den snabba tillväxttakten i IT-sektorn. (Sevenius 2003) Under 2004 skedde 419 förvärv och förväntningarna på 2005 verkar ligga på en liknande nivå (Förvärv & Fusioner Förlag).



Figur 1.1 Antal förvärv i Sverige mellan svenska organisationer
Källa: Förvärv & Fusioner Förlag

Svenska företag gör även utländska förvärv, främst på den närmaste marknaden i Öst- och Västeuropa på grund av de kulturella likheterna i företagandet. Fortfarande är dock de angloamerikanska länderna USA och Storbritannien överrepresenterade när det gäller företagsförvärv. Även vad gäller utländska förvärv ses en tydlig ökning under åren 1994 till 2000. Trots att media målar upp en bild av att utländska företag köper upp svenska företag har motsatsen, svenska förvärv utomlands, varit fler till antalet fram till år 2002. (Sevenius 2003) Under 2004 skedde 70 svenska förvärv utomlands och antalet utländska förvärv i Sverige uppgick till 93 (Förvärv & Fusioner Förlag).



Figur 1.2 Antal svenska förvärv utomlands respektive utländska förvärv i Sverige.
Källa: Förvärv & Fusioner Förlag

För att kunna göra en relevant jämförelse studeras företag inom samma bransch. Fördjupningen görs inom bankvärlden och vi kommer att fokusera på SEB, Föreningsparbanken samt Svenska Handelsbanken och deras etableringar utomlands. Anledningen till valet av denna bransch är att den är relativt homogen eftersom bankerna har liknande produkter och tjänster och agerar på samma marknad. Denna bransch har varit mycket transaktionsintensiv på grund av många sammangående av

bankerna i Sverige, men sammanslagningarna har ebbat ut eftersom det endast kvarstår ett fåtal aktörer på marknaden. Konkurrensmyndigheten godkänner inte fler sammanslagningar, senast 2001 stoppades samgåendet mellan SEB och Föreningssparbanken (www.fsb.se 2005-11-16). Bankerna går därför vidare på den utländska marknaden för att skapa tillväxt (Sevenius 2003).

De tre bankerna SEB, Föreningssparbanken och Handelsbanken har i olika grad satsat på etablering utanför de nordiska länderna, främst i Baltikum, Östeuropa och Asien. Valet av marknad är inte enbart baserat på var bankerna finner egen tillväxt, utan bankerna följer även de omvärldsfaktorer som påverkar kundernas val. Dessa marknader ses som tillväxtmarknader för svenska företag och de tre bankerna betonar betydelsen av att vara etablerade på de marknader som deras kunder redan är aktiva på.

I en artikel i DN.Ökonomi: *Tallinn en språngbräda för svenska banker* (Lucas 2005-09-11), ges en förklaring till varför svenska banker väljer att satsa på Baltikum. Det är den stora tillväxttakten i länderna, 7-8 % per år, som gör att svenska företag och därigenom även svenska banker söker sig hit. Genom att svenska bolag etablerar sig och skaffar dotterbolag får bankerna nya företagskunder. Privatmarknaden är fortfarande ganska liten i Baltikum, den har däremot en snabb expansionstakt. Jämförelsevis kan nämnas att bostadslånemarknaden i Baltikum och Polen är värd 6,5 miljarder euro på 48 miljoner invånare. Motsvarande siffra för Sverige är 65 miljarder euro på knappt nio miljoner invånare.

Förvärv leder inte alltid till ökad tillväxt, men för SEB har detta uppnåtts och såväl omsättning som lönsamhet har ökat. Av SEB:s totala vinst kommer mer än 50 % från deras utlandsetablering som består av förvärv och organisk tillväxt i Baltikum och Östeuropa samt deras senaste tillskott på Asienmarknaden där kontor öppnades i Shanghai och Beijing november 2005 (www.seb.se 2005-11-16).

Föreningssparbanken har genom sitt förvärv av Hansabank, Estlands dominerande bank, etablerat sig på den baltiska marknaden. Hansabank är sedan våren 2005 helägt och detta förvärv ses som strategiskt viktigt för bankens satsning (Lucas, *Bankbyggare i Baltikum*. DN.Ökonomi 2005-09-11). Under 2004 ägde banken 59,7 % av Hansabank och 15 % av bankens totala intäkter kom från Hansabank. Föreningssparbanken är även etablerad i Asien genom kontor i Tokyo och Shanghai. (Föreningssparbankens årsredovisning 2004)

Handelsbankens tillväxtmodell genom organisk tillväxt framhålls i bolagets årsredovisning. Genom att växa av egen kraft får de handlingsfrihet och när kostnadseffektivitet. Handelsbanken planerar att öppna sitt första kontor i Tallinn, Estland under nästa år. Anledningen till den sena etableringen är att banken valt att satsa på den brittiska marknaden, vilken de såg som en större marknad med bättre potential (Lucas & Flores, *Grönstedt gnetar hellre än köper dyrt*. DN.Ökonomi 2005-11-06). Handelsbanken var å andra sidan först av de nordiska bankerna att öppna kontor i Shanghai, Kina.

1.2 Problemdiskussion

Flertalet studier har analyserat huruvida tillväxt genom förvärv ger positiva eller negativa effekter, men vi har funnit få jämförelser med organisk tillväxt. Målet med

detta arbete är därför att försöka hitta likheter och skillnader samt för- och nackdelar med de olika sätten att skapa tillväxt. Flertalet företag har dock som strategi att växa både genom förvärv och organiskt, något som försvårar analysen av att se effekterna av antingen den ena eller andra modellen. Dessutom är det oftast en kombination av faktorer som avgör om ett företags tillväxtstrategi är framgångsrik eller ej. För att kunna hitta samband och skillnader måste ämnet begränsas och vissa kriterier sättas upp. Företag som väljer att växa genom förvärv är oftast diversifierade företag med olika rörelsegrenar, som ser förvärven som möjligheter att bredda sig och öka sin riskspridning (Olve 1988). Företag som växer organiskt växer oftast inom en viss rörelsegren. Förvärv är därför ofta starten till verksamhet inom ett nytt område där företaget senare väljer att växa av egen kraft. Ett större företag med renodlat organisk tillväxt är därför svårt att hitta.

Bankernas tillväxtmodeller skiljer sig åt och uppgiften består i att belysa skillnaderna i de dessa modeller. För att kunna genomföra detta analyseras bolagens årsredovisningar och publika rapporter samt genomförs intervjuer med respektive bank. Dessa banker har genom olika strategier etablerat sig på den utländska marknaden. Vilka är dessa strategier och vilka effekter har de gett på tillväxten? Är tillväxtmodellen ett strategiskt val eller finns det andra faktorer i företagens omvärld som påverkat val av modell?

1.3 Problemformulering

Utifrån problemdiskussionen har problemställningen formulerats och delats upp i två frågor:

- Vilka faktorer ligger bakom de tre bankernas val av tillväxtmodell?
- Vilka ekonomiska effekter får bankernas val av tillväxtmodell och hur avspeglas dessa i balans- och resultaträkningen?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att försöka identifiera de faktorer som ligger bakom företagets val av tillväxtmodell. Vi vill genom arbetet öka förståelsen för de olika alternativen samt se effekterna av likheter och skillnader samt för- och nackdelar med de olika valen. Vi tror att denna uppsats kan vara intressant för andra studenter som skriver om liknande ämnen och även för företag som intresserar sig för olika tillväxtmodeller.

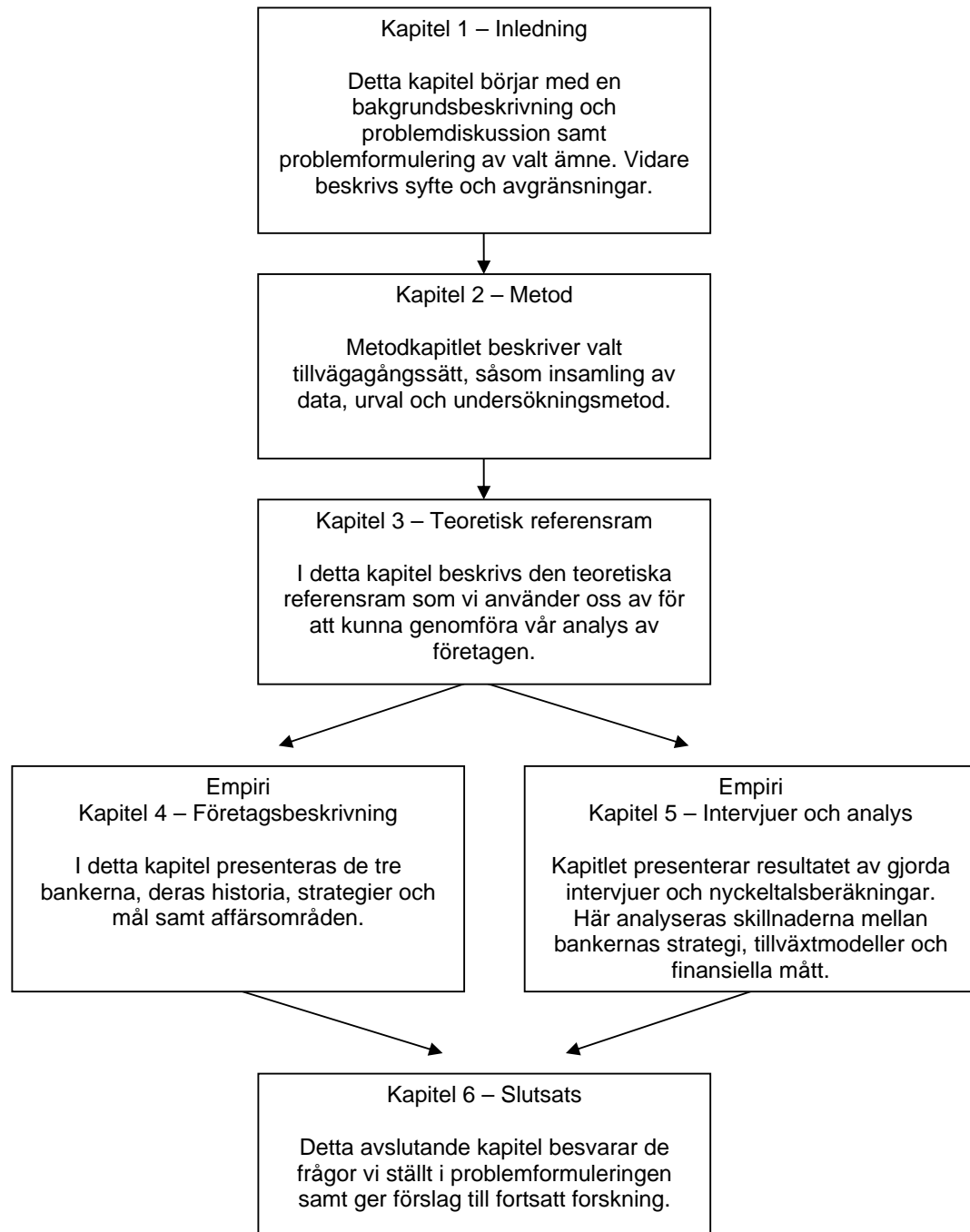
1.5 Avgränsningar

Arbetet går ut på att studera företagets tillväxt och lönsamhet, ej andra mått som exempelvis nöjda kunder eller personaltillfredsställelse, som kan spegla företagets utveckling. För att kunna mäta de ekonomiska effekterna analyseras ett antal nyckeltal som visar företagets lönsamhet. Inom bankvärlden anses lönsamhetsmättet räntabilitet på eget kapital vara det mest väsentliga nyckeltalet tillsammans med kostnadseffektivitet. De nyckeltal som valts, se bilaga 1, har utefter tillgänglig information räknats om enligt samma beräkningsgrund, detta för att visa på en opartisk bild av utvecklingen. Uppsatsen kommer att fokusera kring hur de tre bankerna nått

framgång på grund av den expansion som skett och om de lyckats leva upp till sina finansiella mål.

1.6 Disposition

Arbetet är upplagt enligt nedanstående disposition:



Figur 1.3 Disposition

2. Metod

Kapitlet beskriver tillvägagångssättet för att skriva uppsatsen. Vi inleder med val av vetenskaplig metod och fortsätter därefter med urval, insamling av data och avslutar med en diskussion kring validitet, reliabilitet och källkritik.

2.1 Undersökningsansats

Vi har valt att genomföra arbetet som en fallstudie eftersom uppsatsen endast bygger på tre utvalda företag. En fallstudie är en undersökning av ett eller ett fåtal företag och används ofta då processer och förändringar studeras (Patel & Davidson 1994). Anledningen till att bankvärlden valts och vilka banker som studeras preciseras närmare under kapitel 2.3 Urval.

Likaså är fallstudier en lämplig metod vid studier av en specifik företeelse, händelse eller skeende (Merriam 1994). Då uppsatsen går ut på att beskriva tillväxt som företeelse fann vi fallstudien som ett lämpligt tillvägagångssätt för att kunna nå fram till en slutsats. En fallstudie är oftast beskrivande och beroende på urvalet dras generaliserande slutsatser av olika grad. (Merriam 1994) Då endast tre företag studeras i undersökningen kan det vara svårt att dra slutsatser som går att applicera inom bankernas övriga områden och på andra branscher. Arbetet går inte ut på att göra alltför stora generaliseringar i ämnet utan strävar mer efter att få fram en förklaring i det specifika fallet.

2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Inom samhällsvetenskapen finns två huvudformer av metod, kvalitativ och kvantitativ metod. Den kvalitativa metoden grundas på olika typer av datainsamling för att skaffa sig en djupare förståelse för det som studeras. Den kvantitativa metoden bygger mer på statistik och matematik och har ett förklarande syfte och visar primärt ett orsak och verkan samband. (Andersen 1998) Andersen förespråkar en kombination av dessa metoder, vilket är det förhållningssätt uppsatsen bygger på.

Arbetet bygger på såväl kvalitativa som kvantitativa inslag, huvuddelen är dock kvalitativt. De intervjuer som gjorts är av kvalitativ karaktär, genom att det ställts ett antal öppna frågor där respondenterna getts möjlighet att svara fritt. Fördelen med detta är att det gett oss möjlighet att få en djupare förståelse för den specifika frågeställningen. Nackdelen kan vara att det ställer högre krav på analys och tolkning samt att ett mindre urval minskar möjligheten att dra generella slutsatser som är statistiskt säkerställda. Den kvantitativa delen av uppsatsen består av jämförelser av de finansiella nyckeltalen. Genom att kombinera dessa två metoder vill vi få såväl förståelse som förklaring till frågeställningen.

2.3 Urval

Då frågeställningen formulerats fann vi bankvärlden som en intressant bransch att grunda det fortsatta arbetet på. Anledningen till att valet föll på denna bransch var att

bankerna har likartade verksamheter beträffande produkter och tjänster. Samtliga tre banker i urvalet har etablerat sig utomlands samt vidareutvecklat sin inhemska verksamhet med jämförbara produkter och tjänster inom försäkringsområdet. Utifrån ovanstående samband valdes dessa tre banker då vi såg möjligheten att kunna dra slutsatser med hjälp av frågeställningen.

Undersökningen begränsas till tre svenska storbanker som har inriktat sig mot olika kundsegment men där det ändå finns stora likheter i deras verksamheter att dra paralleller mellan. Samtliga tre banker grundades i Sverige på 1800-talet och har därefter utvecklats vidare inom sin speciella nisch. En mer detaljerad företagsbeskrivning görs i kapitel fyra.

- SEB är en bank med lång historia och är den bank som valt att expandera starkt på främmande marknader.
- Föreningssparbanken har en lång tradition av stor kontorstäthet för att finnas nära sina kunder. De har under en lång tid fokuserat på privatkundmarknaden men arbetar även mot små- och medelstora företag. Banken har under de senaste åren etablerat sig i Baltikum genom förvärv av Hansabank.
- Handelsbanken har sedan länge haft fokus på den nordiska marknaden. Bankens strategi är att växa organiskt, med etablering på utländska marknader där deras befintliga kunder bedriver verksamhet.

2.4 Datainsamling

Materialet till uppsatsen har sammanställts med hjälp av årsredovisningar, böcker, artiklar och intervjuer. Med årsredovisningarna som grund har nyckeltalsberäkningar utförts och övergripande information om bankerna har sammanställts. Informationen är hämtad ur bankernas årsredovisning och hänsyn måste tas till att informationen kan vara partisk. Dessa rapporter används delvis som reklamprospekt och marknadsföring för att attrahera investerare och övriga intressenter. Det är viktigt att läsa texten utifrån detta perspektiv. För att minska en eventuell snedvridning har vi läst ett antal artiklar i dagspress och veckopress om bankernas verksamhet som hjälpt oss att få en mer nyanserad bild. Nyckeltalsberäkningen är framräknad enligt en enhetlig formel (se bilaga 1) eftersom bankerna har olika beräkningsgrunder för sina nyckeltal.

2.4.1 Intervjuer

För att få en djupare inblick i företagens strategier har intervjuer genomförts. Målsättningen var att få till stånd personliga intervjuer men de aktuella respondenterna för SEB och Föreningssparbanken befann sig i Stockholm och detta gick inte att samordna. Respondenterna på dessa två banker var verksamma på Investor Relations för respektive bank. Då vi endast erbjöds möjlighet till telefonintervju med en av respondenterna på Investor Relation ansåg vi det bättre att hantera dessa två respondenter på samma sätt. Uppsatsen hade annars grundat sig på en personlig intervju, en telefonintervju och en e-postintervju vilket vi ansåg vi skulle försvåra sammanställningen och tolkningen av intervjusvaren. Frågeformuläret (se bilaga 3) som sammanställdes skickades därför via e-post till respondenterna som återsände besvarat formulär. Efter genomgång av svaren återsändes dessa till respektive för komplettering och påseende för att undvika missförstånd. Beträffande Handelsbanken gavs möjlighet att genomföra en personlig intervju med en av rörelsecheferna för Göteborgsregionen. Vi kan inte se att detta ger allt för stora skillnader i tolkningsarbetet, eftersom även

denna respondent fått ta del av sammanställningen av svaren och därigenom bjudits möjlighet att komplettera sina svar. Utöver detta har information sökts i artikeldatabaser och övrig litteratur för att finna information om bankernas tillväxtstrategier.

2.4.2 Respondenternas bakgrund

Frågeformuläret avslutades med ett antal frågor om respondenternas bakgrund för att få fram deras position på respektive bank vilket sammanställts i nedanstående tabell.

	SEB	Föreningsparbanken	Handelsbanken
Befattning	Investor Relations	Investor Relations	Rörelsechef
Antal år på nuvarande tjänst	1 år	6 år	4 år med avbrott för europaverksamhet
Antal anställningsår på banken	17 år	6 år	18 år
Tidigare befattning	Annan befattning inom banken	Kom direkt från Universitet	Chef för Europaverksamheten
Utbildning	Universitetsutbildning	Magisterexamen företagsekonomi Uppsala Universitet	Examen från Handelshögskolan GBG

Figur 2.1 Beskrivning av respondenterna

2.5 Primär- och sekundärdata

Primärdata är sådan information som samlas in enbart för den aktuella studien (Andersen 1998). Denna information är förstahandsinformation som samlas in genom exempelvis intervjuer. I uppsatsen görs en personlig intervju och två intervjuer där respondenternas svar skickats via e-post. Fördelen med denna förstahandsinformation är att den är insamlad specifikt för arbetet. Ett frågeformulär med öppna frågor sammanställdes och skickades ut till de utvalda respondenterna. Efter sammanställningen av svaren har dessa skickats till respektive respondent för att ge dem tillfälle att komplettera sina svar och rätta till eventuella missuppfattningar.

Sekundärdata är information som redan finns insamlad och sammanställt (Andersen 1998). I uppsatsen har sekundärdata använts i form av bankernas årsredovisningar och övrig information på respektive hemsida. Denna information har försökts tolkas och användas utifrån den aktuella problemställningen. Genom att använda informationen i årsredovisningarna har omräkning gjorts för att få en mer objektiv bild av de nyckeltal som valts att analyseras. Sekundärdata har även använts i form av teoretisk litteratur i teoriavsnittet.

Litteratur och artiklar har sökts genom Göteborgs universitetsbiblioteks sökverktyg, bland annat Gunda och Libris, samt andra sökverktyg via Internet. När det gäller årsredovisningar från bankerna har den tryckta versionen avseende 2004 använts. Ytterligare information har hämtats från bankernas hemsidor.

2.6 Validitet och reliabilitet

Validitetsbegreppet kan delas in i giltighet och relevans och innebär mätning av det som avses att mäta (Andersen 1998). Reliabilitet kan även benämnas tillförlitlighet och anger hur säkert och exakt vi mäter det vi mäter utan att påverkas av vem som utför mätningen eller omständigheterna kring mätningen. Någon annan skall kunna mäta eller undersöka samma fråga och komma fram till samma svar (Bell 2000). Vid intervjuerna har två av tre respondenter svarat skriftligt via e-post vilket minskar risken för feltolkningar. Samtliga respondenter har dessutom tagit del av frågorna på förhand, samt fått läsa våra tolkningar av svaren i efterhand. På så sätt försöks god validitet och reliabilitet uppnås.

2.7 Källkritik

Då arbetet i stora delar grundar sig på information från årsredovisningar och intervjuer med personer anställda på företagen är det viktigt att ha en kritisk inställning till källorna. Bankernas årsredovisningar grundar sig på tolkningar utifrån företagets kunskap och åsikter och beräkningar görs på olika sätt. För att undvika vinklad information har jämförelse gjorts med vad som finns skrivet i andra uppsatser och övrig litteratur om bankerna. Detta för att bekräfta att informationen är relevant. För att få en mer objektiv syn har även de valda nyckeltalen räknats om enligt en enhetlig formel för att öka jämförbarheten och ta bort eventuella medvetna korrigeringar. När det gäller de genomförda intervjuerna har vi i möjligaste mån försökt bortse från respondenternas åsikter och försökt hålla ett kritiskt förhållningssätt till informationen.

3. Teoretisk referensram

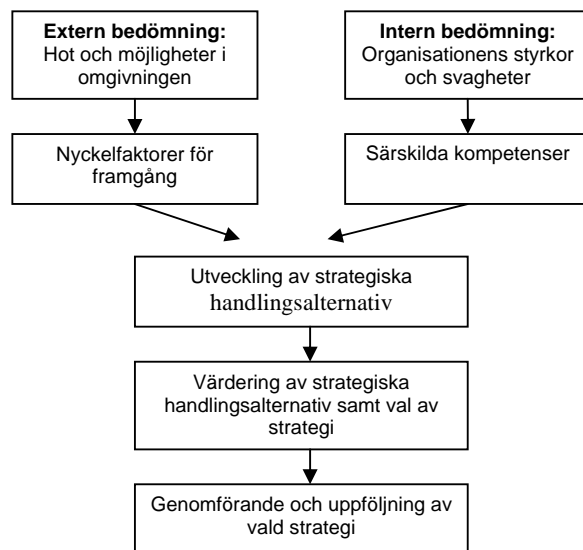
I detta kapitel presenteras de teorier som används för att undersöka de valda bankerna. Här redogörs för några utvalda analysmodeller. Koncentrationen ligger på analysverktyg för strategisk planering, tillväxtteori samt företagsanalys. Dessa teorier skall ligga till grund för undersökningen av det empiriska materialet och analysen.

3.1 Strategisk planering

Inom företagsekonomi har begreppet strategi en relativt kort historia på 40-50 år. Begreppet har sitt ursprung i det militära området och kommer från det grekiska ordet "strategos" som betyder "generalkonst" eller "krigsföring i stort". När begreppet började användas inom ekonomin fick det betydelsen "konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål". Begreppen mål och strategier är starkt sammankopplade. Strategier finns på flera nivåer i företaget, allt från koncernnivå ner till affärsenheter och funktionsnivå. Det som behandlas mest inom litteraturen benämns ofta "affärsstrategi" och hanterar hur företag skall upprätthålla eller öka sina konkurrensfördelar inom ett visst affärsområde. (Samuelsson 2004)

3.1.2 Grundläggande strategimodell

Strategisk planering infördes i svenskt näringsliv under 1960-talet, då under benämningen långsiktplanering. Under 1970-talet ersattes detta begrepp med strategisk planering och i samband med detta kortades planeringsperioderna ner eftersom allt för långa framtidsbedömningar ofta slog fel. Genom att korta ner perioderna minskade även omfattningen av arbetet och koncentrationen lades mest på att analysera kunder, konkurrenter samt det egna företagets styrkor och svagheter, en så kallad SWOT-analys. Med hjälp av en extern bedömning identifieras hot och möjligheter i omvärlden, den interna analysen identifierar styrkor och svagheter inom företaget. Med hjälp av dessa analyser utvecklas en eller flera strategier som utvärderas och arbetet leder till att en strategi väljs som genomförs och följs upp. (Samuelsson 2004)



Figur 3.1 Strategisk planering

3.2 Tillväxtteori

Det finns ett flertal tillväxtteorier utarbetade av nationalekonomer och ekonomhistoriker som försöker beskriva ekonomisk tillväxt. Tillväxt kan beskrivas som en förändrings- och effektiviseringsprocess (www.ne.se 2005-12-08).

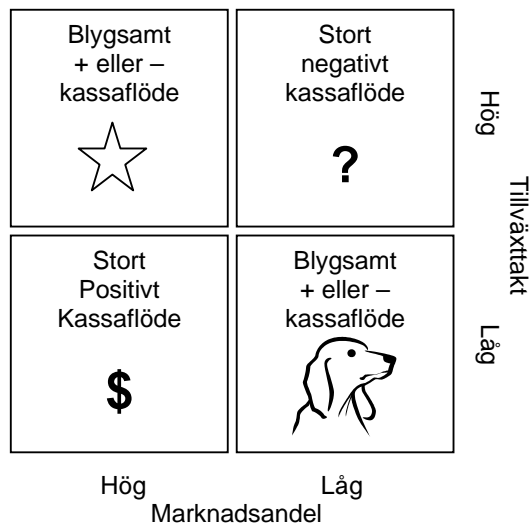
Vanligen mäts tillväxt genom studier av utvalda nyckeltal över en viss tid. Vanliga mått för att mäta tillväxt är omsättning, antal anställda, tillgångsmassan, eget kapital och vinst (Nilsson et al. 20002). Tillväxt kan nås genom olika tillvägagångssätt beroende på hur marknaden ser ut och vilket mål företaget har med sin tillväxt. Företagen har olika förutsättningar, dels beroende på hur finansieringen påverkas, dels beroende på vilken tillväxttakt som eftersträvas. Tillväxttaktan beror också till stor del på vilken marknad företaget är aktivt och på produktutbudet. Tillväxtföretag kan delas in i fyra kategorier (Hamberg 2001). Även exempelföretagen kommer från denna källa.

1. *Det organiska tillväxtföretaget* – Företagets produkter och tjänster efterfrågas i högre grad än marknadsgenomsnittet, vilket ger goda förutsättningar för tillväxt. För företag inom denna kategori är tillväxten snabb, nya försäljningskontor öppnas, stora investeringar görs och nya produkter och tjänster lanseras. Till en början är kassaflödet lågt på grund av den höga investeringstakten men detta hämtas förhoppningsvis hem och ger mycket fritt kapital på längre sikt. Vid analys av denna typ av företag är det viktigt att undersöka möjligheterna för gjorda investeringar att ge framtida kassaflöden. Företagen är känsliga för förändringar i förväntad framtida tillväxt. Exempel på företag inom denna kategori är H&M och Nokia.
2. *Tillväxt genom förvärv* – Denna kategori kännetecknas av en stabil och mogen marknad. Tillväxt sker då oftast genom förvärv av andra bolag, vilket ger ökade marknadsandelar, kostnadsbesparingar och förväntade synergieffekter. Dessa besparingar och effekter är oftare mer kortsiktiga än vad företagen förväntar sig. Det är därför viktigt att noggrant analysera hur det framtida kassaflödet kommer att utvecklas. Samgåenden riskerar dessutom ofta ge organisatoriska problem då företaget kommer att bestå av olika delar och verksamhetsområden som kan vara svåra att samordna. Exempel på företag: Assa-Abloy, Electrolux.
3. *Det cykliska tillväxtföretaget* – Företaget har resultat som varierar över tid. Detta beror antingen på att efterfrågan varierar kraftigt eller på en mindre efterfrågevariation för företag med stora fasta kostnader. Beror svängningarna på höga fasta kostnader är det vanligt att företagen växer via förvärv. Vid analys är det viktigt att se till hela konjunkturcykeln för att få en rättvisande bild. En bransch med cyklisk tillväxt är skogsbranschen med företag såsom Holmen och Stora Enso.
4. *Det stabila tillväxtföretaget* – Dessa företag har en dominerande ställning på en stabil och mogen marknad. Tillväxttaktan är genomsnittlig och förutsägbar och dessa företag är enklare att analysera då framtida kassaflöden lättare kan förutses. Uppköp är ovanligare i denna kategori, troligen främst på grund av att de fasta kostnaderna är av underordnad betydelse. Marknaden är redan konsoliderad och har ett fåtal aktörer och ägarna har andra drivkrafter än expansion och vinstmaximering. Exempel på företag: AGA, Sandvik.

Ingen av kategorierna kan anses bättre än den andra. Förutom ovanstående förutsättningar kan företagen själva påverka ett antal faktorer som gör att de placeras inom en av kategorierna. Dessa är strategiska val för att öka sin tillväxt och lönsamhet. (Hamberg 2001)

3.2.1 Tillväxtstrategier

I den så kallade Bostonmatrisen positioneras företagets produkter eller tjänster i fyra kategorier utifrån tillväxttakt och marknadsandel (Bengtsson & Skärvad 2001).



Figur3.2 Tillväxt/marknadsandelsmatris

De fyra kategorierna benämns:

1. *Stjärnor (stars)* – produkter och tjänster med hög marknadsandel på snabbt växande marknader. Producerar ofta lika stort kassaflöde som de själva behöver.
2. *Frågetecken (question marks)* – låg marknadsandel på en marknad med hög tillväxttakt. Låg lönsamhet och lågt eller negativt kassaflöde. Kallas även problembarn.
3. *Kassakossor (cash cows)* – produkter och tjänster med låg tillväxt och dominerande marknadsandel. Genererar ofta högt kassaflöde.
4. *Hundar (dogs)* – låg marknadsandel på en marknad med låg tillväxt. Genererar lågt kassaflöde, oftast lika stort kassaflöde som de själva behöver.

Genom att positionera sina produkter och tjänster i de olika kategorierna kan företaget skapa en stark och effektiv produktportfölj där produkter och tjänster finansierar varandra i vissa stadier. (Samuelsson 2004)

3.3 Marknadsområden

Ytterligare en modell som ofta presenteras i litteraturen är den så kallade Ansoffmatrisen, framtagen av Igor Ansoff 1965 (Samuelsson 2004; Bengtsson & Skärvad 2001). Denna modell beskriver fyra huvudstrategier för tillväxt relaterat till marknadsområden och presenteras enligt nedanstående figur.

	Existerande Produkter	Nya Produkter
Nuvarande marknad	Tillväxt på existerande marknader	Produkt-utveckling
Ny marknad	Marknads-utveckling	Differentiering på ny marknad med nya produkter

Figur3.3 Ansoffmatrisen

Företagets produkter och tjänster delas in i existerande respektive nya produkter och marknaden i nuvarande respektive ny marknad. (Bengtsson & Skärvad 2001)

Tillväxt på existerande marknader – Denna strategi går ut på att företaget försöker ta marknadsandelar från sina konkurrenter, främst genom ökad marknadsföring. Detta kräver kapital och kunskap och är ofta kostsamt. Företaget försöker uppnå en särställning på marknaden. Det är viktigt att företaget analyserar sina kunder och produkter och tjänster för att utreda var lönsamheten finns.

Produktutveckling – Strategin går ut på att utveckla produkten eller tjänsten genom exempelvis speciella tillbehör. Företaget kan även omarbeta förpackning eller göra andra visuella förändringar som gör produkten mer attraktiv på marknaden gentemot konkurrenternas produkter och tjänster. Inom denna kategori ingår även utveckling av nya produkter och tjänster på befintlig marknad och härigenom används fördelarna av ett inarbetat varumärke på en marknad där företaget har god kännedom om marknaden.

Marknadsutveckling – Genom att gå in på en ny marknad med befintlig produkt eller tjänst kan företaget utnyttja sin produktkännedom. Viss osäkerhet finns alltid eftersom de olika marknadernas efterfrågan kan skilja sig åt. Ofta påbörjas nyetablering på marknader som liknar den befintliga, främst kanske kulturellt sett. Nya marknader kan vara såväl geografiska marknader som nya marknadssegment.

Differentiering på ny marknad med nya produkter – Detta är en strategi som ofta genomförs genom förvärv av företag på en ny marknad eller av företag med en ny produkt eller tjänst som kan tänkas ge synergieffekter och kostnadsbesparingar för företaget. Det är också ett sätt att etablera sig utan allt för höga uppstartningskostnader genom att använda sig av befintliga logistiksystem och marknadsföringskanaler.

3.4 Finansiell analys

Analysen görs med utgångspunkt i företagens årsredovisningar. Huvuddelen av den finansiella analysen består i att med hjälp av utvalda nyckeltal mäta företagets lönsamhet, effektivitet, tillväxt och finansiella balans. (Nilsson et al. 2002; Johansson & Runsten 2005) Genom att studera nyckeltalens utveckling över tid samt att göra jämförelse med företag inom samma bransch, bedöms företagets utveckling och finansiella risk.

3.4.1 Generella nyckeltal

Det finns ett antal nyckeltal och formler för att utvärdera ett företag. Många nyckeltal är generella för alla typer av företag och branscher. De syftar till att öka jämförbarheten och möjligheten att göra prognoser för framtiden. Det viktigaste med nyckeltal är att sätta dem i relation till något, som enskilt mått säger det inte mycket om företaget. Oftast jämförs nyckeltal för samma företag över tid eller sätts i relation till företag inom samma bransch.

Nyckeltalens användningsområden är olika beroende på vilken typ av företag som analyseras. För vissa branscher är det viktigt med hög soliditet, medan det kan vara av underordnad betydelse för andra branscher då andra nyckeltal väljs.

De generella nyckeltal som vi valt att titta närmare på vid analysen av bankerna är:

- räntabilitet på eget kapital = Re
- räntabilitet på totalt kapital = Rt
- soliditet
- skuldsättningsgrad = S/E
- balansomslutning
- rörelseresultat

Anledningen till att vi valt ut ovanstående nyckeltal, bottnar i att dessa fanns angivna i bankernas egna årsredovisningar samt att de återkommer kontinuerligt i litteratur om lönsamhet och tillväxt. (Johansson & Runsten 2005) Definitioner på beräkning av nyckeltal återfinns i bilaga 1. Jämförelse görs även av storleken på de tre bankerna genom att titta på antal kontor, kunder och länder som företagen är etablerade i. Detta för att visa att det finns skillnader på bankernas strategier.

3.4.2 Branschspecifika nyckeltal

När det görs jämförelser mellan företag inom en viss bransch gäller det att finna de specifika nyckeltal som är relevanta. Vissa grundläggande nyckeltal används inom samtliga branscher medan vissa nyckeltal utvecklas och används branschspecifikt. (Nilsson et al. 2002) Inom bankvärlden används ett antal nyckeltal som anses visa utvecklingen på ett mer rättvisande sätt och vissa grundläggande nyckeltal säger inte något om branschen som sådan.

Vid genomgång av bankernas årsredovisningar har identifierades ett antal branschspecifika nyckeltal som återkommer hos de tre bankerna. Dessa nyckeltal kompletterar de generella måtten och bidrar till att öka jämförbarheten mellan de tre bankerna.

- K/I-måttet. Detta mäter andelen kostnader i förhållande till intäkterna och kan beräknas före respektive efter kreditförluster. Detta mått mäter den operationella effektiviteten.
- Kreditförlustnivå. Måttet anger kreditförlusterna i förhållande till årets vinst.
- Kapitaltäckningsgrad.
- Primärkapitalrelation.

Vad gäller kapitaltäckningsgrad och primärkapitalrelation har dessa nyckeltal utgångspunkt i kapitalbasen, som regleras i lag (2 kap, lagen om kapitaltäckning). Kapitalbasen beräknas enligt fastställda föreskrifter och krävs för att bankerna skall kunna täcka kapitalkrav för marknadsrisker och kreditrisker. Med utgångspunkt från informationen i årsredovisningarna är det svårt att göra egna beräkningar av dessa nyckeltal och därför används inte dessa i empirin.

3.5 Analysmodell

Med hjälp av ovanstående teori skapas en modell utifrån vilken analysen av de tre bankerna görs. Denna modell går ut på att försöka få fram bankernas olika strategier, tillväxtmodeller och val av marknadsområden. Analysen byggs utifrån det strategiska perspektivet där vi försöker få svar på vilka faktorer som påverkar företagens val av tillväxtmodell. Därefter positioneras bankerna utifrån Hambergs kategorisering av tillväxtföretag. Med hjälp av Bostonmatrisen och Ansoffmatrisen visas vilka tillväxtstrategier som valts på olika marknadsområden och därefter genomförs en finansiell analys grundad på nyckeltalsberäkning.

Denna modell ligger till grund för frågeformuläret (se bilaga 3) som är utformat med tre huvudrubriker: strategi, tillväxtmodell och marknadsområde.

Strategi:

Med hjälp av frågeformuläret önskas svar på vilka nyckelfaktorer som påverkar bankernas strategi. Är det externa eller interna faktorer som är viktigast eller finns det andra aspekter.

Tillväxtmodell:

Genom analys av svaren kan respektive bank kategoriseras in i typ av tillväxtföretag enligt Hambergs modell. Vi önskar också få svar på varför organisk tillväxt eller tillväxt genom förvärv förespråkas och vilka finansiella aspekter som väger in.

Marknadsområde:

Anser banken att vissa marknader och produktområden är mättade och därigenom väljer nya områden eller sker en kontinuerlig utveckling på befintliga områden.

Ovanstående analysmodell ligger till grund för sammanfattningen av bankerna som sammanställs i kapitel 5.5.

4. Företagsbeskrivning

Detta kapitel utgör första delen av empirin. Avsnittet presenterar SEB, Förenings Sparbanken och Handelsbanken utifrån deras senaste årsredovisningar, delårsrapporter och övrig finansiell rapportering. Uppgifterna är främst hämtade från respektive hemsida samt årsredovisningarna för 2004.

4.1 SEB

Nedan följer en företagspresentation av SEB som inleds med en historisk beskrivning. Därpå presenteras strategi och mål och avslutningsvis beskrivs affärsområden och marknader.

4.1.2 Historik

Stockholms Enskilda Bank grundades 1856 av André Oscar Wallenberg som Stockholms första privata bank. Efter några år utvecklades Stockholms Enskilda Bank med inriktning mot sjöfart och järnvägsbyggande. I samband med detta fick de konkurrens från Skandinaviska Kreditaktiebolaget som startade sin verksamhet i Göteborg och sedermera utvecklade detta vidare med kontor i Stockholm och Norrköping. Under slutet av 1800-talet och i början på 1900-talet började SEB inta en stor roll i industrins uppbyggnad. Banken gick samman med Skånes Enskilda Bank och senare även med Sveriges Privata Centralbank i Stockholm.

Under 1930- talet spreds en kraftig lågkonjunktur över Europa, i samband med detta avled Ivar Kreuger 1932 i Paris. Kreuger var en av Sverige främsta näringsidkare och ägare till bland annat Tändstickfabriken. I förening av lågkonjunkturen och Kreugers bortgång, drabbades Kreditbolaget av likviditetssvårigheter, då företaget var Kreugers huvudsakliga bankförbindelse. Vid denna tidpunkt gick Jacob Wallenberg in i den internationella Kreugerkommittén som skulle tillvarata obligationsinnehavarnas intresse. 1938 bytte banken namn från Kreditbolaget till Skandinaviska Banken.

Under 1960-talet blev SEB i ännu högre utsträckning industrins bank, men som ett led i att få fler privatkunder öppnades fler kontor, bland annat i Göteborg. 1972 slogs Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank samman till Skandinaviska Enskilda Banken (S-E Banken). Detta namn brukade banken till 1998 då det ändrades till SEB.

1982 bildades SEB International och Investmentbank vilket blev lite av en milstolpe för all internationell verksamhet banken innehar idag. I New York startades den första helägda dotterbanken, åren därpå öppnades en rad kontor ibland annat Helsingfors, Hongkong, Sydney och Milano. 1984 bildades Scandinavian Banking Partners tillsammans med norska Bergen Bank och Union Bank of Finland. På senare tid har danska Privatbanken och Eurocard Danmark förvärvats.

4.1.2 Strategi och mål

SEB:s strategiska mål är att fortsätta bygga på koncernens traditionella faktorer som finansiell partner till företag och finansiellt aktiva privatpersoner samt att stärka sin

position på befintliga marknader. Företaget utvecklas vidare med hjälp av det så kallade 3C-programmet som står för kostnadseffektivitet, ökad kundnöjdhet, och utökat samarbete samt korsförsäljning inom banken. Bankens expansion de senaste åren är ett resultat av de strategiska förvärven och den organiska tillväxten. SEB:s ambition är att vara en ledande bank i norra Europa baserad på långsiktiga kundrelationer, kompetens- och e-teknologi. Merchant Banking har expanderat utanför Sverige, i Norden och Tyskland. Cirka 45 procent av vinsten generas på övriga hemmamarknader. I Tyskland är bankmarknaden fortfarande fragmenterad, och på flera områden har konkurrensen hittills begränsats av statsgarantier och regleringar. SEB har idag cirka 5 miljoner privatkunder och 390 000 företagskunder i tio länder.

Affärsidén går ut på att tillhandahålla finansiella råd samt hantera finansiella risker åt sina kunder så att dessa förblir nöjda och trogna banken. Viktigt är även att aktieägarna skall erhålla en konkurrenskraftig avkastning och att ses som en god samhällsaktör. Dessa mål skall nås genom motiverade medarbetare liksom genom ett bra samarbete mellan bankens olika verksamheter.

De finansiella målen bygger på räntabilitet på eget kapital, K/I-talet, primärkapitalrelation och utdelning. Målet för räntabiliteten på eget kapital är 15 % över en konjunkturcykel. K/I-talet skall uppgå till 0,6 på lång sikt. Vad gäller primärkapitalrelationen är målet att uppnå lägst 7 %. Målet för utdelningen är att dela ut 40 % av resultatet över en konjunkturcykel.

4.1.3 Affärsområden och marknader

SEB:s verksamhet är uppdelad i nedanstående sex divisioner:

- *Corporate & Instrument* – Divisionen ansvarar för SEB:s kontakter med stora och medelstora företag och fastighetsbolag. Divisionen består av två huvudområden - Merchant Banking och Enskilda Securities.
- *Nordic Retail & Private Banking* – Kärnan i divisionens strategi är kundfokus. Verksamheten är uppbyggd på tre huvudsakliga affärsområden – Retail Banking, Private Banking och SEB kort.
- *SEB AG Group* – Divisionen är en sammansättning av affärsområden inom SEB för den Tyska marknaden. Ovanstående enhet ansvarar för trading, kapitalmarknad i medelstora företag, instrumentella kunder samt stora nordeuropiska företag med verksamhet i Tyskland.
- *German Retail & Mortgage Banking* – Divisionen ansvarar för den Tyska privatmarknaden.
- *Eastern European Banking* – Divisionen omfattar tre helägda banker: Eesti Ühispank (Estland), Latvijas Unibank (Lettland) och Vilniaus Bankas (Litauen). SEB:s fondbolag i Polen, SEB TFI, samt den börsnoterade medelstora polska banken, Bank Ochrony Srodowiska BOS, ingår också i divisionen.
- *SEB Asset Management* – Denna avdelning ansvarar för bankens sortiment av tjänster inom kapitalförvaltning till bland annat livförsäkringsbolag och

privatkunder. Produktutbudet omfattar dessutom aktie- och ränteförvaltning och hedgefonder.

SEB:s hemmamarknader idag är Sverige och övriga Norden, Tyskland, Baltikum, Polen och Ukraina. Utöver detta är banken representerad i ett 10-tal länder.

4.2 Föreningssparbanken

Nedan följer en företagspresentation av Föreningssparbanken som inleds med en historisk beskrivning. Därpå presenteras strategi och mål och avslutningsvis beskrivs affärsområden och marknader.

4.2.1 Historik

Föreningssparbankens gemensamma historia sträcker sig tillbaka till 1820 då den första sparbanken bildades i Göteborg med europeiska förebilder. Sparbankens idé fick snabbt fäste i Sverige och som mest fanns det 498 kontor runt om i landet. Därefter slogs en del kontor tillsammans för att bli starkare. Sparbanken Sverige bildades 1992. Vid denna tidpunkt valde 90 sparbanker att fortsätta vara fristående och istället samarbeta med Sparbanken Sverige. Sparbanken Sverige bildades genom att de tolv största bankerna gick samman med Sparbankernas Bank.

1997 bildades Föreningssparbanken genom fusion av Sparbanken Sverige och Föreningsbanken. Från denna tidpunkt har aktien varit till försäljning på Stockholms fondbörs. Föreningsbanken hade sitt ursprung i jordbrukskassorna vars syfte var att tillgodose jordbrukets växande kapitalbehov. Den första jordbrukskassan bildades i Västerhaninge 1915. Föreningsbankerna ombildades 1992 till ett sammanhållet bankaktiebolag. När sammanslagningen med Sparbanken skedde 1997 förvärvades de fristående sparbankerna i de flesta fall.

Idag finns 81 fristående sparbanker och ytterligare sju, av Föreningssparbanken delägda, sparbanker i Sverige. Föreningssparbanken har ett samarbetsavtal med 86 av dessa. Alla banker använder sig av varumärket kopparmyntet som symboliserar Föreningssparbankens gemensamma produkter och tjänster. Utöver den svenska marknaden är banken verksam i Baltikum genom dotterbolaget Hansabank. Verksamhet bedrivs även genom filial i Norge, dessutom har etablering av egna kontor påbörjats i Finland och Danmark.

4.2.2 Strategi och mål

Föreningssparbanken har lagt en strategi som sträcker sig fram till 2007. Syftet är i korthet att bibehålla eller stärka bankens position inom kärnverksamhet samtidigt som de vill öka sina marknadsandelar inom områden med stora tillväxtmöjligheter. Utgångspunkten är ökad kundorientering, att säkerställa att bankens verksamheter i alla delar uppnår kundernas önskemål och behov. Arbetet går också ut på att lägga en tydlig nationell och internationell strategi samt att säkerställa en god bolagsstyrning.

Den nationella strategin går ut på att vara en fullsortimentsbank med stark lokal förankring i hela landet dels genom det egna kontornätet, dels genom samarbetet med de delägda och fristående Sparbankerna. Inom ramen för den internationella strategin, består grunden i att de skall vara den ledande nordisk-baltiska banken och utgår från tre fundamentala vägar för fortsatt tillväxt. Det kan ske genom förvärv av universalbank,

förvärv av verksamheter inom specifika produktområden och genom organisk tillväxt i storstadsområden.

Affärsidén är att erbjuda ett kundanpassat, lättanvänt, komplett utbud av finansiella produkter och tjänster som ger kunderna ett uthålligt ekonomiskt mervärde. Banken vill uppfattas som det självklara valet för alla kunder.

De finansiella målen bygger på räntabilitet på eget kapital, K/I-talet, kapitaltäckning och utdelning. Räntabiliteten på eget kapital skall överstiga genomsnittet för övriga större börsnoterade banker i Norden, samt att den skall vara minst 20 % högre än summan av den långa riskfria räntan plus en normal riskpremie. Målet är ett K/I-tal före kreditförluster på 0,5. Kapitaltäckningsgraden bör motsvara den nivå som behövs för att behålla en uthållig finansiell stabilitet, den långsiktiga primärkapitalrelationen skall uppgå till sju procent. Målet för utdelningen är att den långsiktigt skall uppgå till lägst 40 % av årets resultat efter skatt.

4.2.3 Affärsområden och marknader

Föreningssparbanken har sedan en lång tid tillbaka ett etablerat samarbete mellan fristående Sparbanker och delägda banker. Detta ger ett rikstäckande kontorsnät över Sverige och genererar en rad stordriftsfördelar, exempelvis för utvecklingskostnader. Samarbetet leder också till ett gemensamt marknadsuppträdande under ett gemensamt varumärke. De fristående och delägda bankerna svarar för ungefär en fjärdedel av hela koncernens produktförsäljning på den svenska marknaden.

Föreningssparbankens verksamhet är indelad i fem rörelsegrenar:

- *Svensk kontorsrörelse* – Här ingår försäljningsorganisationen i form av kontor, uttagsautomater samt telefon- och Internettjänster. Här ingår även privatbankverksamhet i Luxemburg och kortföretaget EnterCard i Norge. Marknader: Sverige, Norge och Luxemburg.
- *Swedbank Markets* – Detta är bankens investmentbank som bland annat bedriver värdepappers-, ränte- och valutahandel. Utanför Sverige bedrivs verksamheten genom delägda bolag, filialer och representationskontor. Marknader: Sverige, Norge, England, USA, Kina och Japan.
- *Kapitalförvaltning och försäkring* – Består av Roburkoncernen med fondförvaltning, kapitalförvaltning, försäkringar och individuellt pensionssparande. Marknad: Sverige.
- *Internationell bankrörelse* – Denna gren omfattar Hansabank samt bankverksamheten i Norge och Finland. Hansabank är verksam i Baltikum och Ryssland och har rikstäckande kontorsnät, telefon- och Internetbank och ett för övrigt komplett utbud av banktjänster till privatpersoner och företag. Marknader: Norge, Finland, Estland, Lettland, Litauen och Ryssland.
- *Gemensam service och staber* – Denna gren utvecklar och bedriver service på IT-system samt övriga gemensamma servicefunktioner och koncernstaber. Marknad: Sverige.

4.3 Svenska Handelsbanken

Nedan följer en företagspresentation av Handelsbanken som inleds med en historisk beskrivning. Därpå presenteras strategi och mål och avslutningsvis beskrivs affärsområden och marknader.

4.3.1 Historik

Svenska Handelsbanken grundades i Stockholm 1871 under namnet Stockholms Handelsbank. Grundare var ett antal framträdande privatpersoner och företag inom Stockholms näringsliv. I början av 1900-talet hade banken växt till sig genom ett antal förvärv, tillväxten skedde främst i Norrland genom förvärv av Bank AB Norra Sverige och Norrlandsbanken. Därefter breddade sig banken och öppnade kontor i såväl södra som västra Sverige. 1919 ändrades namnet till Svenska Handelsbanken, vilket ansågs lämpligare då de nu var representerade över så gott som hela landet. Den långa raden av förvärv avslutades 1990 genom förvärv av Skånska banken. Detta förvärv ses som en milstolpe för Handelsbanken som ökade sin servicenivå och affärsvolymerna.

Banken fick 1969 en ny VD som kom att sätta sin prägel på Handelsbankens organisation. Banken decentraliserades kraftigt och kontoren delades upp i ett antal regionbanker med runt 70 kontor vardera. Dessa regionbanker fick egen styrelse och hade en klart självständig ställning.

Bankkrisen i början av 1990-talet drabbade även Handelsbanken med stora kreditförluster som följd. Handelsbanken klarade dock av krisen på egen hand och tvingades aldrig begära statligt stöd. I och med detta kunde banken stärka sin ställning på bankmarknaden och öka sina marknadsandelar. Banken hade en stark kapitalsituation och 1997 köptes Statshypotek upp med kontanta medel. Utlåningsverksamheten integrerades omedelbart i bankens befintliga kontorsnät.

I samband med avvecklingen av den svenska valutaregleringen 1989 kom bankmarknaden att bli mer internationell. Handelsbanken var förberedd på denna utveckling och under 1980-talet byggdes filialkontor och dotterbolag upp i bl. a London, New York och Singapore. Banken satsade på att utveckla sitt koncept och öppnade verksamhet i Norge, Finland och Danmark.

4.3.2 Strategi och mål

Handelsbankens övergripande finansiella mål är att ha högre lönsamhet, mätt genom räntabilitet på eget kapital, än övriga börsnoterade banker. Detta mål har uppfyllts sedan 1972. För att bibehålla detta anser banken att de måste ha nöjdare kunder och lägre kostnader än konkurrenterna. Lönsamheten skall även komma aktieägarna tillgodo genom en högre utdelningstillväxt än konkurrerande banker. Handelsbanken presenterar inga absoluta tal för sina finansiella mål såsom SEB och FöreningsSparbanken gör utan anger endast att de vill vara bättre än genomsnittet.

Handelsbankens företagsfilosofi är att ha en decentraliserad organisation där det enskilda kontoret är banken. Kunden skall stå i centrum, inte produkter och tjänster. Det poängteras att lönsamhet alltid är viktigare än volym och att banken satsar på långsiktighet. Bankens resultatandelssystem – Oktogonen – anses också vara en viktig faktor.

Handelsbanken har, särskilt under de senaste åren, starkt fokuserat kring organisk tillväxt i utlandet. Banken har även gjort förvärv, men påpekar fördelen av att kunna växa av egen kraft. Under de senaste 10 åren har ett stort antal kontor öppnats och expansionen har fortsatt även fram till 2005. Denna bas av organisk tillväxt ger direkta resultateffekter varje år och det ger en ökad handlingsfrihet för fortsatt tillväxt. Den organiska tillväxten ger lägre risk och lägre investeringskostnader och detta gör banken mer flexibel och de anser sig ha råd att även göra kompletterande förvärv om tillfälle skulle ges.

Handelsbanken skiljer sig från de övriga svenska bankerna genom att de inte valt att etablera sig i de baltiska länderna, utan istället valt att fokusera på Storbritannien. Enligt en artikel (Lucas & Flores, *Grönstedt gnetar hellre än köper dyrt*. DN. Ekonomi 2005-11-06) försvarar VD Lars O Grönstedt bankens tillväxtstrategi med organisk tillväxt. Han menar att de andra bankerna köper dyrt i öst och att de har allt för optimistiska kalkyler. Handelsbanken öppnar sitt första kontor i Tallinn under 2006. Strategin är att genom organisk tillväxt öppna egna kontor utomlands.

4.3.4 Affärsområden & marknader

Handelsbanken är en universalbank vilket innebär leverans av produkter och tjänster inom hela bankområdet. De fyra rörelsegrenarna inom Handelsbanken är:

- *Kontorsrörelsen* – bestående av regionbankerna i Sverige, Norden och Storbritannien, Handelsbanken Finans och Statshypotek.
- *Handelsbanken Markets* – uppdelad på de två affärsområdena Handelsbanken Capital Markets och Handelsbanken Markets International. Capital Markets består av Corporate Finance, aktiehandel, valuta- och räntehandel. Markets International består av bankrörelsen utanför Norden och Storbritannien och handelsfinansiering. I Handelsbanken Markets ingår även backoffice, riskkontroll och administrationsavdelningar.
- *Handelsbanken Kapitalförvaltning* – innefattar fondförvaltning, diskretionär förvaltning och nordiska institutionella depåttjänster. Divisionen ger även stöd till kontorsrörelsen vad gäller kapitalplacering etc.
- *Handelsbanken Pension och försäkring* – här ingår Handelsbanken Liv och SPP och det finns ett komplett utbud av livförsäkringar, förmögenhetslösningar.

I Sverige är banken uppbyggd på sju regionkontor med egen styrelse. Banken fokuserar på Norden och Storbritannien, vilka ses som hemmamarknader. Banken är därutöver representerad i 13 andra länder, såsom USA, Luxemburg, Tyskland, Singapore, Hong Kong, Polen med flera. Banken har dessutom ansökt om banklicens i Ryssland och Shanghai.

5. Intervjuer och analys

Detta kapitel utgör andra delen av empirin. Här presenteras resultatet av gjorda intervjuer och de finansiella fakta som framgår av årsredovisningarna. Dispositionen följer den teoretiska referensramen och börjar därför med svaren på frågeformuläret, därefter sammanställs nyckeltalsinformationen. I detta kapitel jämförs och analyseras skillnaderna mellan bankernas strategi, tillväxtmodell och finansiella information.

Vid en första anblick skiljer sig bankernas mål och verksamhet inte nämnvärt åt. Alla tre bankerna fokuserar på lönsamhet, kostnadseffektivitet och nöjda kunder. Dessutom anser sig samtliga tre banker vara bäst på att uppnå dessa mål. Såväl Föreningssparbanken som Handelsbanken framhåller i sin årsredovisning att de under året haft de nöjdaste kunderna och den högsta lönsamheten jämfört med branschen. Frågan är hur detta kan vara möjligt. Genom att hänvisa till olika undersökningar med olika slutsatser kan bankerna hävda att de lyckats bäst under året. När det gäller lönsamheten kan bankerna vinkla informationen genom att använda olika beräkningsgrunder och jämförelsedata. Det som är viktigt vid analys av årsredovisningar är att vara medveten om att informationen kan vara partisk, genom att välja olika typer av jämförelsedata, olika undersökningar som är gjorda och egna mått kan informationen vinklas. Det är därför viktigt att hålla ett kritiskt förhållningssätt gentemot den information som framkommit. För en mer neutral bild har därför nyckeltalen räknats om enligt de definitioner som finns i bilaga 1.

Nedan presenteras de intervjuer som gjorts med respektive bank. Frågorna är ställda för att få en fördjupad förståelse och inblick i bankernas strategi, tillväxtmodell och val av marknadsområde. Frågorna presenteras med respondenternas svar var för sig. Efter varje delområde görs en summering och analys som bygger på intervju svaren och informationen som framkommit i företagsbeskrivningen i kapitel fyra.

Vi vill påminna om redogörelsen för respondenternas bakgrund i kapitel 2.4.2 där det framgår att erfarenheten skiljer sig åt mellan respondenterna. Nedan används förkortningen FSB för Föreningssparbanken och SHB för Handelsbanken.

5.1 Strategi

De första frågorna ställdes för att få bankernas syn på deras strategi och hur den utformas. Genom att ställa dessa frågor hoppades vi få en djupare insyn i företagets strategiska arbete.

Fråga: Vad inbegriper ordet strategi för Er?

SEB: Strategi är vägen fram till den vision SEB har som i deras fall är att vara den ledande nord-europeiska banken baserat på långsiktiga kundrelationer, kompetens och teknologi.

FSB: Hur banken använder sina medel för att uppnå sina mål.

SHB: I grunden ligger företagsfilosofin och företagsmålsättningen. Målet är att ha en högre lönsamhet än snittet av konkurrenterna och medlen för att uppnå detta är lägre kostnader och mer nöjda kunder. Med ovanstående som utgångspunkt kan de lägga till ett antal andra grundkriterier. De skall vara universalbank och sälja sina produkter och tjänster via en kanal – nämligen ett starkt decentraliserat kontorsnät. Varje kontor gör sedan en verksamhetsplan som på kort och lång sikt beskriver vad kontoret vill göra på sin marknad, det vill säga strategi och handlingsplan för att uppnå sina mål. Det gäller att vara bästa bank på sin ort.

Fråga: Hur ser bankens strategi ut idag?

SEB: SEB har under de senaste tio åren medvetet utvecklats från en svensk bank till en nordeuropeisk bank med verksamhet i tio hemmamarknader. SEB insåg tidigt, utöver en breddad geografisk bas, vikten av ett ”bancassurance” koncept, det vill säga erbjuda både bank och pensionsförsäkringsprodukter till sina kunder.

FSB: Mångfacetterad strategi, i Sverige skall banken i huvudsak genom ett strukturerat arbetssätt i sitt kontorsnät genom personliga möten erbjuda sina olika kundgrupper individuellt (så gott det går) anpassade finansiella tjänster. Målen är flera – exempelvis nöjda kunder, bibehållen marknadsledande position på privatmarknaden och ökande marknadsandelar inom utvalda områden exempelvis pensionssparande, kort och företagstjänster.

SHB: Strategin är att vara universalbank på hemmamarknaderna som är Norden och England. Det är viktigt att finnas utanför denna, att finnas till för kunderna som bedriver verksamhet utanför hemmamarknaderna. Banken vill växa organiskt med egna kontor på sina hemmamarknader där de känner kunderna. Banken är inte intresserad av fusioner utan endast av direkta köp. Kontorscheferna har stor bestämmanderätt och är mycket viktiga för banken. Vid etablering i annat land är ofta en svensk chef anställd, för att bankens kulturella form inte skall försvinna. Handelsbankens strategi är att utvecklas lokalt, att vara entreprenör.

Fråga: Vem skapar bankens strategi? Hur ofta förs strategiska diskussioner?

SEB: SEB:s strategi härleds ur en kombination av input från affären till ledningen och en bedömning av omvärlden. Strategin är långsiktig, och vidhålls genom kontinuerliga diskussioner om förändringar i omvärlden och den affärsplanering som sker i hela koncernen. Dock är kontinuitet en viktig faktor för SEB, även vad gäller deras strategi.

FSB: Bankens styrelse ”skapar” strategin. Styrelsen träffas cirka 12 ggr per år. Koncernledningen verkställer styrelsens strategiska inriktning. Strategiska diskussioner förs därför också i stor utsträckning i koncernledningen.

SHB: Strategin växer fram ur alla nivåer i banken, genom det dagliga arbetet där varje enskilt kontor bidrar med sin egen verksamhetsplan. Summan av alla kontor och avdelningar verksamhetsplaner skulle kunna sägas vara bankens strategi.

Summering av bankernas strategi:

SEB har under de senaste tio åren haft en strategi som inneburit att gå från en svensk bank till att vara en nordeuropeisk bank med ett brett sortiment inom bank- och försäkringsprodukter. Den grundas genom arbetet i bankens olika avdelningar och formaliseras av ledningen. Banken vill ha en långsiktig plan men är ändå noga med att göra bedömningar av omvärlden och anpassa sin strategi utefter viktiga förändringar. För att uppnå detta har SEB tagit fram ett koncept som kallas 3C som bygger på kostnadseffektivitet, ökad kundnöjdhet och ökat samarbete och korsförsäljning inom banken.

Föreningssparbanken har som strategi att fortsätta vara marknadsledande på privatmarknaden och öka andelen små- och medelstora företag samt att vidareutveckla verksamheten inom Hansabank med samma koncept. Visionen är att vara den ledande nordisk-baltiska banken. Strategin sätts formellt av styrelsen men koncernledningen har ansvar för att den uppfylls. Föreningssparbanken, liksom de övriga bankerna, poängterar vikten av kundnöjdhet och personaltillfredsställelse som viktiga delar för att uppnå sin strategi.

Handelsbankens strategi är att vara universalbank i Norden och England. Målet är att uppnå en högre lönsamhet än sina konkurrenter och detta skall uppnås genom lägre kostnader, nöjda kunder och ett decentraliserat kontorsnät. Till skillnad från de övriga bankerna har Handelsbanken valt att satsa på England istället för Baltikum. Banken har valt att utvecklas på de marknader där deras befintliga kunder är aktiva. Etablering av nya kontor sker genom organisk tillväxt framför förvärv då banken poängterar vikten av att själva växa in på marknaden. Strategin växer fram genom kontorens egna verksamhetsplaner. Dessa formaliseras därefter av ledningen som fastställer strategin.

5.2 Tillväxt

Frågorna om tillväxt syftar till att hitta likheter eller skillnader mellan bankernas sätt att växa, främst på den utländska marknaden.

Fråga: Vilka faktorer ligger bakom företagets val av tillväxtmodell?

SEB: Då Sverige är en relativt liten marknad, valde SEB redan i mitten av nittioalet att öka sin verksamhet utomlands. Då SEB under en lång tid varit de internationella företagets bank i Sverige har de alltid följt sina kunder på deras marknader. Det finns även väldigt tidiga handelsmönster från Hansatiden, där Sverige ingår i ett handelsmönster runt Östersjön och ner till Tyskland. Därför var det naturligt för SEB att för cirka sju år sedan köpa baltiska banker och för fem år sedan köpa en tysk bank. I tillägg till den geografiska tillväxten har de även innan köpet av Trygg Hansa 1997 insett vikten av att erbjuda pensionsförsäkringar. Utöver Sverige, där SEB har en ledande ställning, erbjuder de ledande livförsäkringslösningar i bland annat Danmark och de Baltiska länderna.

FSB: Respondenten hänvisar till svaret på nästföljande fråga.

SHB: Bankens grundstrategi är att växa organiskt på sina hemmamarknader. När det gäller utlandsetableringar har företaget valt att använda sig av en expansionsmodell i tre steg.

Etableringen börjar med en Handelsbanksrepresentant i landet som hjälper bankens existerande kunder som har transaktioner i det aktuella landet. Därefter utökas verksamheten genom etablering av egna bankkontor. Banken gör affärer med kända kunder som har koppling till hemmamarknaden. Orsaken till bankens försiktiga etablering beror på att de vill minimera risken för kreditförluster. Sista steget är expansion av ytterligare bankkontor och breddning till andra kundgrupper när de lärt känna landet och marknaden. Denna modell har använts vid etablering i såväl Norge, Danmark, Finland som England.

Fråga: Varför organisk tillväxt framför förvärv eller tvärtom?

SEB: Kompletterande förvärv görs tillsammans med organisk tillväxt. SEB gör förvärv för att bland annat fylla luckor i antingen produkterbjudande eller geografi, till exempel köptes ett livförsäkringsbolag i Lettland där detta saknades, samt en mindre bank i Norge där SEB saknade en bank med privata kunder (retail) eller kortverksamhet i Norge och Danmark. Organiskt växer banken inom många områden, bland annat de Baltiska länderna och inom storföretags- och livförsäkringsrörelsen.

FSB: Banken växer både genom organisk tillväxt och genom förvärv. Det ena går inte att föredra framför det andra, de ser inget egenvärde i att använda endera modellen. Valet är beroende av den aktuella marknadens egenskaper och vad som vill uppnås på den aktuella marknaden.

SHB: Banken växer alltid in på en marknad först, därefter görs eventuellt förvärv för att öka kontorstätheten, aldrig tvärtom, det vill säga aldrig etablering genom köp för att sedan växa organiskt. Organisk tillväxt kostar inte lika mycket som förvärv, men tar lika mycket management i anspråk. Genom organisk tillväxt undviks eventuella "lik i garderoben" vilket ofta finns vid förvärv. Organisk tillväxt ger däremot goda förutsättningar för framtida förvärv.

Fråga: Vilka finansiella faktorer har varit viktiga i val av tillväxtmodell?

SEB: De marknader och områden banken etablerar sig i skall leva upp till koncernens finansiella mål: Re 15 % över affärscykeln samt K/I på max 0,60 på längre sikt, men vid expansion till nya hemmamarknader som t ex de Baltiska länderna för sju år sedan är även de ländernas ekonomiska tillväxt potential kombinerat med möjligheten att erbjuda pensionslösningar viktiga parametrar.

FSB: Räntabilitet på eget kapital.

SHB: De finansiella mått som används är i huvudsak Re och K/I. Hela banken mäts på Re medan bankkontoren mäts till största del genom K/I talet.

Summering av bankernas val av tillväxtmodell:

SEB har valt att växa utomlands genom att först förvärva utländska banker och därefter fortsätta tillväxten organiskt. Banken får genom det tillgång till ett uppbyggt kontorsnät som kan vidareutvecklas utifrån bankens egen profil. Banken har en lång historia av internationell verksamhet och anser det viktigt att utveckla denna verksamhet då den svenska marknaden är för liten. Utlandsetableringarna har samma ekonomiska krav som koncernens övriga verksamheter.

Föreningssparbanken förespråkar inte någon tillväxtmodell, den ena modellen går inte att föredra framför det andra. Valet av modell är beroende av marknadens egenskaper och vad som vill uppnås på den aktuella marknaden. Då Föreningssparbanken valde att etablera sig i Baltikum ansågs Hansabank vara ett lämpligt förvärv eftersom bankernas profiler överensstämmer. Bankens internationella strategi går ut på att förvärva en universalbank och därefter växa organiskt, enligt bankens prospekt som togs fram vid förvärv av Hansabank. Vad gäller de finansiella måtten är det Re som anses vara det viktigaste styrmedlet.

Handelsbankens grundstrategi är att växa organiskt. Detta görs utifrån en trestegsmodell där banken påbörjar sin etablering genom en Handelsbanksrepresentant. Verksamheten utökas därefter genom etablering av egna kontor där banken gör affärer med kunder de känner från sin hemmamarknad. Tredje steget består av en ytterligare satsning med fler kontor då man lärt känna landet och marknaden. Eventuella förvärv genomförs endast för att öka kontorstätheten, aldrig för att starta upp verksamheten.

Utöver detta har de tre bankerna breddat sin verksamhet genom förvärv av såväl betalkortsföretag som försäkringsbolag.

5.3 Marknadsområden

De avslutande frågorna angående marknadsområde ställdes för att kunna förstå varför bankerna valt att gå in på olika marknader.

Fråga: Vilka faktorer påverkade Ert val av etablering på utländska marknader?

SEB: Då SEB av tradition följt sina stora multinationella företag ut i världen, har de under väldigt lång tid agerat utanför Sveriges gränser. När de aktivt började bredda sin verksamhet geografiskt, var Baltikum och Tyskland naturliga val, dels utifrån vilka marknader de svenska företagskunderna verkade inom, dels att Sverige haft handelsförbindelser runt Östersjöregionen sedan Hansatiden.

FSB: Möjligheten till tillväxt. En för banken bedömd gynnsam balans mellan risktagande och möjlighet till god utdelning.

SHB: Banken etablerar sig på de marknader där deras hemmakunder bedriver verksamhet.

Fråga: Vilka alternativa marknader valde Ni mellan?

SEB: De tio hemmamarknader som finns idag har varit de naturliga för SEB historiskt sett. Ryssland, där de nu söker banklicens, ser ut att bli den 11:e hemmamarknaden.

FSB: Styrelsen definierar bankens ”hemmamarknad” som länderna runt Östersjön. Inom den geografiska definitionen finns de mest spännande tillväxtmöjligheterna i Baltikum eftersom marknaderna för finansiella tjänster där är underutvecklade jämfört med övriga Europa.

SHB: Banken har ej gjort några direkta val mellan olika marknader utan följt sina kunder. För banken gäller inte antingen eller vid val av etablering, banken växer där det finns potential.

Nästa hemmamarknad blir troligen något land i Europa. Banken har etablerat representationskontor i Kina, men ser inte detta som nästa hemmamarknad.

Fråga: Hur ser tillväxtmöjligheterna ut på svenska marknaden?

SEB: Utöver att fortsätta utveckla sin verksamhet till att idag omfatta tio hemmamarknader (Sverige, Norge, Finland, Danmark, Tyskland, Polen, Estland, Litauen, Lettland och Ukraina) finns det även områden i Sverige att utforska mer. Detta kan vara små- och medelstora företag (där SEB har lägre marknadsandelar än övriga svenska banker) och konsumentkrediter. SEB växer även fortsättningsvis inom till exempel livförsäkringar, där marknaden överlag växer då allt fler personer intresserar sig för sitt pensionssparande.

FSB: Olika möjligheter beroende på vilken geografisk marknad som studeras (stark tillväxt i storstadsområden men stagnation i glesbygd) och vilka produktområden som studeras (stark tillväxt inom exempelvis bolån, kortbetalningar och pensionssparande men måttlig tillväxt inom utlåning exklusive bolån).

SHB: Banken tycker inte att den svenska marknaden är en mättad marknad. Här finns fortfarande mycket att göra, till exempel inom försäkring och kapitalförvaltning. Banken har öppnat två nya kontor i Göteborg under året, Torslanda och Mölnlycke vilket visar på en fortsatt tillväxt.

Summering av bankernas val av marknadsområden:

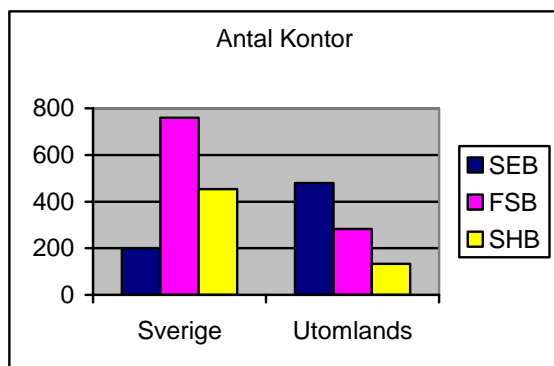
SEB väljer att fortsätta växa, främst på den nordeuropeiska marknaden men även på marknader utanför Europa. Inom Sverige breddas verksamheten genom att öka fokuseringen på små- och medelstora företag samt genom att vidareutveckla försäkringsverksamheten.

Föreningssparbanken vill fortsätta växa på marknaden runt Östersjön då de anser att detta område har en stark potentiell marknadsutveckling. I Sverige ser de en ökad tillväxt i storstadsområdena och i verksamheterna bolån, kortbetalningar och pensionssparande.

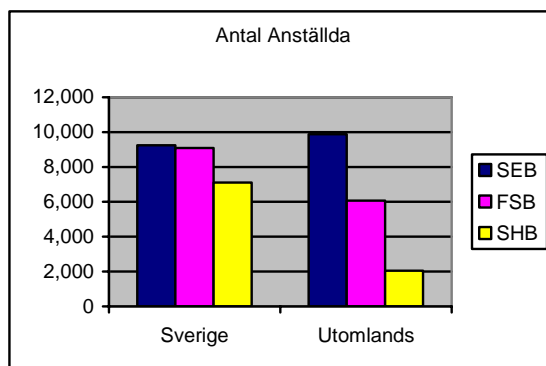
Handelsbanken fortsätter sin satsning på nya hemmamarknader. Banken utvecklas även i Sverige då de inte anser att det är en mättad marknad. Etablering av nya kontor sker kontinuerligt, främst i storstäderna. Verksamhetsgrenar som går att vidareutveckla är bland annat kapitalförvaltning och försäkringar.

5.4 Finansiell analys

Första delen går ut på att jämföra storleken på bankerna genom att ta hänsyn till antal kontor, kunder, anställda och länder där verksamhet bedrivs. Vad gäller informationen om antal kunder lämnas denna information av varierande grad av bankerna. De anser att informationen lätt blir missvisande, eftersom begreppet antal kunder kan beräknas på olika sätt. En person kan ha konton i flera banker och vid summering av bankernas kundantal i Sverige överstiger detta summan av Sveriges befolkning. Likaså anges svårigheterna med att mäta företagskunder eftersom varje kund väger lika tungt i antal medan det är betydande skillnad i storleken på kund. Därför presenteras endast jämförelsen över antal kontor och antal anställda, då detta var de kategorier där bankerna var enhetliga i sin presentation.



Figur 5.1 Fördelning av antal kontor



Figur 5.2 Fördelning av antal anställda

Ovanstående diagram visar bankernas storlek i Sverige och utomlands. Vid en jämförelse av storleken på bankerna märks tydligt skillnaden på bankernas lokalisering.

SEB var tidigt ute i Europa och har stor del av sin verksamhet utomlands, vilket stämmer med bankens strategi att vara internationell. Orsaken till att SEB har färre kontor i Sverige jämfört med de andra bankerna kan bero på att de har profilerat sig mot stora och medelstora företag. Dessa kunder har mer komplexa affärer som ställer högre krav och genererar större arbetsbörda för varje projekt. Därför kräver organisationen en hög personaltätet men kontorstätheten är i detta fall inte lika betydande. SEB har under 2000-talet avvecklat ett stort antal kontor vilket de i efterhand konstaterat var ett felaktigt beslut. De har därför återuppbyggt en del av bankkontoren.

Föreningsparbanken har en lång tradition av att ha hög kontorstäthet, vilket är en av bankens grundstenar. Bankens största målgrupp är privatpersoner samt små- och medelstora företag vilka ställer högre krav på personliga relationer och närhet till banken. Genom sitt samarbete med de fristående Sparbankerna lyckas Föreningsparbanken uppnå sitt mål. Banken har genom köpet av Hansabank i Baltikum expanderat sin utlandsverksamhet vilket förklarar deras antal anställda utomlands.

Handelsbanken har en profilering mot privatpersoner och fåmansbolag. De har en större koncentration kring storstäder än landsbygden men fortsätter löpande öppna nya kontor. Banken har en etablerad utlandsverksamhet i ett antal länder men jämfört med de andra bankerna har de en lägre kontorstäthet. Detta är beroende på bankens strategi att växa försiktigt genom organisk tillväxt jämfört med SEB och Föreningssparbanken som valt att förvärva andra banker och därigenom få ett uppbyggt kontorsnät.

5.4.1 Generella nyckeltal

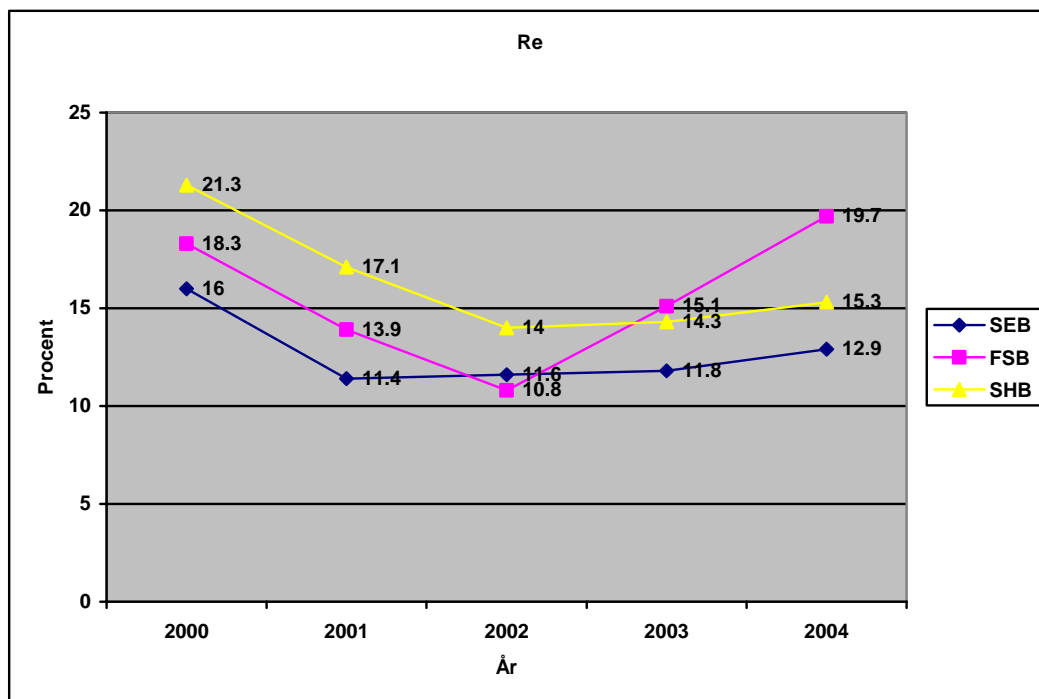
Det finns stora likheter mellan vilka mått och nyckeltal som används inom de undersökta bankerna. Måtten har i samtliga fall en koppling till bankernas strategiska inriktning. Det mått som har en framträdande roll inom de valda bankerna är det så kallade K/I-talet. Dessa banker fokuserar också på lönsamhetsmått, främst räntabilitet på eget kapital, Re. Vid omräkning av de valda nyckeltalen kan konstateras att vi fått fram andra tal än vad bankerna själva anger i sina respektive årsredovisningar. Den största skillnaden beror på att bankerna använder olika beräkningsgrunder, främst vid beräkning av Re, vilket troligen har sin grund i att bankerna vill påvisa att deras bank har den högsta lönsamheten.

De generella nyckeltal som analyseras är:

- räntabilitet på eget kapital = Re
- räntabilitet på totalt kapital = Rt
- soliditet
- skuldsättningsgrad = S/E
- rörelseresultat
- balansomslutning

Räntabilitet på eget kapital, Re

Räntabilitet på eget kapital är ett viktigt mått för samtliga tre banker och nyckeltalet utgör ett av de finansiella målen. SEB har ett mål på 15 % efter skatt sett över en konjunkturcykel. Föreningssparbanken har som mål att uppnå en högre räntabilitet än genomsnittet för större börsnoterade nordiska banker samt att den skall vara minst 20 % högre än summan av den långa riskfria räntan plus en normal riskpremie. Även Handelsbanken anger att deras mål för Re är ett högre mått än genomsnittet för jämförbara börsnoterade nordiska och brittiska banker. I sin årsredovisning framhåller Handelsbanken att de för 33:e året i rad har bäst lönsamhet i form av Re. Vid omräkning av de valda nyckeltalen konstateras att Föreningssparbanken har högre Re under 2003 och 2004. Bankerna har olika beräkningsgrund vad gäller beräkningen av eget kapital, antingen används snittet av eget kapital vid årets början och vid årets slut, eller snittet av det egna kapitalet vid varje kvartal. Därtill justeras för emissioner och utdelningar. Därför blir deras redovisade nyckeltal annorlunda än vid vår beräkning. Handelsbankens respondent var medveten om att de andra bankerna kommit ikapp beträffande lönsamheten.



Figur 5.3 Röntabilitet på eget kapital

Röntabilitet på totalt kapital, R_t

Då bankerna inte har några finansiella poster i sina årsredovisningar enligt traditionell mening blir nyckeltalet R_t annorlunda än vid analys av andra branscher. Beräkningen görs istället på rörelseresultatet, vilket ger ett lägre värde (se figur B2.1, bilaga 2). Utvecklingen har varit densamma för de tre bankerna. R_t har sjunkit från åren 2000-2002 och därefter svagt ökat och är 2004 tillbaka på samma nivå som utgångsåret. Skillnaden är att Föreningssparbanken gått om Handelsbanken även på detta nyckeltal.

Soliditet och skuldsättningsgrad

Vad gäller soliditet har bankerna i genomsnitt väldigt låga tal på runt 3-5 % och skuldsättningsgraden är därigenom hög (se figur B2.2 och B2.3, bilaga 2). Soliditeten brukar enligt praxis ligga kring 30 % för andra branscher. Bankvärlden har inte samma krav på soliditet för sin betalningsförmåga som andra branscher och därför tappar detta nyckeltal till viss del sin betydelse. Samtliga tre banker har en låg men stabil soliditet och hög skuldsättningsgrad som visar att tillväxten sker i finansiell balans. Detta innebär att balansomslutningen ökar med lika stora delar i eget kapital som i skulder. Föreningssparbanken har expanderat med förvärvet av Hansabank och lyckats göra detta genom lika delar av eget kapital och skulder. Handelsbanken som valt att växa organiskt har inte ökat sin skuldsättningsgrad i samma omfattning. SEB avviker under 2004 genom att öka sin skuldsättningsgrad vilket kan botten i deras starka expansion av förvärv utomlands.

Rörelseresultat

Sett över en femårsperiod har bankernas rörelseresultat gått ner mellan 2000 och 2002 för att därefter åter stiga. Handelsbanken har det högsta rörelseresultatet under hela perioden fram till 2004. Den bank som har den högsta procentuella ökningen av rörelseresultatet är Föreningssparbanken, som nu är näst intill jämställda med Handelsbanken (se figur B2.4, bilaga 2).

Balansomslutning

Bankernas balansomslutning var vid periodens ingång väldigt likställda. Under de därpå följande fyra åren har bankernas utveckling varierat. SEB har tillsammans med Handelsbanken ökat sin balansomslutning procentuellt sett lika fram till 2003, därefter har SEB ökat mer kraftfullt än sina konkurrenter. SEB:s ökning av balansomslutningen hänger samman med expansionen som gett en högre skuldsättningsgrad. Föreningssparbanken har behållit ungefär samma balansomslutning under hela perioden (se figur B2.5, bilaga 2).

5.4.2. Branschspecifika nyckeltal

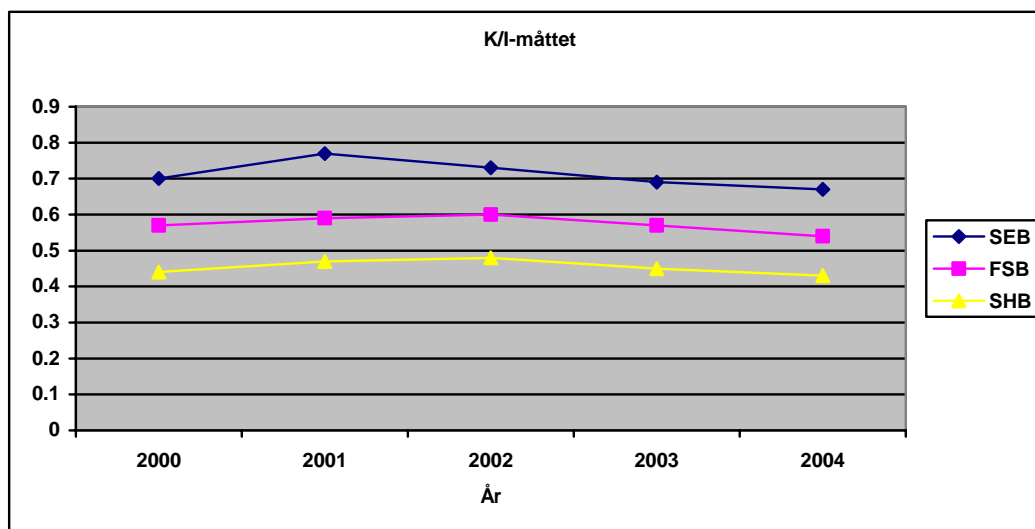
Utöver de generella nyckeltalen finns några branschspecifika nyckeltal. Inom bankvärlden används ett antal nyckeltal som anses spegla branschen på ett mer rättvisande sätt och dessa framhålls i varierande grad av de tre bankerna.

De branschspecifika nyckeltal som analyseras är:

- kostnader i förhållande till intäkter = K/I-måttet
- Kreditförlustnivå

K/I-måttet

Vad gäller K/I-måttet är detta ett nyckeltal som samtliga tre banker framhåller som viktigt i sin årsredovisning. Att skapa ökad lönsamhet genom kostnadseffektivitet ses som en av de viktigaste åtgärderna. Det finansiella målet för SEB är ett K/I-tal på lång sikt på 0,60 och det låg på 0,67 vid utgången av 2004. Föreningssparbanken har som långsiktigt mål att talet skall understiga 0,5 och 2004 uppgick talet till 0,54. När det gäller Handelsbanken anges inget specifikt tal utan endast att banken skall ha en högre kostnadseffektivitet än jämförbara banker. Handelsbanken är enligt beräkningen den bank som lyckats behålla lägst K/I-mått under hela femårsperioden. Utvecklingen de senaste åren har procentuellt sett varit densamma för alla tre bankerna.



Figur 5.4 K/I-måttet

Kreditförlustnivå

De tre bankerna arbetar aktivt med att minimera sina kreditförluster med hjälp av olika typer av riskkontroller. De risker som uppstår delas upp i kreditrisker, betalningsrisker och operativa risker. Föreningssparbanken har haft den högsta kreditförlustnivån med en kraftig topp 2002, därefter sjönk den kraftigt och under 2003 och 2004 har banken kommit ner under SEB:s nivå. Handelsbanken har haft den lägsta kreditförlustnivån under perioden. En av anledningarna till att Handelsbanken lyckats bibehålla en låg kreditförlustnivå kan vara deras försiktighet vid etablering på nya marknader (se figur B2.6, bilaga 2).

5.5 Analys

Nedan följer en sammanfattning enligt analysmodellen grundad på teorin och empirin som framkommit i kapitel tre till fem.

Strategi

Bankernas val av strategi påverkas främst av externa faktorer såsom befintliga kunders behov. Bankerna söker sig till de områden där deras kunder har tillväxtmarknader och följer med utomlands till de marknader där deras befintliga kunder etablerar sig. Genom detta val tar bankerna en lägre risk eftersom kunderna är kända sedan tidigare. Medan val av strategi i huvudsak påverkas av externa bedömningar, är det de interna faktorerna som ligger till grund för hur strategin ska uppnås och bibehållas. Medarbetarna är en av de viktigaste resurserna för att uppnå målen. Samtliga tre banker har personalprogram och utvecklingsprogram som förväntas generera tillväxt.

Vi är medvetna om att frågorna kring strategi ställdes något för brett och allmänt, då huvudsyftet var att få fram bankernas strategi gällande tillväxt. Svaren bidrog dock till att ge en helhetsbild och de efterföljande frågorna kring tillväxt gav tillfredsställande svar.

Tillväxt

Enligt Hambergs kategorisering av tillväxtföretag placerar sig bankerna i kategori ett och två. Handelsbanken har valt att positionera sig som ett organiskt tillväxtföretag enligt kategori ett, medan både SEB och Föreningssparbanken främst vuxit genom förvärv vilket är kännetecknet för kategori två. Viktigt är dock att notera att tillväxtstrategin skiljer sig åt för olika produkt- och tjänsteområden. Bankerna har förvärvat försäkringsbolag och pensionslösningar, medan bankverksamheten vuxit såväl genom förvärv som organiskt.

En tydlig strategi är att bankerna söker tillväxt genom att bredda sitt sortiment. Kärnverksamheten kompletteras med tilläggstjänster som ger helhetskoncept och större möjlighet att knyta kunderna till sig på flera plan. Genom denna breddning blir bankerna mindre sårbara och produkter och tjänster som befinner sig i olika faser kompletterar varandra och bidrar till bankernas totala lönsamhet.

Marknader

Bankerna har olika syn på vilka marknader som är mättade och vilka marknader som är tillväxtmarknader. SEB ser Sverige som en liten, näst intill mättad marknad och etablering utomlands har därför varit självklart för banken under en längre tid. För SEB kan tillväxt i Sverige endast ske genom att satsa på nya kundgrupper och nya produkter

och tjänster. Föreningssparbanken och Handelsbanken ser fortfarande positivt på tillväxten i Sverige, främst i storstadsregionerna där de båda bankerna fortlöpande öppnar nya kontor. Även dessa banker breddar sig dock genom satsning på nya produkter och tjänster.

Samtliga tre banker etablerar sig på nya marknader med såväl befintliga som nya produkter och tjänster. SEB och Föreningssparbanken har dock valt en mer aggressiv etablering genom förvärv medan Handelsbanken valt att växa in något långsammare och med mindre risktagande genom organisk tillväxt.

Finansiell analys

Det finns stora skillnader på bankernas fördelning av kontor och anställda i Sverige respektive utomlands. SEB är den bank som har minst antal kontor i Sverige men flest anställda, vilket tros bero på deras kundstruktur då de vänder sig till större företag som är arbetsintensiva och sysselsätter fler anställda för sina affärer. Det framgår också att SEB har flest kontor och anställda utomlands vilket stämmer överens med deras strategiska val att vara en internationell bank. Den bank som har överlägset flest kontor i Sverige är Föreningssparbanken. Närheten till kunderna är en av grundstenarna och detta uppnås genom samarbetet med de fristående sparbankerna. Handelsbanken har relativt många kontor i Sverige med en koncentration kring storstäderna. Banken har den lägsta representationen utomlands vilket kan bero på strategin att växa organiskt jämfört med SEB och Föreningssparbanken som valt att förvärva andra banker och därigenom få ett uppbyggt kontorsnät.

Den finansiella analysen är gjord på ett antal generella och branschspecifika nyckeltal. De nyckeltal som samtliga tre banker framhåller som mest betydelsefulla är Re och K/I-måttet. Handelsbanken har fram till 2002 haft den högsta lönsamheten på eget kapital. Enligt vår beräkning har Föreningssparbanken därefter innehaft högre Re genom en kraftig ökning de två sista åren. Fokuseringen på K/I-måttet beror på bankernas strävan att kostnadseffektivisera sin verksamhet. Handelsbanken har under femårsperioden haft lägst K/I-tal jämfört med SEB och Föreningssparbanken. Utvecklingen har procentuellt sett varit densamma för de tre bankerna.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel sammanfattas vad som framkommit i analysen samt ges svar på de frågor som ställts i problemformuleringen. Här ges också förslag till fortsatt forskning i ämnet.

Genom vårt arbete har vi bildat oss en uppfattning om bankernas olika val av tillväxtmodell. Bankerna väljer olika tillväxtmodeller beroende på vilken marknad och situation banken befinner sig i. De finansiella målen är avgörande för vilka satsningar banken kan göra utan att göra avkall på avkastningskraven.

6.1 Vad ligger bakom de tre bankernas val av tillväxtmodell?

Första delfrågan i problemformuleringen söker svar på vilka faktorer som ligger bakom de tre bankernas val av tillväxtmodell.

Analysen av de tre bankerna har visat på tre tillväxtmodeller. Tillväxten sker genom förvärv, genom organisk tillväxt och genom en kombination av de båda. Ingen enskild tillväxtmodell används, utan en kombination av dessa modeller används av samtliga tre banker i varierande grad. Den valda tillväxtmodellen är dels grundad utifrån strategiska val, dels beroende av den aktuella situationen som banken befinner sig i.

Bankernas tillväxtstrategi styrs till stor del utifrån deras kunders krav och behov. Bankerna söker sig till de områden där deras kunder har tillväxt och följer med utomlands till de marknader där deras befintliga kunder etablerar sig. Ytterligare en anledning till etablering är att det geografiska området skall ha en stark inhemsk tillväxt, som till exempel Baltikum. Dessa två faktorer avgör hur kraftfullt bankerna väljer att etablera sig och om tillväxten skall ske organiskt eller genom förvärv.

SEB:s strategi har gått ifrån att vara en svensk bank till att vara en nordeuropeisk bank. De anser att den svenska marknaden är något mättad och har därför valt att växa expansivt på marknader som Tyskland, Polen och Baltikum. Bankens kunder är i många fall storföretag med bolag utomlands. I dessa fall ser företagen fördelen med att kunna använda sig av en gemensam bank i samtliga länder. Detta ställer krav på ett komplett utbud av produkter och tjänster vilket gör att banken expanderar genom förvärv för att få en snabb etablering.

Föreningssparbanken har av tradition setts som folkets bank och har många kontor runt om i Sverige. Banken vill utvidga sin profilering och arbetar aktivt med att positionera sig mot små- och medelstora företag. Föreningssparbanken har förvärvat Hansabank i Baltikum där de ser en stor potential eftersom marknaden ännu är underutvecklad. Föreningssparbanken förespråkar inte någon tillväxtmodell utan valet av modell är beroende av marknadens egenskaper och vad de vill uppnå på den aktuella marknaden.

SEB och Föreningssparbanken har olika typer av kunder men de använder sig av liknande strategi vad gäller sina utlandsetableringar. Båda bankerna har valt att växa genom förvärv för att därefter fortsätta tillväxten organiskt. Detta val av tillväxtmodell grundar sig i att bankerna vill få en snabb etablering på marknaden och tillgång till ett

uppbyggt kontorsnät som de därefter kan vidareutveckla och forma enligt sina egna visioner.

Handelsbanken har en uttalad strategi att växa organiskt. Banken fortsätter att utvecklas i Sverige där de fortfarande anser sig kunna ta marknadsandelar. Etablering av nya kontor sker kontinuerligt, främst i storstäderna. Vid utlandsetablering använder sig banken av en trestegsmodell där etableringen börjar med en representant i landet. Därefter utökas verksamheten genom etablering av egna bankkontor. Sista steget är expansion av ytterligare bankkontor och breddning till andra kundgrupper när de lärt känna landet och marknaden. Till skillnad från SEB och Föreningssparbanken har Handelsbanken valt att satsa på England istället för Baltikum. Banken har valt att utvecklas på de marknader där deras befintliga kunder är aktiva.

6.2 Vilka ekonomiska effekter får valen av tillväxtmodell?

Uppsatsen andra fråga som vi önskade svar på var vilka ekonomiska effekter får bankernas val av tillväxtmodell och hur avspeglas dessa i balans- och resultaträkningen.

Efter genomgång av bankernas olika nyckeltal ses inga större skillnader mellan deras utveckling under den senaste femårsperioden. Trots skillnader i tillväxtmodell har de tre bankerna haft en likartad ekonomisk utveckling, men vi kan trots allt se att Föreningssparbanken från år 2003 gått förbi Handelsbanken vad gäller räntabiliteten på eget kapital.

Eftersom bankerna har tydliga ekonomiska mål är det inte tillväxtmodellen som styr bankernas ekonomiska utveckling utan de finansiella målen som styr valet av tillväxtmodell. Bankerna får viss handlingsfrihet vad gäller etablering, under förutsättning att de klarar de uppsatta ekonomiska målen och att satsningen inte strider mot företagets övriga strategiska mål.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Satsningen i Baltikum är ännu ett nytt område och vilka effekter detta kommer att ge är ännu för tidigt att uttala sig om. Det vore intressant med fortsatt forskning på detta område om några år för att se om bankerna nått sina ekonomiska mål med denna satsning. Vidare vore det intressant att se till de organisatoriska aspekterna och vilka kulturella skillnader som uppkommer i de olika länderna.

Samtliga tre banker framhåller att personalen är en av de viktigaste faktorerna för att uppnå de strategiska målen. Det vore därför intressant att studera hur personalpolicyn skiljer sig åt mellan bankerna och få personalens syn på hur detta fungerar i praktiken.

Källförteckning

Litteratur

- Andersen Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson Lars, Skärvad Per-Hugo (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Bell Judith (2000). *Forskningsmetodikens grunder*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Hamberg Mattias (2001). *Strategic Financial Decisions*. Malmö: Liber AB.
- Johansson Sven-Erik, Runsten Mikael (2005). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt*. Tredje utgåvan. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson Henrik, Isaksson Anders, Martikainen Teppo (2002). *Företagsvärdering med fundamental analys*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel Runa, Davidson Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Samuelson Lars A, red. (2004). *Controllerhandboken*. Utgåva 8. Uppsala: Industrilitteratur.
- Sevenius Robert (2003). *Företagsförvärv*. Lund: Studentlitteratur.
- Olve Nils-Göran (1988). *Företag köper företag*. Stockholm: Sveriges Mekanförbund.

Artiklar

- Lucas Dan (2005). *Tallinn en språngbräda för svenska banker*. DN.Ekonomi, nätupplagan 2005-09-11.
www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=460953&maNo=0
- Lucas Dan (2005). *Bankbyggare i Baltikum*. DN.Ekonomi, nätupplagan 2005-09-11. www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=460953
- Lucas Dan, Flores Juan (2005). *Grönstedt gnetar hellre än köper dyrt*. DN.Ekonomi, nätupplagan. 2005-11-06.
www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=484188&previousRenderType=1

Årsredovisningar

- Föreningssparbanken 2004
- Handelsbanken 2004
- SEB 2004

Internet

- Föreningssparbanken: www.fsb.se
- Förvärv & Fusioner Förlag: www.forvarv-fusioner.nu
- Handelsbanken: www.handelsbanken.se
- Nationalencyklopedin: www.ne.se
- SEB: www.seb.se

Bilaga 1

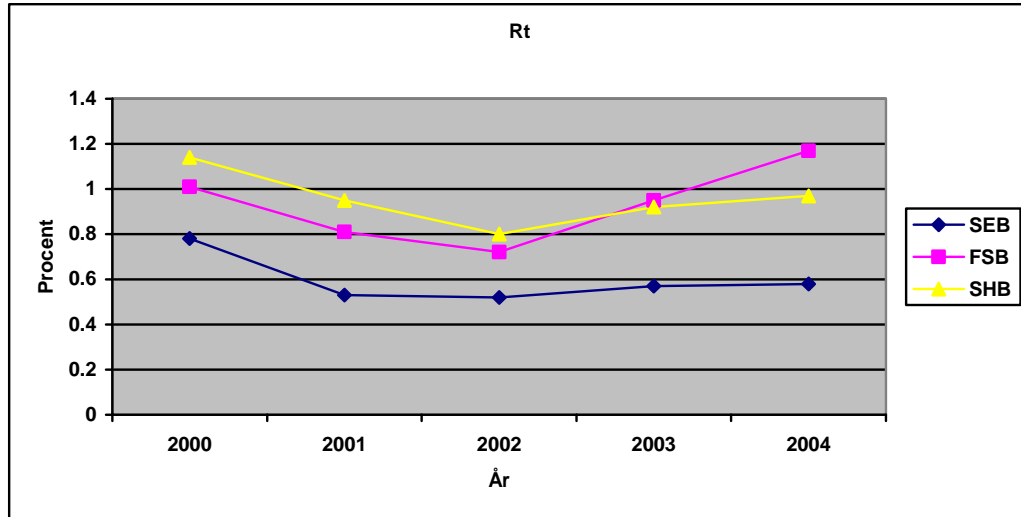
Nyckeltalsdefinition

Räntabilitet på eget kapital = Re	Årets resultat i förhållande till eget kapital vid årets slut.
Räntabilitet på totalt kapital = Rt	Rörelseresultatet i förhållande till totalt kapital vid årets slut.
Soliditet	Eget kapital i förhållande till totalt kapital vid årets slut.
Skuldsättningsgrad = S/E	Skulder i förhållande till eget kapital vid årets slut.
Balansomslutning	Summa tillgångar vid årets slut.
Rörelseresultat	Resultatet före finansiella poster.
K/I-måttet	Bankrörelsens kostnader i förhållande till intäkter före eventuella kundförluster.
Kreditförlustnivå	Summa kreditförluster i förhållande till årets resultat.

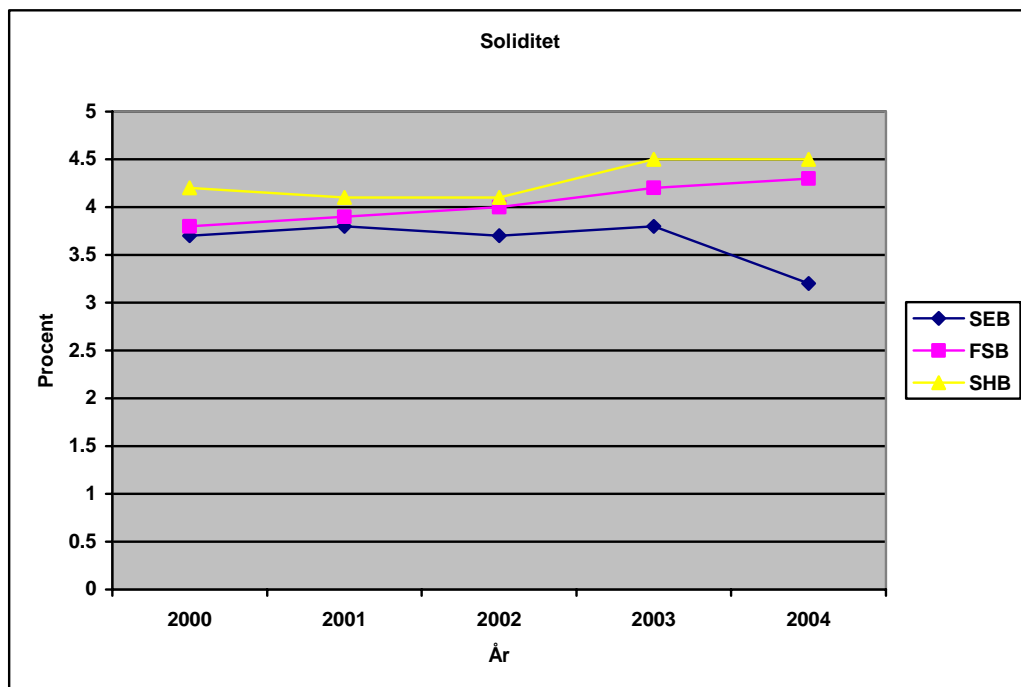
Bilaga 2

Diagram

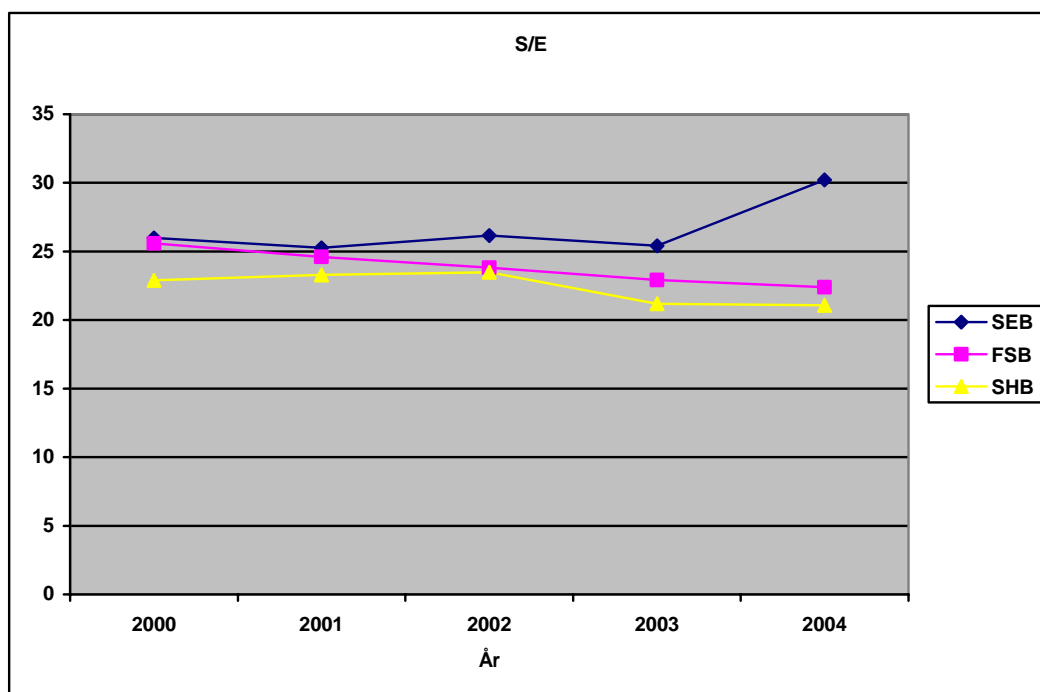
Generella nyckeltal



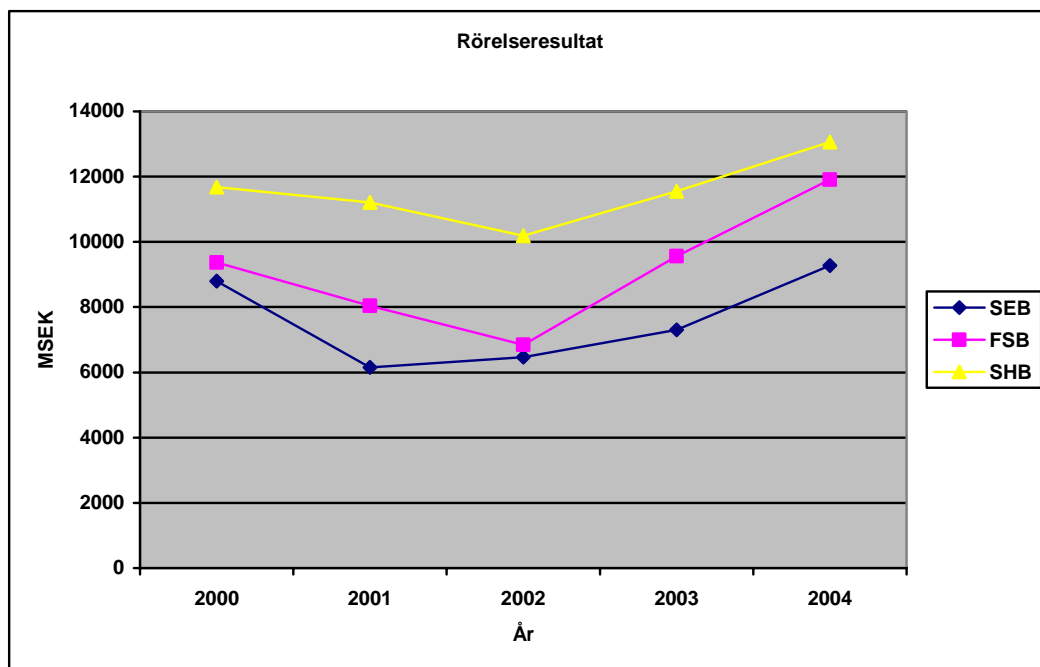
Figur B2.1 Röntabilitet på totalt kapital



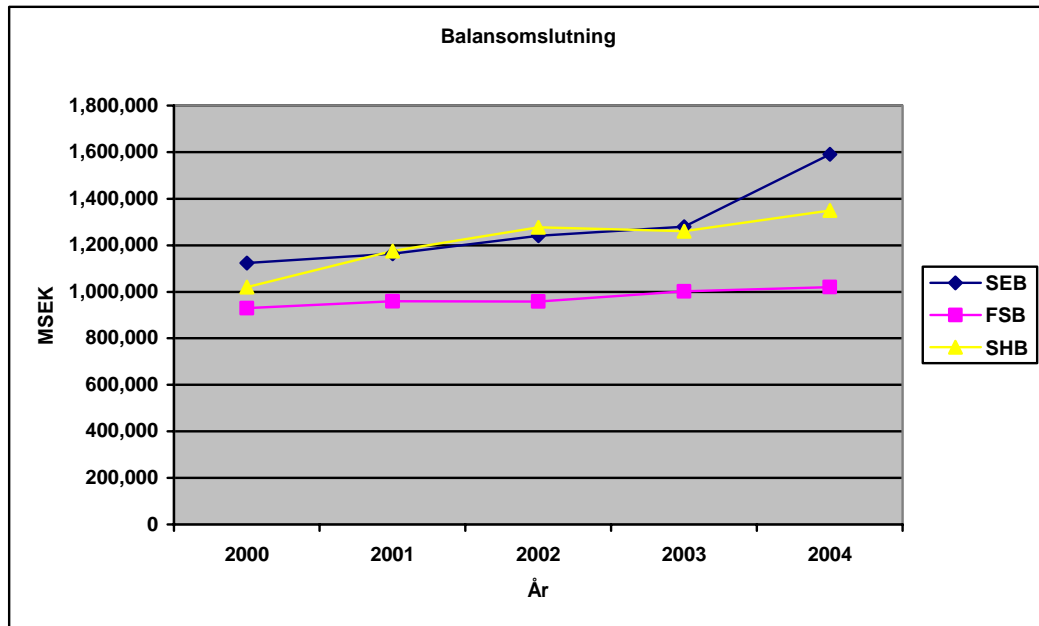
Figur B2.2 Soliditet



Figur B2.3 Skuldsättningsgrad, S/E

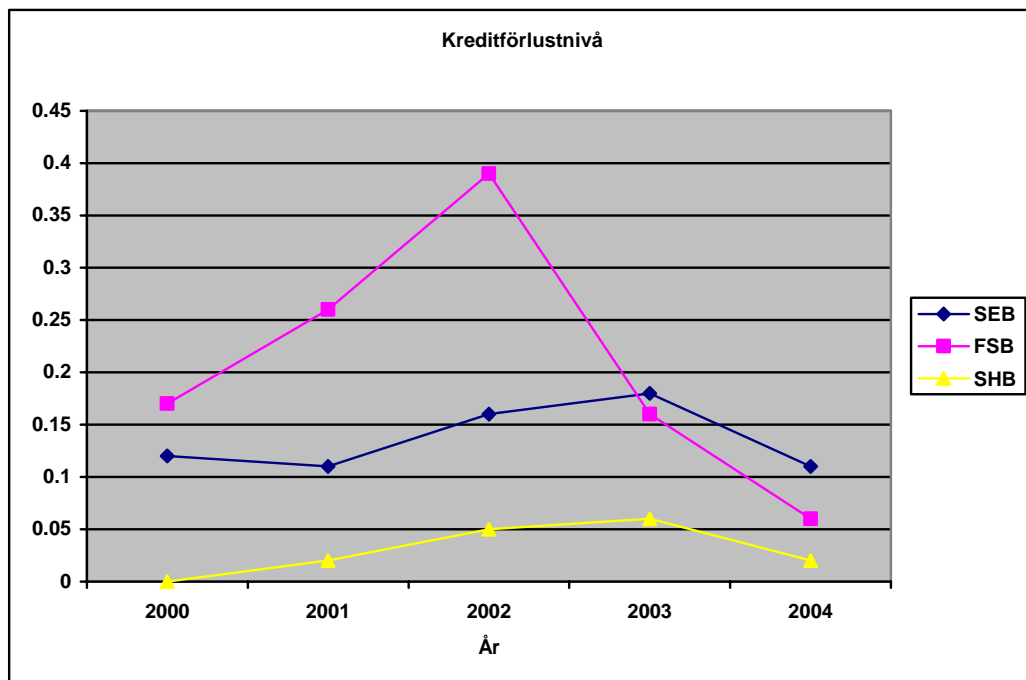


Figur B2.4 Rörelseresultat



Figur B2.5 Balansomslutning

Branschspecifika nyckeltal



Figur B2.6 Kreditförlustnivå

Bilaga 3

Frågeformulär

Strategi

- Vad inbegriper ordet strategi för Er?
- Hur ser bankens strategi ut idag?
- Vem skapar bankens strategi? Hur ofta förs strategiska diskussioner?

Tillväxtmodell

- Vilka faktorer ligger bakom företagets val av tillväxtmodell?
- Varför organisk tillväxt framför förvärv eller tvärtom?
- Vilka finansiella faktorer har varit viktiga i val av tillväxtmodell?

Marknadsområde

- Vilka faktorer påverkade Ert val av etablering på utländska marknader?
- Vilka alternativa marknader valde Ni mellan?
- Hur ser tillväxtmöjligheterna ut på svenska marknaden?

Respondentens bakgrund:

- Vill Du beskriva kort Din befattning i företaget?
- Hur länge har Du innehaft nuvarande tjänst?
- Hur länge har Du varit verksam inom banken?
- När Du kom till Din position var det från annan befattning inom banken eller från annat företag?
- Vilken studiebakgrund innehar Du?