



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

En beskrivning och kartläggning av

Handelsbanken

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Studier i Externredovisning
Höstterminen 2006

Handledare:
Professor Thomas Polesie

Författare:
Mohammed Ahmeddin 830225
Anton Alaraj 810605

Förord

”En resa på 100 mil startar med ett steg”

Koreanskt ordspråk

Denna studie är tänkt att beskriva och kartlägga Handelsbanken. Vi vill rikta ett stort tack till Clarie André, Annelie Eksell och Lennart Francke på Handelsbanken. Sist men inte minst vill vi även tacka vår handledare Professor Thomas Polesie för all den hjälp och goda råd vi har fått under studiens gång.

TACK !

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	1
2. Inledning	2
2.1 Bakgrund.....	2
2.2 Finanskrisen under 1990-talet.....	3
2.3 Bankerna omstrukturerar sig.....	4
3. Problemformulering	4
4. Studiens frågor	5
5. Syfte med denna studie	6
6. Metod	6
6.1 Validitet och reliabilitet	6
6.2 Kvalitativ eller Kvantitativ forskning?	7
6.3 Forskningsansats.....	8
6.4 Vetenskapligt förhållningssätt	9
6.5 Avgränsningar.....	10
7. Handelsbankens uppkomst	11
7.1 Den Fraenckelska tiden.....	12
7.2 Depressionens påverkan på Handelsbanken	14
7.3 Kreugerkraschen	15
7.4 Jan Wallanders tid i Handelsbanken	17
7.4.1 Budgetlös styrning och decentralisering införs.....	18
7.4.2 Bonussystemet införs	18
7.5 En tid av sammanslagningar	19
8. Teoretisk referensram	20
8.1 Förvärvsteori	20
8.2 Motiv till förvärv.....	21
8.3 Integration	24
8.4 Strategisk teori	25
8.4.1 Strategiprocessen	25
8.5 Motivationsteori.....	27
8.5.1 Motivation.....	27
8.5.2 Maslows behovshierarki	27
8.5.3 Herzberg's tvåfaktor teori	28
8.6 Organisationskultur.....	29
8.7 Decentralisering	31
8.8 Nyckeltal	32
9. Empiri	33
9.1 Förvärvsteori, Strategisk teori.....	33
9.2 Motivation, Decentralisering, Kultur	35
10. Analys av Empirin	36
10.1 Förvärvsteori, Strategisk teori.....	36
10.2 Motivation, Decentralisering, Kultur	38
11. Analys av Balansräkningen	39
11.1 Handelsbanken 1996.....	39
11.2 Handelsbanken 1997	40

11.3 Handelsbanken 1998.....	42
11.4 Handelsbanken 1999.....	43
11.5 Handelsbanken 2000.....	45
11.6 Handelsbanken 2001.....	46
11.7 Handelsbanken 2002.....	48
11.8 Handelsbanken 2003.....	49
11.9 Handelsbanken 2004.....	50
11.10 Finansiell utveckling.....	52
11.10.1 Överblick av Handelsbankens balansomslutning (1996-2004)	52
11.10.2 Överblick av Handelsbankens räntabilitet på eget kapital (1996-2004).....	52
11.10.3 Överblick av Handelsbankens räntabilitet på totalt kapital (1996-2004)	53
13. Förslag på fortsatta studier	53
14. Egna reflektioner	54
15. Slutsats.....	55
14. Källförteckning	57

1. Sammanfattning

Kandidatuppsats i externredovisning, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, höstterminen 2006.

Författare: Mohammed Ahmeddin och Anton Alaraj

Handledare: Professor Thomas Polesie.

Titel: En beskrivning och kartläggning av Handelsbanken

Bakgrund och problembeskrivning: Sedan bankväsendets uppkomst har flera kriser uppstått i Sverige där flera banker fått avverka sina verksamheter och några andra fortsatt bedriva dessa. Krig och ekonomiska svårigheter har drivit dessa banker i olika riktningar. Avregleringarna på 1980-talet och finanskrisen i början av 1990-talet ledde till att ett flertal banker bland annat fusionerades och genomförde förvärv av stödjande och kompletterande karaktär. En av de banker som har klarats sig igenom dessa kriser är Handelsbanken. Handelsbanken är idag en av Sveriges största banker och frågan som dyker upp är, hur har Handelsbanken trots de kriser som uppstått åstadkommit en positiv utveckling?

Syfte: Syftet med denna studie är att på bästa sätt försöka beskriva och kartlägga Handelsbanken samt göra en djupare analys för perioden 1996-2004 med utgångspunkt från balansräkningen.

Metod: Denna studie är baserad på primärdata och sekundärdata. Primärdatan är i form av två besöksintervjuer med Clarie Andrée (personalman) och Annelie Eksell (bankkamrer) samt en telefonintervju med Lennart Francke (fd ekonomichef) inom Handelsbanken. Sekundärdatan som studien främst bygger på är årsredovisningarna 1996-2004, litteratur, uppsatser och Internet.

Slutsats: Det finns ett stort antal faktorer som bidragit till denna banks framgångsrika utveckling, dock har vi valt att påvisa de som tydligt utmärker sig och som vi anser vara nyckeln till framgång.

Handelsbanken har hörsammat marknadens efterfrågan och anpassat sig efter denna där dess ledning inte påverkat utvecklingen i någon större grad. Att banken idag är en av Sveriges största banker beror bland annat på den organiska tillväxt och de förvärv man åstadkommit. Det stora kontorsnätet man erbjuder med kompetent personal har utökat kundbasen och detta påvisas ständigt genom att de har de mest nöjda kunderna. Handelsbanken har inte haft någon direkt uttalad strategi vad gäller de förvärv man gjort utan har varit av stödjande och kompletterande art som bland annat vuxit fram genom kontorens önskemål. Dessa önskemål är ett resultat av decentraliseringen man återfinner inom banken, varje kontor bär ansvaret över sina intäkter och kostnader vilket leder till egna affärsområden som behöver styras upp. Decentraliseringen har lett till ett ökat ansvar och därmed högre motivation hos personalen. För att ytterligare stärka motivationen belönas de anställda för sina insatser genom ett monetärt belöningssystem. Detta belöningssystem grundades av Jan Wallander som än idag gör sig påmind genom sin bok *"Mål och medel"*. Handelsbankens policy bygger än idag på de värderingar och normer som man återfinner i boken och återspeglar den kultur som råder inom banken.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

En bank är en central aktör i ett samhälle, den ska se till att möjligheten till välstånd skall finnas för personer och institutioner. Bankerna i Sverige har sedan 1590 då Riksbanken grundades av Johan Palmstruch funnits för att bidra till samhällets utveckling. Under årens lopp har kriser uppstått i diverse branscher som både påverkat bankerna direkt och indirekt.

Första världskriget är ett av många exempel, lämnade ingen bank oberörd, det bidrog till negativa effekter i de ekonomiskt utvecklade länderna, det innebar ett avbrott i utvecklingen och en förstörelse av tillgångar. Krigstiden försämrade penningvärdet, inflation och deflation orsakade stora skador. Bankerna i Sverige hamnade i en svår situation, en som de tidigare inte upplevt, åtminstone inte i lika stor skala. Bankerna hade vid denna tidpunkt inga större erfarenheter om vilken negativ påverkan politiska faktorer kunde orsaka, man såg inte den kommande bankkrisen klart och tydligt.

Företag verksamma inom exportbranschen såg dock en stor framtida efterfrågan på varor vilket möjliggjorde expansion. Detta i sin tur ledde till att företagen kammade hem stora vinster och detta påvisades i bankernas balansomslutning, 1914 till 1916 växte balansomslutningen från 3,2 mdkr till 4,2 mdkr, en tillväxt på 30 %, inlåningen från bankernas sida översteg nu utlåningen med det dubbla.

Denna så kallade lycka vände 1918, inflationen steg återigen trots ingrepp från Riksbankens sida och bankerna nådde till slut ett stadie där kreditgivningen blev oroande stor vilket i slutändan ledde till att allting kollapsade. Depressionens utfall blev att många låntagare inte kunde betala tillbaka sina skulder och detta påverkade bankerna i hög grad. Avskrivningarna i bankerna under åren 1921- 1922 uppskattades till cirka 500 miljoner kronor och det bidrog till ett antal bankkriser runtom i Sverige.

Under senare år utvecklades en långvarig lågkonjunktur som resulterade i världsdepressionen i början av 30-talet med anledning av Wall Street kraschen i New York 1929. Den stora depressionen i USA bidrog med negativa effekter på den europeiska marknaden där det i ett senare skede kom att påverka den svenska Kreugerkoncernen. Där upptäckte man flera bristfälligheter i bokföringen. Flera svenska banker ägde värdepapper i Kreugerkoncernen och dessa var nu värdelösa.

Kreugerkraschen försvårade den ekonomiska situationen för de mindre bankerna och fick svårigheter att hävda sig och lade antingen ner verksamheten eller förvärvades av de större bankerna.

Under slutet av 30-talet och början av 40-talet började ekonomin återhämta sig och bankerna såg ljusare tider, efterkrigstiden ledde till ökade investeringsbehov för återuppbyggnaden av den sönderslagna infrastrukturen som andra världskriget hade bidragit med.

Den centrala rollen som bankerna hade blev än mer uppenbar, de eftersträvade en snabb tillväxt för att bemöta den ökade efterfrågan på kapital och lösningen ansågs vara förvärv av de mindre bankerna. Detta gav tillgång till en större kundbas och nya marknader.

En ökande utlåning från bankerna var något som industrierna behövde och utlåningsöverskotten uppgick 1939 till 600 mkr, ur bankernas perspektiv skapade detta både bekymmer men också möjligheter. Bekymmer i risken att låntagare inte var kapabla till att betala tillbaka lånen men också möjligheter till större intäkter. Överskottet mellan in och utlåning kom att minska redan i början av 40-talet och bankernas ut- och inlåning hade en harmonisk relation.

Under 70-talet uppstod ännu en ekonomisk kris till följd av de politiska händelser som ägde rum, exempelvis oljekrisen och kapprustningen. Dessa politiska händelser påverkade världsekonomin negativt och gav synliga effekter på det svenska bankväsendet. Återigen drabbades det svenska bankväsendet av påfrestningar och ekonomin försvagades men inte i lika stor utsträckning.

2.2 Finanskrisen under 1990-talet

Under 80-talet genomfördes en snabb avreglering av det svenska banksystemet, bankerna hade nu av staten fått fria händer att styra sin utlåning. I Sverige fanns ännu inte ett utvecklat kreditprövningssystem och någon större eftertanke fanns inte då man beviljade investerare utlåning. Staten uppmanade även bankerna att prioritera utlåningen till företag för att investeringstakten inte skulle minska.

Bankerna strävade efter att öka sina marknadsandelar och i samband med den utökade utlåningen gjordes inga större granskningar av risker och man såg snarare möjligheterna att öka sina vinster än vad en ökad penningmängd skulle innebära.

Värt att notera är att man uppskattar att utlåningen till allmänheten 1990 ökade från 75 % till cirka 115 % av BNP.

Konsekvenserna av den ökade utlåningen fick inflationen att ta fart, mest synligt inom fastighetssektorn som kom att ligga till grund för 90-talets omvälvande kris. Händelser i omvärlden blev en katalysator för denna. Fastighetspriserna drevs upp till nivåer högre än vad man ansåg vara motiverat. Vid sådana tillfällen vore det lämpligt att balansera penningpolitiken och finanspolitiken för att strama åt ekonomin vilket man inte lyckades med. Resultatet blev en överhettning av ekonomin där inflationen och snabbt stigande löner inte kunde vara bestående då den internationella konjunkturen började falla.

Sverige hade en fast penningkurs och Riksbanken försökte försvara penningvärdet genom att höja räntan för att förhindra kapitalutflöde.

Det var nu ett faktum, de åtgärder man vidtagit kunde inte förhindra att luften gick ur fastighetsmarknaden och värdet på dessa sjönk drastiskt. Ur bankernas perspektiv var detta negativt då större delen av belåningen var avsedd med fastigheter som säkerhet.

Under årtionden har man i Sverige antagit att det svenska banksystemet varit tillräckligt stabilt för att hantera kriser men så var inte fallet och detta visade sig nu klart och tydligt.

Det svenska banksystemet var nu nära en total kollaps och betalningssystemet samt kreditförsörjningen som bankerna bidrog med var i stort behov av drastiska åtgärder. Den Svenska staten var nu sista utvägen och denna kom sedan att föreslå hjälp i form av statliga kapitaltillskott och en fullständig granskning av de drabbade bankerna. Den statliga utredning som blev påföljden skedde i största öppenhet för allmänheten för att återupprätta förtroendet för det svenska banksystemet internationellt.

Finanskrisen påverkande faktorer enligt (Carlson & Nyblom, 1996)

- *Den avreglering som skedde på kreditmarknaden 1985 och som resulterade i ett större utbud av krediter.*
- *En högkonjunktur mellan 1985 och 1989 med hög inflation.*
- *Kreditbedömningen vid utlåning var bristfällig och medförde högre risk.*
- *Kollapsen inom fastighetsbranschen i början av 1990- talet.*

2.3 Bankerna omstrukturerar sig

Denna omvälvande händelse inom den svenska ekonomin fick en stor effekt på det svenska banksystemet då flera storbanker beslöt sig för att omstruktureras och lägga än mer fokus på tillväxt genom förvärv. Grunden till denna omstrukturering påverkades till stor del av de makropolitiska perspektiv som kom att påverka ekonomin. De sex största aktörerna på den svenska marknaden var fram till 1997 Sparbanken, Föreningsbanken, Nordbanken, Handelsbanken, Sveriges Enskilda Bank och Meritabanken.

Startskottet för de största omstruktureringarna var Handelsbankens beslut att förvärva Stadshypotek, denna affär godkändes av staten den 26 februari 1997. Med sitt nya förvärv var Handelsbanken nu Sveriges största bank. En kapplöpning kom att uppstå och flera banker gick samman för att konkurrera om den svenska marknaden. De sex storbankerna blev nu fyra stycken, Sparbanken gick ihop med Föreningsbanken, Nordbanken gick ihop med Meritabanken, Sveriges Enskilda Bank förvärvade Trygg hansa och Handelsbanken förvärvade Stadshypotek.

Dessa banker bedriver numera en såkallad Nordenstrategi där de betraktar hela den nordiska arenan som hemmamarknad.

3. Problemformulering

1990-talet har präglats av kriser inom det svenska bankväsendet där banker fått stänga ner sina verksamheter och andra fortsatt bedriva dessa. Genom statens ingripande har dessa kriser kunnat avdramatiseras. Strax därefter har bankerna för att öka sin konkurrenskraft och kunna överleva på lång sikt fortsatt att växa och hörsamma marknadens efterfrågan. En banks storlek är av större vikt för att kunna bemöta en ökad

efterfrågan på kapital. Genom sin storlek och finansiella styrka kan denna ha ett stort inflytande på det samhälle den verkar inom, på så sätt är det av största betydelse att fråga sig, vilka faktorer är det som bidragit till denna gynnsamma utveckling för de banker som överlevt?

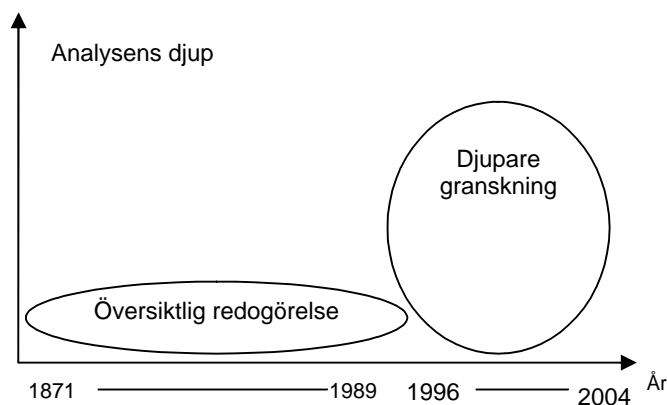
En bank som vi valt till vår uppsats är Handelsbanken då vi anser att denna bank utmärker sig exempelvis genom mer decentraliserad styrning och samtidigt ligga till grund för en av de största omstruktureringarna på den svenska marknaden.

4. Studiens frågor

För att väcka läsarens intresse har vi valt att ge en så helhetstäckande bild av Handelsbanken som möjligt då vi mer utgår från en beskrivande och kartläggande karaktär. På så sätt försöka förstå varför dessa handlingar bidragit till att Handelsbanken tydligt utmärker sig bland sina konkurrenter.

Tanken med denna studie är att vi först ska beskriva Handelsbanken utifrån ett historiskt perspektiv och hur de har utvecklats fram till 90-talet, vi kommer även att försöka klargöra vilken strategi som legat till grund för utvecklingen och hur man har gått tillväga. Den här biten av studien har vi valt att inte gå in djupare på dels på grund av att befintlig information inte är tillräcklig.

Vi skall därefter mer ingående se över Handelsbankens utveckling från 1996-2004 för att se om man behållit den traditionella strategin eller om den på något sätt avviker. Den här delen av studien ska vi studera djupare på grund av att vi idag lever i ett samhälle som kännetecknas av fullkomlig konkurrens och där företag är i ständigt behov av utveckling. För att överleva i dagens turbulenta ekonomi krävs det för företag att ständigt sträva efter utveckling och anpassa sig efter marknadens krav. Handelsbanken har lyckats med detta och föregår med ett gott exempel inom det svenska bankväsendet, därför vore det intressant att studera deras nyckel till framgång.



Figur 1: Överblick av studien

Genom att arbeta utifrån ett antal delfrågor hoppas vi komma fram till huvudfrågan och denna lyder.

- *Hur har Handelsbanken lyckats bli en av Sveriges största banker?*

De delfrågor som vi finner relevanta för den här studien anges nedan och förhoppningsvis ska dessa kunna bidra till att finna det svar som tillfredställer oss.

- *Drivs en bank till denna utveckling eller är det banken och dess ledning som bestämmer utvecklingen?*
- *Varför väljer banken att förvärva ett företag men avvaktar med ett annat?*
- *Vilken slags tillväxt eftersträvar Handelsbanken?*
- *Vilka incitament ligger bakom dessa handlingar?*

5. Syfte med denna studie

Syftet med denna studie är att på bästa sätt försöka beskriva och kartlägga Handelsbanken samt göra en djupare analys för perioden 1996-2004 med utgångspunkt från balansräkningen. Genom att ta upp detta på arbetsbordet och fördjupa oss ytterligare så hoppas vi kunna få en ökad förståelse för hur Handelsbanken fungerar.

6. Metod

6.1 Validitet och reliabilitet

I forskningens värld strävar varje forskare med att uppnå resultat, ett resultat som förhoppningsvis leder ett steg framåt i den oändliga utvecklingens väg. Men för att forskaren skall få ett erkännande av sina medmänniskor och även kolleger runt om i världen så måste processen från början till slut vara av såpass stark karaktär att en forskarkollega skall kunna uppnå likvärdiga resultat om han/hon skulle ta sig an uppgiften. Man brukar tala om att det skall finnas validitet och reliabilitet i processen (Malterud, K. 1998).

Med validitet så menar man att uppgiften eller arbetet och dess utförande skall ha en sådan koppling att det finner sig vara relevant, det vill säga det du mäter och det du har för avsikt att forska om skall vara kopplade till varandra. Kort och koncist skulle man kunna säga att man använder rätt sak vid rätt tillfälle, och att man på så vis anger inom vilka ramar det finner sig vara relevant. I forskarens värld så handlar det om att ange i vilken situation resultatet är giltigt (Patel, R. Davidson, B. 2003).

Reliabiliteten kommer från engelskans reliable och det handlar om pålitlighet, forskarens mätningar måste vara pålitliga för att kunna uppfylla sin funktion. I det dagliga så kan det handla om att man som bilägare vågar lita på att mekanikern verkligen gör sitt jobb och tänka på konsekvenserna om så inte skulle vara fallet. Företag eller organisationer som grundar sina beslut genom underlag med låg pålitlighet kan i slutändan ge ödesdigra utfall (Malterud, K. 1998).

Om man exempelvis som forskare skulle vilja studera ögonfärgen hos en population så skulle det vara fullkomligt ointressant att mäta kroppsvikten, det leder oss till att en hög reliabilitet inte är en garanti för en hög validitet utan man måste tänka sig för vad man vill uppnå och hur mätningsprocessen skall se ut. Dock är en hög reliabilitet en förutsättning för en hög validitet (Malterud, K. 1998).

Dessa två begrepp skiljer sig åt i användningen vid en kvalitativ respektive kvantitativ arbeten.

När studien är kvalitativ så arbetar man ständigt med både validiteten och reliabiliteten från datainsamlingen till analysen medan man i kvantitativa studier väljer en datainsamlingsmetod med känd och accepterad validitet och reliabilitet för de ändamål man vill uppnå (Malterud, K. 1998).

I denna studie så har insamlat material kommit från Handelsbanken direkt i form av intervjuer men även indirekt där årsredovisningar haft en betydande roll. Därför anser vi att informationen är pålitlig och ytterst relevant.

6.2 Kvalitativ eller Kvantitativ forskning?

När man talar om kvalitativ eller kvantitativ forskning verkar detta som de båda inriktningarna är oförenliga med varandra, dessa två inriktningar anses ha varsin ändpunkt i ett kontinuum och den forskning som bedrivs idag antas befinna sig inom dessa ändpunkter (Patel, R. Davidson, B. 2003).

De båda inriktningarna anger hur man väljer att bearbeta, generera och analysera den information man har tillgänglig men dock finns skillnader. Kvantitativ forskning är mer av den karaktären där mätningar av statistiska data och analysmetoder sker, kvalitativt inriktad forskning ser till den mjuka data som finns tillhands som kan vara i form av intervjuer, tolkande analyser och är mer av verbal karaktär.

Det som avgör vilken inriktning forskare ska välja är hur man formulerat sitt problem, och frågor som man bör ställa sig kan vara: ”Vad är det vi vill veta?, Vilken kunskap söker vi?, Vad är detta?” (Patel, R. Davidson, B. 2003).



Figur 2 (Forskningsmetodikens grunder.) Patel, R. Davidson, B. 1991, 2003)

6.3 Forskningsansats

Vid genomförandet av en studie så gäller det att som forskare först och främst bygga en grund, genom att samla in, organisera, och integrera informationen så att den i slutändan resulterar i en rapport.

En forskares främsta uppgift är att försöka relatera teori och empiri för att på bästa sätt få en överensstämmelse och se hur teorin förhåller sig till verkligheten, detta anser man är det verkligt centrala problemet inom vetenskapliga arbeten (Thurén, T. 1991).

Patel och Davidson introducerar tre begrepp till att försöka göra denna koppling, deduktion, induktion och abduktion.

Det första arbetssättet och för övrigt det arbetssätt som vi ämnar utgå från benämns för deduktion och kännetecknas av att man drar slutsatser av enskilda företeelser genom befintliga teorier och allmänna principer och sägs följa bevisandets väg. Genom att arbeta deduktivt har man då låtit bestämma utifrån befintlig teori vilken information som skall ligga till grund och hur den skall tolkas för att nå ett tillfredsställande resultat. På så sätt minskar risken för att forskarens subjektiva bedömningar skall påverka forskningsprocessen, dock skall man vara kritisk till detta arbetssätt då ”gamla” teorier som forskaren har som utgångspunkt kan hindra att nya rön inte upptäcks.

Patel och Tebelius (1987) menar på att deduktion beskrivs som:

”Om man exempelvis med teorin som utgångspunkt gör ett antagande om hur relationen mellan olika fenomen i verkligheten skall vara har man gjort en deduktion” (s. 17)

Induktion karakteriseras av att man som forskare följer upptäckandets väg och studerar sitt objekt utan att ha någon som helst förankring i redan befintlig teori. I detta arbetssätt utgår man som forskare från empirin för att sedan formulera en egen teori, då empiriska

underlaget är speciellt för en viss situation är risken för teorins räckvidd och generalitet känslig.

Abduktion är en slags kombination av de två arbetssätten där man utgår från ett induktivt arbetssätt för att sedan formulera en preliminär teori. Denna teori är inte bestående då den testas på nya fall (deduktiv) och kan komma att utvecklas och utvidgas för att bli mer generell. Abduktion har en klar fördel då forskaren minimerar risken för att låsa sig vilket kan vara fallet i det deduktiva och induktiva arbetssättet.

6.4 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två möjligheter till att angripa en studie, den första benämns som positivismen, där man utgår från en strävan efter absolut kunskap. Den har sitt ursprung i naturvetenskapen och bygger på positiv det vill säga säker kunskap, och den kommer till genom två källor, iakttagelse och logik (Thurén, T. 1991). Iakttagelserna som fås genom våra fem sinnen är något som ligger till grund för etableringen av fakta, därmed utesluter man objektivt icke mätbara företeelser såsom känslor, kulturfenomen och upplevelser (Lundahl & Skärvad. 1992). Kritisk grundinställning till världen men utan att avfärda några iakttagelser som orimliga är något som utmärker positivismen.

Hermeneutiken är det andra angreppssättet, den antyder att man inte på något sätt ska avfärda iakttagelser eller logiken men den tillägger något som positivismen lämnat ut, vilket är förståelsen för det man studerar. Att känna och förstå innebörden i situationer är det som lyfts fram i denna ansats och därav namnet Hermeneutiken som betyder tolkningslära där känslor har en central roll (Thurén, T. 1991).

Vi har valt att angripa denna studie genom ett hermeneutiskt synsätt, förståelsen till hur Handelsbanken fungerar är av väsentlig betydelse.

Insamlingen av information sker mestadels genom sekundärdata i form av årsredovisningar, litteratur, uppsatser, artiklar och tidskrifter (Internet). Vi kommer också att använda oss utav primärdata som bygger på intervjuer med berörda personer inom Handelsbanken. Dessa intervjuer är i form av två besöksintervjuer med Claire Andrée och Annelie Eksell samt en telefonintervju med Lennart Francke.

Den information vi har samlat på oss har varit av betydelse då den beskriver utvecklingen av Handelsbanken.

Handelsbanken har de senaste 34 åren haft högre lönsamhet än genomsnittet för konkurrenterna och under flera år haft de mest nöjda kunderna. Ur ett europeiskt perspektiv har Handelsbanken även varit en av de mest kostnadseffektiva universalbankerna och haft högst rating bland de nordiska bankerna (Årsredovisning. 2006).

6.5 Avgränsningar

Denna studie kommer att ge en beskrivande karaktär av Handelsbanken historiskt sett vilket vi finner vara relevant för att på så vis förstå utvecklingen och göra en analys från perioden 1996-2004. Vi kommer inte att ge en helhetstäckande bild av de olika rörelsegrenarna inom Handelsbanken då vi anser att denna studie kommer att bli ganska omfattande och kräver mer tid vilket är en bristvara. Vi kommer heller inte att göra någon fördjupad analys av konkurrenterna, dock kan de komma att nämnas under de diskussioner som uppkommer under studiens gång.

Den inledande delen bakgrunden i studien är baserad på olika uppsatser och artiklar och för att få en slags berättande karaktär av denna del har vi här valt att inte ange källorna löpande i texten, dessa finns att se i källförteckningen.

Handelsbankens historiska utveckling som vi beskriver baseras på Hildebrands (1971) ” *I omvandlingens tjänst*” och Brunninges (2005) ” *Organisational self-understanding and the strategy process*” böcker och dessa kommer heller inte att hänvisas till i texten. Detta på grund av att de båda författarna skildrar två olika perioder och för att på bästa sätt underlätta övergången för läsaren.

Analysdelen kan även komma att skilja sig från år till år där vi valt de mest påverkande elementen till grund och som vi anser är de bidragande faktorerna till utfallet.

7. Handelsbankens uppkomst

Handelsbanken grundades 1871 efter en konflikt inom Stockholms Enskilda Bank, vid bolagsstämman under det året hade sex ledamöter av sagt sig sina platser, två av dessa var styrelseordförande och vice ordförande. Dessa sex tog initiativet till bildandet av en ny bank under samma år och kom att heta Aktiebolaget Stockholms Handelsbank och numera Handelsbanken. Justitierådets Victor Cramér, generaltulldirektören Axel Gustafsson Bennich och den kände läkaren professor Hjalmar Abelin tillhörde gruppen som valde att avgå, resterande var framgångsrika affärsmän i Stockholm.

Orsaken till konflikten var det om maktförhållandet mellan styrelse och verkställande direktör. De involverade personerna hade olika åsikter och detta resulterade i en splittring som senare ledde till avhoppet. Motsättningarna låg i att vissa ville expandera medan andra ville fortsätta ha Stockholm som bas och alla affärer skulle ha en direkt eller indirekt koppling till huvudstaden.

A.O. Wallenberg som var chef för Stockholms Enskilda Bank tillhörde den första gruppen, han ville in i olika branscher och affärer som inte hade någon direkt koppling till Stockholms affärerna medan de avgående ledamöterna ville koncentrera sig på just Stockholm. Ett exempel var förhandsdiskussionerna om Bergslagsbanan som skulle möjliggöra ytterligare konkurrens från bland annat Göteborg och det var ledamöterna emot. Det andra var fransk-tyska kriget 1870-1871 som bidrog med stora utlandsaffärer som senare ledde till en vinstökning under 1871. Under 1871 så steg obligationernas andel i banken och ledamöterna ansåg att starka intressen för företag utan anknytning till huvudstaden inte låg i deras intresse och valde att avgå.

Bildandet av Svenska Handelsbanken saknade inte investerare, förutom de avgående ledamöternas involvering valde flera företag och personer ur stadens kommersiella och industriella liv att ställa sig bakom idén.

K. A. Almgren (företrädare för siden industrin), Astrup & Sørensen (trävaruexportörer) och J. Michaeli (järnexport och järnbruksintressen) var några involverade.

Det som kom att skilja bankerna åt i början var att Handelsbanken registrerades som ett aktiebolag medan Enskilda Banken var en sedelutgivande bank med solidariskt ansvar, detta bidrog till att Handelsbanken kunde fokusera mer på bankverksamhetens utövning vilket var att fungera som intermediär mellan de som har kapital och de som behöver kapital. Enskilda Banken och deras solidariska ansvar medförde mer "onödigt" arbete då man inte var fri från särskilda omsorger som en sedelutgivande bankinrättning var underkastad.

Handelsbanken avstod inte helt ifrån obligationsaffärer utan man ville inte att den delen fullständigt skulle styra bankverksamheten och riskera att få bort koncentrationen till näringsidkare och industrier från huvudstaden.

Justitierådets Cramér blev Handelsbankens första styrelseordförande efter att ha haft den befattningen i Enskilda Banken men han blev kortvarig i den positionen och Axel Gustafsson Bennich övertog arbetet 1875. Verkställande direktör Albert Norman tillträdde 1872 efter att ha jobbat som kamrer i Upplands Enskilda Bank. Bennich och Normann byggde upp Handelsbanken under kommande år. Det började bra och 1873

hade banken en omslutning på 14mkr vilket var 60 % av Enskilda Bankens omslutning, utlåningen vid slutet av året låg på cirka åtta miljoner kronor, inlåningen låg i samma omfattning.

Banken tappade dock något under 1874-1875 och hade efter en åtstramning i konjunkturen legat bakom i inlåningskonkurrensen, både Enskilda Banken och Skandinavbanken som hade bildats 1864 låg nu i täten.

Under 1875 fortsatte banken sin expansion och balansomslutningen hade 1884 hunnit växa med nästan tre gånger mer och uppgick till 30 miljoner kronor samtidigt som in- och utlåningen också vuxit till 17 respektive 22 miljoner kronor. Denna period visade sig Handelsbanken vara bättre än konkurrenterna och det är tack vare att företagen haft kapitalbehov i strävan till förnyelse och modernisering.

Företagen återhämtade sig från krisen som uppstod 1878-79, krisen påverkade inte Handelsbanken i lika stor utsträckning som konkurrenterna. Bristen på kapital under den perioden gjorde att banken inte hade bundit stora lån till företagen.

Krisen återupptog sin cykel 1885 och den visade sig drabba Handelsbanken hårdare än tidigare kriser, då både järnindustrin och spannmålsindustrin som hade belåningar i banken upplevde sina bottenår. Resultatet det året hamnade i nivå med 1875 års vinst och fick företaget att tänka till.

Med ytterst begränsade resurser för banken och konjunktur nedgång kom nästa bakslag, i slutet av 1887 visade det sig att kassadirektören hade förskingrat och verkställande direktören Albert Norman hade lämnat krediter utan styrelsens vetskap. Detta orsakade en katastrof, en katastrof för banken som tidigare hade upplevt sina glansdagar. Styrelsen fick ta emot kritik från Bankinspektionen och Handelsbankens planer på expansion fick nu skjutas upp på obestämd tid.

Banken lyckades efter en del svårigheter reda ut denna katastrof och det slutade med att Normans tillgångar fick täcka skulderna till den grad det gick men också revisorer och styrelse i banken fick personligen bidra med resterande del.

7.1 Den Fraenckelska tiden

1893 tillträdde Louis Fraenckel med rötter från Tyskland som verkställande direktör efter att Sixten Nisbeth innehått positionen en kort tid. Denna period kom att kallas för "Den Fraenckelska tiden", med Fraenckel fick banken en nystart, han var inte populär men hans sätt att leda fick sitt erkännande, snabbtänkt och energisk var några av hans utmärkande egenskaper. De visioner som banken hade om expansion skulle nu ta fart var tanken.

Under de 18 år Fraenckel ledde bankens verksamhet ökade bankens balansomslutning från 22,1 till 149,9 miljoner kronor och Handelsbanken fick på så sätt en betydande roll för svenskt näringsliv, inte minst inom bryggeri- och sockerbruksbranschen där Fraenckel personligen hade varit involverad i.

Handelsbankens obligationsaffärer var något som också kom att påverkas när Fraenckel tillträdde, han hade tidigare erfarenheter inom obligationsmarknaden och det gav banken en framträdande roll, något som de tidigare inte gjort sig kända för. Vinstutvecklingen

under denna period förbättrades också stadigt och såg en ljus utveckling, från 1894 till 1909 hade banken nästan tio dubblat vinsten, aktiekapitalet förbättrades från 4 till 14 miljoner kronor.

Perioden mellan 1893-1910 var en tid då bankväsendet var inne i en omvandling, det svenska bankväsendet var splittrat på många enheter, från att ha varit 45 stycken affärsbanker var siffran uppe i 80 stycken 1910.

Carl Frisk efterträdde 1911 Louis Fraenckel efter att denne haft sviktande hälsa och avlidit. Frisk hade tidigare varit vice verkställande direktör i Stockholms Enskilda Bank men hade nu gått över till Handelsbanken. Banken lyckades genomföra gynnsamma affärer i en stark högkonjunktur trots börs krisen 1912 som orsakades av ett internationellt politiskt krisläge.

Vid första världskrigets utbrott kom en konjunkturedgång och förutsättningarna för expansion fanns inte i Handelsbanken, perioden innan krigsutbrottet hade banken en stark tillväxttakt gentemot övriga svenska banker men detta förändrades och en eftersläppning inträdde under 1913-1914.

En fusion ägde rum 1914 mellan Bankaktiebolaget Norra Sverige (BNS) som tidigare var en fortsättning av Hernösands Enskilda Bank och Handelsbanken.

Hernösands Enskilda Bank hade tidigare varit expansiv genom förvärven av Norrbottens Enskilda Bank 1903 och Örebro Handelsbank 1905 men hade genom andra förvärv hamnat i en svag position. Visserligen hade BNS större inlåning än Handelsbanken men storleken på bland annat fonderna gjorde att BNS inte hade någon stark reservfond. Med BNS och dess inlåningsstorlek fick man också deras stora kontorsnät, 40 kontor från Malmberget i norr till Motala i söder gjorde det möjligt att bättre nå ut till kunderna.

Fusionen gjorde att de svårigheter som bankerna upplevde nu skulle försvinna och vägarna skulle öppnas, balansomslutningen uppgick till det dubbla, från 105 till 305 miljoner kronor. Inlåningen ökade från 61 till 157 miljoner kronor medan utlåningen ökade med 90 % från 114 till 216 miljoner kronor.

Första världskriget innebar en motgång för så väl banker i Sverige som i Europa, ett avbrott i utvecklingen och förstörelse av tillgångar, penningvärdeförsämring pågick under hela krigstiden och konsekvenserna syntes på allvar mot krigsperiodens slut. Inflation och deflationen gjorde det stabila läget frånvarande men för Handelsbanken ansågs läget vara stabilt. 1915-1916 steg utlåningen med nästan 20 % medan inlåningen ökade med 50 %, dock försvagades denna ställning under kommande period.

1917 förvärvades Norrlandsbanken som tidigare hade hetat Vesterbottens Enskilda Bank men hade bytt namn till Stockholm-Öfre Norrland 1899. Orsaken till förvärv låg i uppgifter om att Privata Centralbanken som tillkom 1912 skulle vara inblandade i en fusionsaffär med Skandinavbanken som under den tiden var Sveriges till balansomslutning mest betydande bank. Detta var ett direkt hot mot Handelsbanken som agerade och förvärvade Norrlandsbanken som hade en balansomslutning på ca 190 mkr.

Skandinavbanken ville förbättra sin position inom bankväsendet, 1918 förvärvades Skånska Handelsbanken som tidigare hade skapats av den förre Handelsbankschefen Fraenckel. Återigen var Handelsbanken tvungen att agera och under samma år bestämde

man sig för att gå i fusion med Bankaktiebolaget Södra Sverige (BSS) som under tidigare år hade upplevt svaga tider men efter en omstrukturering varit på bättringsvägen. BSS hade under den tiden en in- och utlåning på 255 respektive 243 miljoner kronor och en balansomslutning på cirka 460 miljoner kronor.

Vid utgången av 1919 efter fusionen hade Handelsbanken en balansomslutning på 1,6 miljarder kronor medan konkurrenten Skandinavbanken förfogade över 1,5 miljarder kronor, och under denna tid kom Stockholms Handelsbank att byta namn till Svenska Handelsbanken. Anledning låg bland annat i att BSS's intressenter inte ville bli sammankopplade med ett rent Stockholmsintresse.

Banken hade nu någon form av sysselsättning som kunde täckas från norr till söder och som underlättade för banken att nå ut till sina kunder. Från att ha haft sju kontor 1913 i Stockholm hade Handelsbanken vid 1921 års utgång 271 kontor spridda över landet.

Under kommande år ökade utlåningen till emissionsföretagen och deras dotterbolag, detta oroade bland annat bankinspektionen och strax innan depressionen hade nått fullt ut hade banken hamnat i ett svårt och trängt läge, tidigare hotade engagemang hade nu blivit verklighet.

Detta resulterade i ett tryck inom banken som gjorde sammanhållningen ohållbar, vice verkställande direktören Mauritz Philipson begärde först att avgå men det visade sig senare att han skulle ta över istället för avsatta Frisk.

Bankens ställning var inte vidare bra och stora avskrivningar hotade banken, utfallet ledde till att Philipson tillsammans med styrelseordförande Lindman avskedades 1923. Avskrivningarna hamnade på cirka 50 miljoner kronor, dessutom reserverades 20 miljoner kronor till eventuella framtida förluster, det egna kapitalet minskade 1922 från 184 till 101 miljoner kronor, en minskning med 55 %.

7.2 Depressionens påverkan på Handelsbanken

Helmer Sten efterträdde Philipson och ny ordförande blev Bernt Wijkander. Sten kom att inneha positionen i 20 år fram till 1944 och under denna tid fann banken sin form trots kriser som bland annat världskrig.

1920 hade Handelsbanken etablerat sig som en av Sveriges tre största banker tillsammans med Stockholms Enskilda Bank och Gota Banken. Handelsbanken hade fortsatt att expandera och gick in i industrimarknaden för att på så sätt ta tillvara på de möjligheter som fanns till avkastning.

1926 förvärvade banken på nytt, och denna gång stod Mälarebanken på tur, en bank som under åren hade en skiftande balansomslutning som under detta år låg på cirka 220 miljoner kronor. Återigen låg orsaken i att Skandinavbanken fortsatte att förvärva, konkurrensen hårdnade och Handelsbanken var tvungen att agera för att inte tappa andelar.

Forsbacka, som var ett bruk, hade hamnat i en svår finansiell situation efter kriget och förvärvades av banken 1929, bruket var rikt på tillgångar vilket gjorde att priset på 3 miljoner kronor sågs som obetydligt.

7.3 Kreugerkraschen

Den svenska finansmannen Ivar Kreuger hade länge byggt upp ett imperium och kände då en enorm press på sig att driva koncernen under denna svåra tid och begick självmord 1932. Flera svenska banker hade värdepapper i Kreugerkoncernen, samtidigt kom man att upptäcka manipulationer i bokföringen och överdrivna vinster hade gjorts. Konsekvenserna blev att koncernen försattes i konkurs och flera företag samt banker som hade aktieinnehav i koncernen gjorde stora förluster. I Handelsbanken kom detta att visa sig i att nettovinsterna mer än halverades.

Denna händelse kom att förstärka de negativa effekterna depressionen hade på den svenska ekonomin. Flera svenska banker som Svenska Enskilda Banken och Skandinaviska banken såg nu möjligheterna till att öka sina balansomslutningar genom förvärv för att försöka återhämta sig från denna kris.

Handelsbanken gjorde stora förluster och såg nu också de uppkomna möjligheterna till att öka sin balansomslutning genom att förvärva flera industriföretag men främst i syfte för att skydda sina lånefordringar.

En saneringsaktion genomfördes 1934-1936 vilket gav banken 13 miljoner kronor, en köpesumma som mot den fortsatta utvecklingens bakgrund visade sig vara blygsam.

Saneringen bidrog till att banken kunde ge en alltmer betydande vinst och man fastslog principen att kontinuerlig förnyelse bara skulle ske inom det utrymme som gavs av årsvinsterna. Vidare poängterades att de fem bruk som banken ägde vid den tiden kunde effektiviseras genom strukturförändringar för att förbättra lönsamheten.

Handelsbanken som tidigare hade gjort affärer med Ivar Kreuger, där bland annat utlåning mot säkerhet av aktier i Tändsticksbolaget och Kreuger & Toll fick under 1930-talet efter Kreugers uppmärksammade självmord behålla optionerna i SCA som de tidigare hade varit utgivare till på grund av upphävningen av optionsavtalen. Med SCA tillkom Munksund som hade övergått i SCA's ägande.

SCA var ett bolag som hade kommit till genom fusioner av enskilda bolag och ett av dessa bolag hette Handion AB och hade varit ett bolag verksamt under Handelsbanken vars enda tillgångar var aktier. Kreuger hade kommit överens med Handelsbanken om att ta över bolaget och dess skulder i utbyte mot större utlåning.

Handelsbanken som även hade beviljat lån till Kreuger ägda bolagen STAB och L M Ericsson påverkades inte av kraschen i lika stor skala som konkurrenterna.

Efterföljaren i Handelsbanken till Handion AB kom att heta Igituar men den avvecklades relativt snabbt och industriaktierna överfördes direkt till banken.

Handelsbanken kom att förvärva SCA 1934 men en del av innehavet kom att avyttras under kommande år och med det följde en rad avyttringar.

Tidigare under 1933 hade en lag kommit till som förbjöd rätten för banker att förvärva aktier utan tillstånd om inte ett tvångsläge hade ägt rum. Banken hamnade i en svår situation och "massförsäljning" av aktier var det inte tal om, det skulle vara svårt att genomföra och den enda återstående möjligheten låg i att skapa ett holdingbolag där bankens aktieägare skulle få företräde vid aktieinteckning.

1943 bildades ett holdingbolag, detta bolag kom att heta Industrivärden och såldes sedan ut till Handelsbankens ägare och börsnoterades 1945.

För Handelsbanken låg föredömen i AB Investor som etablerades av Enskilda Banken under första världskriget och AB Custos som etablerades av Skandinavbanken 1937. Industrivärden hade ett gemensamt syfte med AB Custos, AB Custos hade nämligen bildats för att överta aktieintressen från Skandinavbanken. Halva aktiekapitalet i ett av bruken (Fagersta) som hade ett nominellt värde på 15 miljoner kronor avyttrades till Industrivärden, sju miljoner till allmänheten och återstående åtta miljoner i form av aktier såldes under 1946.

Andra världskriget påverkade Handelsbanken i samma utsträckning som konkurrenterna men med undantag för kassamedel som gav en svagare position på grund av likvidationspåfrestningar, vilket hade satt sina spår. Banken hade 57 miljoner kronor till förfogande medan konkurrenterna Skandinavbanken och Enskilda Banken hade 205 respektive 146 miljoner kronor vilket sade en del om bankens situation. 1940 hade Handelsbankens tillgångar reducerats med 33 miljoner kronor, för Skandinavbanken låg reduktionen på 182 miljoner kronor.

Handelsbanken var tvungen att täcka det tillfälliga behovet av kassamedel och man löste det genom att sälja obligationer ur bankens portfölj. När det "normala" tillståndet rådde under 1940-talet fann Handelsbanken sina utlåningsmöjligheter betydligt bättre än konkurrenternas.

Första hälften av 1940-talet gjorde banken två förvärv, det ena var Norrköpings Folkbank som möjliggjorde en starkare etablering i Östergötland, det andra var Vänersborgsbanken som såg till att banken var bättre förankrad i Västsverige.

1944 tog Ernfrid Browaldh över som verkställande direktör efter Helmer Sten, Browaldh som tidigare hade varit vice verkställande direktör under samma tid som Sten, var en av dem som låg bakom saneringarna som ägde rum perioden innan.

Ernfrid Browaldh's tid kännetecknades av börsintroduktionen av Industrivärden 1945 och kritik framfördes angående röstförhållandena som var förbjudna enligt lag, där en stor skillnad i röstvärde förelåg mellan olika slags aktier.

Ernfrid Browaldh var med och drev på utvecklingen av Industrivärden som kom att tillsammans med Industrivärden återta SCA innan börsnoteringen 1950.

Handelsbanken hade nu ett stort inflytande på den svenska marknaden och man gjorde ytterligare förvärv för att på så sätt uppnå sin Nordenstrategi. Att bli dominerande i

norden var målet och 1955 förvärvade man ytterligare en bank, Inteckningsbanken som sedan kom att heta SIGAB.

Ernfrid Browaldh avgick 1955 och tillsattes av sin son Tore Browaldh som övertog rollen som bankdirektör. Hans tid kännetecknades av en hel del förändringar där Handelsbanken under hans ledning började etablera kontor utanför nordens gränser. Första utlandskontoret öppnades i Sao Paolo 1961 där man sedan fortsatte expansionen till New York, Paris och Beirut.

Tore Browaldh var den som avvek från den så kallade Nordenstrategin och börja expandera utåt innan man hade total dominans på hemmamarknaden och avgick 1966 för att efterträdas av Rune Höglund.

7.4 Jan Wallanders tid i Handelsbanken

Att försöka återspegla Handelsbankens historia och dess framgång utan att nämna Jan Wallander är i det närmaste uteslutet då denna nyckelperson kom att spela en avgörande roll i Handelsbankens utveckling och framgång.

1970-talet var ett dåligt år för Handelsbanken då det hade uppstått ett antal kriser, detta fick till följd att Handelsbanken gjorde stora kreditförluster och fick dålig uppmärksamhet i media. Förtroendet för denna bank började minska och dåvarande bankdirektör Rune Höglund avgick.

Jan Wallander var ekonomie professor och verksam inom Sundsvallbanken där han tidigare var bankdirektör. För handelsbankens styrelse var denne person en tillgång då hans bakgrund var känd tillfrågades att efterträda Höglund då han ansågs kunna få banken tillbaka på fötter.

De första åren som bankdirektör var turbulenta för Handelsbanken då Jan Wallanders sätt att styra inte var välkommet men kom sedan att accepteras bland styrelsemedlemmarna. Radikala förändringar var nu att vänta, att avblåsa 100 års firandet av Handelsbankens existens för att visa hur allvarlig situationen var. Han avskaffade budgeteringen och började decentralisera organisationen. Detta fick stor kritik i media framförallt från andra banker då detta inte tillämpats tidigare inom bankväsendet.

Den tidigare centraliserade strukturen Handelsbanken hade kom nu att delas upp, varje region fick ett huvudkontor och fler kontor öppnades för att på så sätt kunna vara mer tillgänglig för allmänheten. Jan Wallander kom även att avskaffa marknadsföringsavdelningen då han ansåg att man istället för att lägga ner kostnader på att sälja produkter skulle börja koncentrera sig på långsiktiga relationer och utifrån kundernas behov erbjuda de tjänster som efterfrågades.

7.4.1 Budgetlös styrning och decentralisering införs

Att avskaffa budgeteringen var ett stort steg och i det närmaste oförståeligt för vissa, Wallander motiverade denna handling med att budgeteringen inte till 100 % kunde förutspå det framtida tillståndet och tog stora resurser i anspråk. Att även budgetera och försöka följa planeringen var inte heller populärt då den snabbt blev inaktuell.

Förutom att avskaffa budgeteringen kom stora strukturändringar att göras. Från att beslut fattades från huvudkontoret i Stockholm kom nu besluten att fattas från de regionala huvudkontoren som upprättades. De högt uppsatt cheferna som tidigare satt i Stockholm fick var sitt område att styra och bedriva.

Detta handlande motiverade Wallander med att Handelsbanken nu var mer kundorienterat än tidigare och detta var nyckeln för tillväxt.

Ett annat system som introducerades var benchmarking. Då beslut kunde tas snabbare och någon vidare inblandning av huvudkontoret inte syntes lika tydligt infördes även ett system där kontorens prestationer jämfördes mot varandra för att på så sätt mäta effektiviteten. Ett sätt att se hur väl Handelsbankens presterade gentemot andra banker var att fokusera på lönsamheten och där hade man som krav att den skulle överstiga genomsnittet för branschen.

Ett internt prissystem fick de olika kontoren inom Handelsbanken att bli mer kostnadsmedvetna och rationaliseringar påbörjades för att på så sätt uppfylla de nya kraven.

Jan Wallander drev igenom stora förändringar men ansåg att personalen var deras största tillgång. Nu när verksamheten var decentraliserad fanns ett behov av personalen att få återkoppling och uppskattning. Wallanders lösning på detta var att införa en intern informationskanal i form av en tidning som gavs ut månadsvis, där man i detalj beskrev situationen samt hur man låg till bland konkurrenterna. Personalen fick även genom denna informationskanal sina åsikter hörda och känna att man var en viktig del av helheten. Bankdirektören skulle även få i uppgift att besöka de regionala kontoren för att på så sätt visa uppskattning och för att få större inblick i verksamheten.

7.4.2 Bonussystemet införs

Tanken att de anställda inom Handelsbanken skulle få ta del av det merresultat som de bidrog till föddes redan 1972 där häftiga debatter om de anställdas inflytande och hur de bidrog till en ekonomisk återhämtning efter den stora depressionen diskuterades. Jan Wallander, dåvarande bankdirektör ville visa sin uppskattning och skapa något bestående och valde att bilda en stiftelse för att på så sätt markera att personalen var deras viktigaste tillgång.

Oktogonen bildades 1973 och tanken var att ett långsiktigt och rättvist belöningsystem baserat på bankens resultat skulle gynna medarbetarna och motivera till bättre prestationer.

Vid varje räkenskapsårs slut jämfördes räntabiliteten på det egna kapitalet efter schablonskatt för de övriga börsnoterade bankerna i Norden gentemot Handelsbankens räntabilitet och i den mån de översteg det vägda genomsnittet avsattes cirka en 15 % till bonusstiftelsen Oktogonen. Denna stiftelse är även kopplad till aktien och kan påverkas genom utdelning, om ingen utdelning sker till aktieägarna sker då heller ingen avsättning till Oktogonen. En avsättning har skett till Oktogonen sen den grundades men kom sedan att utebli under finanskrisen 1992 då man ville uppmärksamma den allvarliga ekonomiska situation i Sverige (Melin m.fl 1999).

Oktogonen hade indirekt kommit att bli Handelsbankens största ägare med anledning av att de placerar huvuddelen av sina tillgångar i värdepapper och på så sätt hade de anställda stärkt sin position mot fientliga uppköp. De är också representerade i bankens centralstyrelse och anmärkningsvärt är att alla anställda inom Handelsbanken vare sig vilken befattning de har får en lika stor andel av vinsten. Denna andel kan tas ut efter 60 års ålder och motsvarar en heltidstjänst under ett år, två alternativ har getts till att ta ut den intjänade pensionen och detta genom att en utbetalning sker under en 10 års period samt att få ut det hela intjänade beloppet i en klumpsumma.

Sedan Oktogonen bildades fram till 2004 har en anställd erhållit 1,120 miljoner kronor i form av avsättningar men med tanke på att Oktogonen placerar en del av sina tillgångar i Handelsbanksaktien har dessa genom kursuppgång vuxit till ett värde av 6 miljoner kronor. Flera år i rad har Handelsbankens räntabilitet på det egna kapitalet överstigit det vägda genomsnittet och mycket tack vare den påverkan Oktogonen haft på de anställda då en bra ekonomisk utveckling i stort sett gynnade dem själva (Brauer m.fl 2004).

”Ett jädra effektivt styrsystem, även om det aldrig var meningen så från början”
(Wallander, J. 1998)

Jan Wallander kom under senare år att ge ut boken Mål och medel. Denna bok beskrev Wallanders tankegångar och hur hans sätt att omorganisera och styra skulle bidra till en bättre utveckling av Handelsbanken. Denna bok sågs som en bibel för de anställda inom organisationen och var en del av att på så sätt förstärka den kultur och självförståelse som hans tid hade gett upphov till och på så vis visa att Handelsbanken var på rätt väg.

Jan Wallanders tid kännetecknades av revolutionerande händelser där omfattande ändringar ägde rum. Han såg sitt jobb som avslutat och avgick 1978 och är nu hedersmedlem i styrelsen. Hur viktig hans tid i Handelsbanken var kan man än idag se då han fortfarande har sitt kontor i huvudkontoret i Stockholm till förfogande. Än idag uppdaterar han boken Mål och Medel som fortfarande är en slags symbol för framgång.

7.5 En tid av sammanslagningar

Tom Hedelius och Jan Ekman kom att efterträda Wallander 1978, Sverige var ett av få länder som tillät två bankdirektörer att styra vid denna tid. Jan Ekman fick i uppdrag att bedriva den utländska verksamheten utanför Norden som Tore Browaldh byggt upp och

Tom Hedelius bedrev verksamheten i Norden. Deras tid som bankdirektörer kännetecknades av att flertalet fusioner ägde rum och nya storbanker uppstod.

Innan Wallanders avgång skedde en av de största bankfusionerna i svensk bankhistoria då Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken gick ihop och kom att heta Skandinaviska Enskilda Banken och som styrdes av familjen Wallenberg. Denna bank kom sedan att bli en av Handelsbankens största konkurrenter.

Även Nordbanken och Gota Bank kom att gå ihop under 1980-talet för att kunna möta den stora konkurrensen som Skandinaviska Enskilda Banken utgjorde och på så vis överleva det nya hotet. Handelsbanken svarade med att köpa upp Skånska Banken 1990 för att stärka sin konkurrenskraft och position i Sverige, detta var bankens största förvärv sen 1950-talet då de tillsammans med Industrivärden förvärvade SCA och Inteckningsbanken.

Nu hade Handelsbanken etablerat sig på den svenska marknaden från norr till söder och detta såg man som nödvändigt för att sedan vända blickarna till grannländerna och man var nu ett steg närmre sin Nordenstrategi.

8. Teoretisk referensram

8.1 Förvärvsteori

Det finns oklarheter i denna fråga angående det som skrivs i litteraturen och det som företagsfolket antyder och en av anledningarna till detta kan vara förvirringen i definition av lönsamhet och vad som menas att när en ”investering betalar tillbaks” (Bruner, R. 2004)

Enligt Bruner finns det tre utfall som gör det möjligt att skåda och försöka lösa denna fråga.

- *Bevarat värde: investeringens avkastning och den förväntade avkastningen är lika, aktieägarna får precis igenom sina avkastningskrav, och är därmed nöjda. Benämns som normal avkastning*
- *Skapat värde: investeringens avkastningen överstiger aktieägarnas avkastning vilket gör aktieägarna mer än nöjda. I en marknad med hård konkurrens kan det i vissa fall vara svårt att få ”supernormal” avkastning, speciellt under en längre period.*
- *Fördärvat värde: investeringens avkastning understiger aktieägarnas avkastning, investeraren kunde ha fått bättre utfall om man hade investerat i en annan möjlighet med liknande risk.*

I fråga om en investering är lönsam eller inte handlar det i stora drag om att den i ekonomiska termer är lönsam så länge den inte minskar i värde.

För att få en inblick över utfallet vid en investering måste man på något sätt kunna mäta resultatet, enligt Bruner (2004) finns tre ”tester” som kan ge svar på frågan monetärt.

- *Svag form: Ökade aktiepriset? Får aktieägarna det bättre efter förvärvet än innan? Denna metod är relativt svag då den inte tar hänsyn till andra faktorer som kan ha påverkat prisändringen med tanke på att aktiepriser drivs av bland annat marknadsutvecklingar och rykten. Detta gör denna metod opålitlig.*
- *Medium form: Här handlar det om benchmarking (jämförelser), fick aktieägarna bättre avkastning än det jämförande företaget? Inom benchmarking används olika index som är relevanta för företaget. Denna metod är bättre än den ovan nämnda på grund av möjligheten till kontroll av avkastningen som är driven av faktorer inom industrin eller hela ekonomin. Nackdelen här är att benchmarking är ett imperfekt verktyg.*
- *Stark form: Har aktieägarna det bättre efter förvärvet än om affären inte skulle gå igenom? Exempelvis AOL's förvärv av Time Warner under 2000, de två ovan nämnda formerna skulle visa stora förluster för AOL's aktieägare kommande år efter förvärvet. Men om man ser till den förlamningen som skedde i Internet branschen efter år 2000 så är det rimligt att anta slutsatsen om att aktieägarna i AOL skulle ha varit i en betydligt värre situation utan förvärvet. Affären får ses som ett lyckosamt drag även om de två ovan nämnda formerna säger annat. Problemet med denna metod är att resultatet inte går att observera det vill säga man får ta till antaganden, vi kan omöjligt få ta del av båda resultaten, med- och utan förvärvs scenarier.*

8.2 Motiv till förvärv

Studier i förvärvs- och fusionsaktiviteter gjorda under en 100 års period visar att det finns perioder där aktiviteterna är fler och större i värde än vanligt och författaren Bruner (2004) kallar dessa aktiviteter för vågor.

Vad som driver dessa vågor och till skapandet av ”heta” och ”kalla” marknader och vad som orsakar att vissa industrier växer snabbare än andra kan förklaras av följande faktorer. Dock vill Bruner uppmärksamma att dessa faktorer inte behöver vara de enda förklaringarna då studier inom detta område inte är fullt utvecklade, förklaringarna ska ge en form av bild och ramar att tänka igenom inom ämnet förvärvs- och fusionsaktiviteter Bruner (2004).

- *Hybris*
- *Marknads psykologi*
- *Övervärderade aktier och asymmetrisk information*
- *Agent teori*

Hybris

Hybris fokuserar på management psykologi, man drivs av stolthet trots att det finns bevis om att det är svårt få "supernormal" avkastning genom förvärv. Trots kunskapen eller vetskapen om att det för andra företag fått negativa konsekvenser i avkastningen så kan det i slutändan bara hjälpa om man har en irrationell tro att "min" affär kommer att vara annorlunda och därmed sträva till att lyckas där andra misslyckats.

Marknads psykologi

Dessa handlar också om psykologi, attityder och beteenden sätts i fokus, tanken om att "jag vill inte bli utelämnad" är en faktor som påverkar företag med förvärvsstarka konkurrenter. Det är en av anledningarna till att bubblor och krascher uppstår i vissa marknader. Industrichock eller nyhetsläpp är andra faktorer som gör att företag i vissa fall måste agera snabbt och hamna i ett rationellt tillfälligt vanvett.

Övervärderade aktier och asymmetrisk information

När ett företags aktie är övervärderad så kan det företaget passa på att förvärva företag och använda en del av sina aktier som betalning, därmed har det köpande företaget ett asymmetriskt förhållande till det säljande företaget. På så vis finns möjligheten att förvärva ett företag "billigare".

Agent teori

Agentteorikostnader är väldigt kostsamma och ineffektiva, de uppstår genom att chefer med befogenheter agerar på ett sätt som gagnar de själva och inte företaget som helhet. Företaget har därmed misslyckats med sin övervakning av cheferna ur ett aktieägarperspektiv, i vissa fall kan det leda till att hela ledningen byts ut.

Synergieffekt

Bruner (2004) talar även om synergier, ordet härstammar från grekiskan och betyder samarbete/jobba tillsammans. Budskapet ligger i att summan av det hela är bättre än de olika delarna var för sig, dvs. $2+2 = 5$.

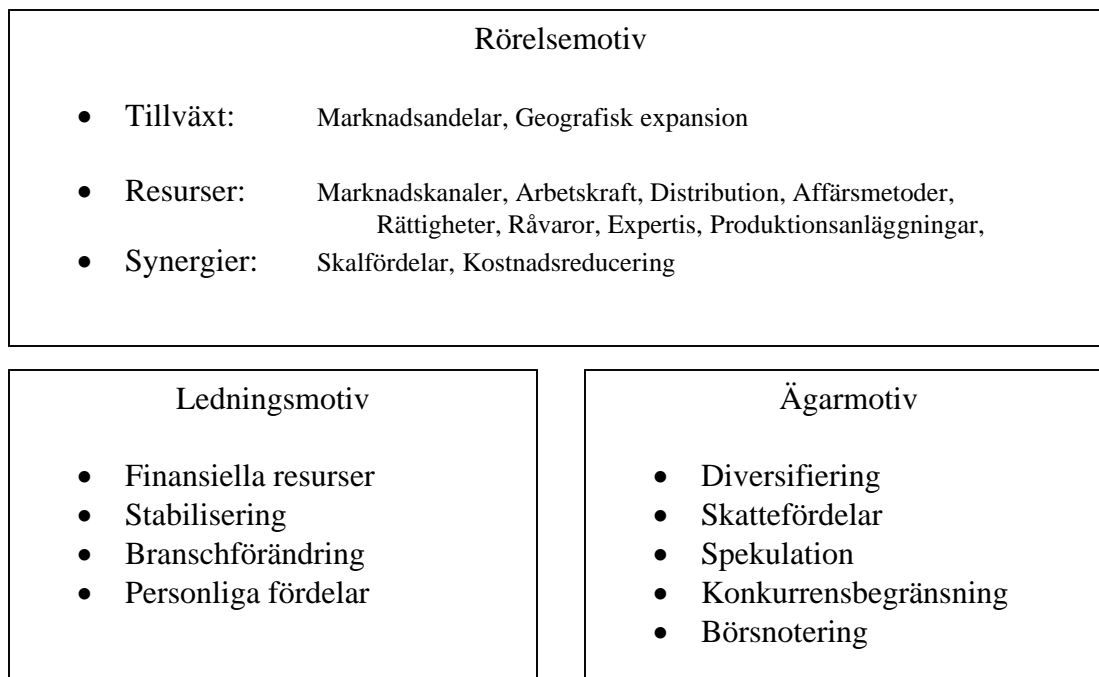
Synergier uttrycks i svaga strategiska termer, oförmågan att inte kunna förmedla fördelarna i mätbara termer är något som hittills inte kunnat genomföras.

Värdeskapande är det svåraste men också den bästa typen av synergi, genom att dra fördelar av förvärv och se till att öka värdet för aktieägarna och därmed ge de fördelar som de inte skulle kunna få om de agerade själva.

Vilka motiv ett företag har till förvärv enligt (Sevenius, 2003) grundar sig på vilka strategier företaget valt att använda. De motiv som ofta nämns är av olika karaktär och är ägarrelaterade, ledningsrelaterade eller rörelserelaterade. Vid ägarrelaterade motiv är målsättningen att komma över målföretagets tillgångar och begränsa konkurrensen samt att sprida sina risker, ytterligare kan skattefördelar och diversifiering uppnås samt en större balansomslutning som möjliggör börsnotering.

Ledningsrelaterade motiv är mer av karaktären vilket arbetssätt och inflytande de kan bidra med och är mer av beteende karaktär. Här kan de påverka till en branschförändring genom att applicera sitt tänkande och kunnande på det förvärvade företaget och få en stabilare marknad.

De rörelserelaterade motiven består av tre faktorer med mindre delkomponenter: tillväxt resurser och synergier. Ökade marknadsandelar och geografisk expansion är ett önskvärt tillstånd ur företagets perspektiv samt resurser såsom övertagande av distributionsnät och produktionsanläggningar. De synergier som förväntas uppstå i form skalfördelar och kostnadsreducering är viktiga. Skalfördelar ökar konkurrenskraften på marknaden och bidrar även till kostnadsreduceringar.



Figur 3. (Företagsförvärv- en introduktion Sevenius 2003, redigerad modell)

8.3 Integration

Vertikal integration

Företag förvärvar ett annat företag längs den egna värdekedjan, exempelvis leverantörer, på så sätt finns möjligheter för företag att förbättra effektiviteten genom ansvar för hela processen från grunden till färdig produkt. Strategiskt så kan det i en stram marknad också garantera att produkter verkligen produceras för företaget och därmed förhindrar man att stängas ut från marknaden.

Nackdelen med vertikal integration är att man tar en större risk, går det dåligt för det förvärvade företaget och de inte lyckas med att vara effektiva och konkurrenskraftiga kan köpande företags kärnverksamhet drabbas. Genom att integrera hela kedjan kommer det att uppstå en intern marknad och där finns risken att företaget går miste om viktig information från den externa marknaden (Bruner, R. 2004).

Horisontell integration

Företag förvärvar ett annat företag inom samma bransch för att exempelvis få skalfördelar vilket minskar kostnaderna och marknadskrafterna vilket kan resultera i ökade priser. Här finns risken för monopol vilket har lett till att berörda myndigheter måste godkänna förvärv som kan hota marknaden (Bruner, R. 2004)

8.4 Strategisk teori

Enligt (Von Clausewitz, 1834) är strategi konsten ”att utnyttja slag för att vinna krig” medan taktik är ”konsten att utnyttja trupperna i ett slag”.

När strategi tillämpas i den företagsekonomiska vokabulären så syftar man på ”konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål”. Strategi med andra ord är hur företaget ska nå sina mål genom den affärsidé de satt som grund (Kotler, P. 2003).

8.4.1 Strategiprocessen

Affärsidén ska ge organisationen en identitet och tala om vad företaget erbjuder sig att göra och åstadkomma, den blir en slags ledstjärna för organisationen.

Som framgår av ovanstående figur enligt Kotler tar sig strategiprocessen i utgångspunkt från affärsidén (Kotler, P. 2003). Enligt nedanstående punkter bör företagets affärsidé ange (Samuelsson, L-A. 2004).

- *”Vad respektive vem (eller vilka) företaget är till för”*
- *”Inom vilka (produkt- och/marknads) områden företaget ska verka”*
- *”I vilken riktning företaget ska utvecklas”*
- *”Efter vilka principer företaget ska skötas”*

Målformulering

Här bör företaget ta hänsyn till omfattningen av de resurser som ska tillhandahållas samt ha en tidsram för att uppnå målen. Målen ska dock kunna mätas kvantitativt, vara realistiska och konsistenta.

Målet som företaget satt upp ska genomsyra företaget från högsta möjliga befattning till lägsta för att på så sätt kunna uppnås (Kotler, P. 2003).

Strategiformulering

Som ovan nämnts är strategi hur företaget med sina befintliga resurser på bästa sätt ska kunna uppnå de mål man åtagit sig.

Michael Porter nämner tre stycken strategier som ger en bra startpunkt (Kotler, P. 2003).

- *Kostnadsledare: Företaget skall försöka uppnå låga produktions och distributionskostnader som då ska bidra till att de kan konkurrera med lägre priser på sina produkter.*

- *Differentiering: Att kunna urskilja sig från mängden är det väsentliga vid differentiering. Genom unik design, bättre kvalité eller vara ledande inom en bransch.*
- *Segmentering: Ska man vända sig till hela marknaden eller en del av marknaden, ett så kallat segment? Här bör företaget koncentrera sin försäljning av en produkt till ett geografiskt område eller rikta sig till en specifik kundgrupp.*

Porter menar att de företag som har den bästa strategin lyckas bäst och kan på så sätt bli konkurrenskraftiga. De företag som inte lyckas arbeta fram en strategi med hänsyn till de mål man satt kommer att uppleva svårigheter (Kotler, P. 2003).

En annan verksam forskare inom strategi, Henry Mintzberg är kritisk till Porters sätt att behandla strategi och hans sätt att definiera denna. Mintzberg menade att definitionen av strategi inte alltid följde det mönster definitionen angav. Strategier var något som företagsledningen inte kunde påverka i större grad utan växte fram under tid. Mintzberg skiljer mellan avsedd strategi och realiserad strategi som kommer att påverkas av en organisations beslutsfattande och handlingar. Svårigheter i att inte alltid kunna påverka de strategier man upprättat på grund av många osäkra faktorer spelar in, Mintzberg menar att strategier växer fram och anpassas till den situationen organisationen faktiskt befinner sig i (Samuelsson, L-A. 2004. Jönsson & Karlsson 2003)

Handlingsplan, genomförande och återkoppling

När företaget fastställt strategierna måste det därefter upprätta en handlingsplan. De enskilda enheterna ser över sina verksamheter och genomför de förändringar som krävs. Förändringar kan komma att uppstå i form av intern marknadsföring, införskaffandet av ny teknik, anställa ny personal och utveckla nya produkter. Då varje enhet inom företaget upprättat en handlingsplan väntar genomförandet. För att företaget på bästa sätt ska kunna mäta om utförda förändringar och strategier varit effektiva bör kontroll och uppföljning av resultaten göras och åtgärder skall kunna vidtas om så krävs (Kotler, P. 2003).

Strategiska affärsenheter

Enligt Kotler kräver varje affärsenhet olika strategier för att på så sätt kunna uppnå de uppsatta mål varje enhet har. Han menar att företagsledningen i stora företag inte kan styra och följa upp alla strategiska affärsenheter då detta skulle ta stora resurser i anspråk och kosta oerhörda summor. Vidare talar han om att stora företag driver sina verksamheter genom mindre enheter och ger större handlingsutrymme. Kotler nämner tre stycken punkter som karaktäriserar strategiska affärsenheter (Kotler, P. 2003).

- *Det är enskilda enheter som drivs självständigt utanför företagsledningens ansvar.*
- *Den verkar på en marknad med egna konkurrenter.*
- *En chef som ansvarar för den strategiska planeringen och dess lönsamhet och hur väl den presterar.*

8.5 Motivationsteori

8.5.1 Motivation

Idag talar man om att personalen är företagets största tillgång, hur ska man tillvarata den anställdas kompetens och få dem att prestera bättre? Flera studier har gjorts och man har funnit att belöningsystem och bonussystem haft en stark inverkan, dessa visar att personalen blivit mer motiverad. Syftet med ett sådant infört system är att försöka skapa en slags motivation för de anställda för att se ett förbättrat resultat. Några välkända teorier, exempelvis, Maslow's behovs teori, Herzberg's tvåfaktor teori har flitigt använts i litteraturen och kommer att nämnas nedan bland andra.

Katzenbach och Santamaria nämner ett flertal faktorer som en företagsledning ska ta hänsyn till för att motivera de anställda och få den acceptans som man eftersträvar. De menar att personalen ska känna kollektiv stolthet över företagets värderingar och mål, vidare ska ett klart utdelat ansvar kunna urskiljas bland medarbetarna. Det torde också vara av stor vikt att personalen får den återkoppling de behöver för att få en inblick i hur deras prestationer bidrar till en bättre organisation. Att decentralisera ansvar är av stor vikt då personal motiveras mer av individuell frihet och känner att deras kompetens tillvaratas. De nämner också att ett bonussystem och ersättningar till anställda är av stor betydelse och främjar ett bättre arbetsresultat (Grönroos, C. 2003).

8.5.2 Maslows behovshierarki

Abraham Maslow har sökt förklara människors beteende och vad som ger dem motivation att prestera bättre, vidare nämner han att människan är i behov av utveckling men det finns ett slutstadium som kan ses nedan i figuren. Han pekar på fem faktorer som är ordnade i en hierarki som tar sin utgångspunkt i de fysiologiska behoven och slutar med självförverkligande. De fysiologiska behoven i företagssammanhang kan exempelvis vara lön och trygg arbetsmiljö, den anställda ska känna att de finns någon slags solid grund. Säkerheten är nästa steg enligt Maslow och där ska behovet av anställningstryggheten komma. De sociala behoven, att känna att det finns gemenskap på arbetsplatsen och att möjligheter till aktiviteter finns. Lars A Samuelsson (2004) talar om att de tre första behoven är i stort sett redan uppfyllda i dagens samhälle och att de två översta faktorerna är de som leder till ökad motivation. Vidare nämner han såsom

Maslow att uppskattning och status uppnås genom belöningsystem, på denna nivå kan sådana belöningar vara i form av tantiem (lönstillägg), befordran, aktier och kompetensutveckling.

Det sista steget som Maslow benämner självförverkligande nås genom att individen ges mer möjligheter till utveckling och styrning samt utveckla den verksamhet de verkar inom. Dessa fem behov anses gälla för att människor men där några är mer betydande än andra, när man talar om företag torde de ovan beskrivna nivåerna gälla mer eller mindre. Här pekar Lars Samuelsson (2004) även på att självförverkligandet måste ske inom företagets intresse och undvika såkallade ”imperiebyggare” (Lars A Samuelsson 2004, Kotler, P. 2003, Brauer m.fl. 2004)



Figur 5, (Controller handboken Lars A Samuelsson 2004)

8.5.3 Herzberg's tvåfaktor teori

Fredrik Herzberg har i en omfattande undersökning sökt förklara samband mellan incitament, arbetsprestation och tillfredsställelse. Denna undersökning gjordes i företag där han utgick från mer känslomässiga upplevelser hos personal. De positiva känslorna förknippades med arbetets innehåll, ansvar och befordran, de negativa känslorna förknippades med företagets policy och arbetsförhållanden. Dessa kom sedan att ligga till grund för den kända tvåfaktor teorin där Herzberg drog slutsatsen att det är två faktorer som kunde urskiljas.

Hygienfaktorer som enligt han är förhållanden på arbetsplatsen som måste vara uppfyllda för att individen inte ska vantrivas och motivationsfaktorer som ska stärka individens engagemang att prestera bättre. Hygienfaktorer enligt Herzberg utlöser inte motivation och menar mer att de påverkar ökningsgraden av otilfredsställelse, sådana kan vara företagets policy, lön, arbetsförhållanden och administration. De motivationsfaktorer som ökar motivationen enligt han är prestation, erkännande, ansvar, avancemang och själva arbetsinnehållet (Lars A Samuelsson 2004, Kotler, P. 2003, Brauer m.fl. 2004)

8.6 Organisationskultur

Ordet kultur kommer ifrån det latinska *colere* som betyder bearbeta vilket i vårt sammanhang syftar på hur vi bearbetar intryck, erfarenhet och kunskap, och bildar oss meningar om oss själva och vår tillvaro tillsammans med andra (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Rent generellt kan sägas att genom tolkning av verkligheten på ett speciellt sätt kan människan också uppfylla olika behov exempelvis ordning i tillvaron. Inom företagsvärlden och organisationer råder det många definitioner på organisationskultur, vissa menar att gemensamma mål och värderingar är det som skall lyftas fram medan andra menar på att tiden är det som utvecklar en organisationskultur (Jacobsen & Thorsvik 2002).

”Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden - uppfunnet, upptäckt eller utvecklad av en viss grupp efter hand som den lär bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.”

Definitionen har flera centrala poäng, det går inte att tala om organisationskultur utan att koppla begreppet kultur till en eller flera grupper inom organisation som delar uppfattning när det gäller grundläggande antaganden.

Vidare belyser definitionen att kultur bygger på lärande och kopplas till två förhållanden. Det ena är att kultur utvecklas efter hand som man lär sig att bemästra problem i förhållande till omvärlden, det andra är att kultur utvecklas efter hand som man lär sig bemästra interna organisationsproblem.

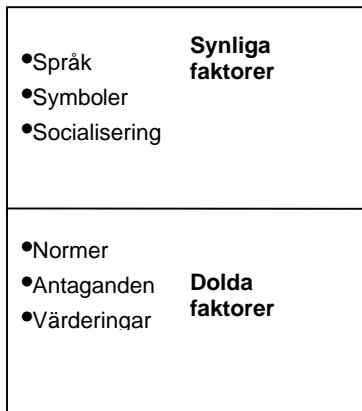
Kulturen upprätthålls så länge den uppfattas som uppriktig, exempelvis om en grupp assistenter på en socialbyrå har ett grundläggande antagande om att en viss grupp klienter försöker lura dem och ständigt får bekräftelse på att så är fallet, kommer den kulturen att upprätthållas och prägla deras förhållande till denna klientgrupp (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Schein menar också att den rådande kulturen i en grupp lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till specifika problem, på det sättet socialiseras nyanställda in i gruppens meningsvärld och lära sig skilja mellan ”rätt och fel”.

Scheins definition av kultur lägger stor vikt i vad vi kan kalla ”intra-psykologiska” förhållanden, nämligen grundläggande antaganden som präglar människors perception och tänkande (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Detta förhållande ligger begravt i enskilda individers hjärnor och är ytterligt svåra att mäta. Grundläggande antaganden är ofta något som man tar för givet som ”sanning”. Individen är ofta inte medveten om hur man präglats av de grundläggande antaganden.

Hellriegel m.fl. (2002)ger sin syn på kultur som för övrigt kan tyckas ha en koppling till organisationskultur som ett isberg. Toppen går att skåda medan botten är lite svårare att komma underfund med.



Figur 6: (Söderberg, A. 2006)

För att medlemmar i en kultur skall kunna kommunicera med varandra så behövs någon form av kommunikationsmedel. Språket ger människor möjlighet att uttrycka sig på ett visst sätt och därmed öppnas vägen för en konversation. Med språket menas både ljud och skrivna symboler men också gester.

Symboler kan i stort sett vara vad som helst, från uniformer till priser och den representerar ett delat värde inom kulturen.

En tredje synlig faktor är socialiseringen och den innefattar ”nya” medlemmar, den sker oftast då man anpassar nya medlemmar i den egna kulturen genom lärande. Det vardagliga som sker runt omkring oss i arbetsplatser och i skolor är ett exempel (Söderberg, A. 2006).

Normer är regler för hur vi människor skall bete oss, människor med liknande normer i en organisation bildar på så sätt en organisationskultur. Antaganden som man tar för givet är känslor och tankar som inom kulturen blir en självklar sanning.

Det viktiga för en människa blir också människans tro och därmed värderingar, en grupp inom en organisation med någorlunda likadana synsätt på dessa faktorer kommer på så sätt att bilda en organisationskultur.

De människor eller grupp av människor som inte delar samma normer, antaganden och värderingar kommer att bilda sin egen kultur. Därmed uppstår det subkultur, en kultur inom en redan större kultur (Söderberg, A. 2006).

8.7 Decentralisering

I den värld som vi idag lever i och alla dess marknader som ständigt skiftar i både efterfrågan och utbud så gäller det för företag att vara attraktiva och vara först framme med både svar och tjänster till kunder och på så sätt tränga undan konkurrenterna.

Birgitta Södergren lyfter i sin bok *När pyramiderna rivits* (1987) fram Fredrick W Taylor (1856-1915) som en förgrundsfigur inom decentraliseringen. Taylor var en mycket omtalad man på sin tid, med sin idé om ökad effektivitet inom en organisation ansågs han av vissa vara "galen och neurotisk", budskapet bakom hans uttalande som är klart och logiskt gör dock att man tvivlar på omdömena ganska snart. Han menade att det största kunnande inom en organisation hittas längst ner i en organisations hierarki. Genom en arbetsuppdelning blir arbetarna specialister inom sina respektive områden vilket förenklar arbetet ytterliggare och ju enklare arbetet blir desto mindre kvalificerad personal behöver man anställa. Detta i slutändan skall leda till lägre lönekostnader enligt Taylor (Södergren, B. 1987).

Den decentraliserande organisationsmodellen har varit känd sedan 1950-talet och har sina rötter i USA, och i Sverige var två företag först med att implementera modellen systematiskt. En av dessa var faktiskt Handelsbanken med Wallander i spetsen medan Sandvik var den andra och efter hand så har företagen också anpassat sig till denna modell och skaran vuxit.

Det skall dock framhävas att decentraliseringen och dess modell inte kommer i en variant, det kan råda olikheter i graden av decentralisering i företag som befinner sig i en och samma marknad, som använder samma teknologi och som möter samma konkurrens. Trots de ursprungliga intentionerna så tenderar företag att hamna i en slags blandform vilket brukar benämnas som selektiv decentralisering (Södergren, B. 1987).

Att en organisation valt att decentralisera innebär att man valt att sprida ner befogenheter till lägre nivåer i organisationen, från exempelvis Vd till butikschef. När man talar om decentralisering brukar man påpeka att det viktigaste är att göra organisationen marknadsinriktad, levande och handlingskraftig. En del missuppfattningar råder dock i fråga om innebörden och en del får för sig att genom decentralisering släpper ledningen makten helt och hållet vilket skulle minska på inflytandet och därmed blir organisationen omöjlig att styra. Men så behöver inte vara fallet, ett företag kan låta anställda på lägre nivåer ha större handlingsfrihet och inflytande samtidigt som företaget är målstyrt och kontrollerat (Södergren, B. 1987).

Idag lever vi i en värld där en marknad kan skifta från en dag till en annan och därmed har företagen varit mer eller mindre tvungna att decentralisera för att inte förlora i kampen om kunderna, men vad är det som påverkar världen vi lever i idag och de ständiga svängningarna i marknaden som gör att decentraliseras kan ibland ses som nödvändighet snarare än fria val?

Det handlar bland annat om den tekniska utvecklingen som gjort det möjligt för företagen att byta ut de gamla oflexibla maskinerna mot maskiner som idag är lätta att ställa om och som har en rad funktioner. Detta ökar möjligheten för organisationen att anpassa sig till marknadens efterfrågan om befogenheter skjuts neråt i hierarkin. De mer utvecklade maskinerna har dessutom gjort att den mänskliga faktorn fått mindre betydelse vilket i sin tur oftast leder till ökad kvalitet på varorna (Södergren, B. 1987).

Bättre utbildning eller högre utbildningsnivå har lett till ändring i människors attityder och agerande, idag har fler människor en ganska lång utbildning bakom sig, kunskapen om arbetslivet och politik är högre än den traditionella arbetaren (Södergren, B. 1987). Människor idag är tränade att ta ansvar och lära sig nya saker, att få vara med och engagera sig i det som händer runt en organisation.

Fördelarna med decentralisering ligger i att man kan utnyttja den kunskap och erfarenhet som underordnade har om lokala förhållanden, det främjar flexibilitet och snabb anpassning i organisationen. Dessutom så motiverar det de underordnade och stimulerar till att jobba kreativt, det stärker även de underordnades ansvarskänsla (Jacobsen & Thorsvik. 2002). Organisationen kan vara mer kostnadseffektiv och faktisk skapa förutsättningar för ett bättre ledarskap (Södergren, B. 1987).

Nackdelarna med decentralisering är att risken för suboptimering ökar, det vill säga underordnade fattar beslut för att realisera delmål utan att tillräckligt ta hänsyn till organisationens överordnade mål (Jacobsen & Thorsvik 2002). En organisation som sätts under press i en dynamisk omvärld gynnas om befogenheterna decentraliserats för att på sätt kunna anpassa sig till omgivningen.

8.8 Nyckeltal

Räntabilitet på totalt kapital

Räntabilitet på totalt kapital (RT) uttrycker den förräntning som det totala kapitalet gett upphov till, där den redovisade vinsten mäts i förhållande till det totala kapitalet det vill säga, eget kapital och skulder. Detta nyckeltal benämns också rörelserisken och visar på de fluktuationer som påverkas av förd företagspolitik.

Räntabilitet på totalt kapital kan påverkas av ett antal faktorer såsom marknads, pris och produktpolitik. En förutsättning för att detta ska vara uppfyllt är att företaget om så önskar fritt ska kunna välja val av finansiering, lånefinansiering eller nyemission. (Runsten & Johansson. 2005)

RT= Resultat före räntekostnader/Totalt kapital

Räntabilitet på eget kapital

Detta nyckeltal visar ägarnas avkastningskrav på det investerade kapitalet och syftar mest till att analysera företagets finansiering. Räntabilitet på eget kapital varierar med den

förda företagspolitiken och påverkas av förändringar i rörelserisken och finansieringsrisken som påverkas av förhållandet mellan skulder och eget kapital. (Runsten & Johansson. 2005)

RE (före skatt) = Resultat efter finansiella intäkter och kostnader/Justerat eget kapital

9. Empiri

9.1 Förvärvsteori, Strategisk teori

De fyra mest strategiskt motiverade förvärven som Handelsbanken gjort under perioden 1996-2004 är först och främst Stadshypotek AB 1997, SPP Liv 2001, danska Midtbank 2001 och norska Bergensbanken 1999. Handelsbanken har också gjort mindre förvärv i dotterbolag men dessa har inte haft samma betydelse utan anses som kompletterande verksamheter. Handelsbanken är genom sina förvärv dominerande inom Sverige och är en av de största aktörerna i Norden. Handelsbankens filosofi som är det decentraliserade arbetssättet och kundnärvaren har framgångsrikt applicerats i övriga Norden och bidragit till den organiska tillväxten inom Norge, Finland och Danmark. Affärsmodellen är att vara så nära kunden som möjligt och utgå från vad som efterfrågas och det har varit nyckeln till framgång och här anser man att det stora antal kontor man har till förfogande varit en betydande faktor. Det decentraliserade styrsättet innebär för kontorens del att de ansvarar för alla intäkter och kostnader inom sitt område, det vill säga även för utfördelade gemensamma kostnader. Handelsbankens strategi har i första hand varit inriktad på en organisk tillväxt genom nyetableringar av kontor i Sverige, övriga Norden och sedan 2000 Storbritannien.

Handelsbanken har ingen direkt uttalad strategiprocess vid förvärv, bankens förvärvsprocess är mer av en framväxande karaktär som tar sin utgångspunkt i vad de olika affärsområdena anser vara önskvärda affärer. Dessa drivs då fram och hamnar senare på styrelsens bord för ytterligare granskning och beslut. De affärsobjekt som man då är intresserad av kan vara i form av stödjande karaktär och horisontell integration.

Ett förvärv som var tänkt att bredda utbudet var SPP som möjliggjordes genom avregleringar. Även Handelsbanken Liv, som tidigare hette RKA, förvärvades och ombildades till vinstutdelande dotterbolag till banken. Banken kunde nu erbjuda en liv- och pensionsförsäkring till sina kunder, vilket var koncernmässiga och rörelserelaterade önskemål. Handelsbanken hade sen länge haft ett eget hypoteksbolag som hette Sigab som senare bytte namn till Handelsbanken Hypotek. Ganska snart efter förvärvet av Stadshypotek 1997 kom dessa två att fusioneras och bilda dagens Stadshypotek AB. Dessa förvärv har påverkat Handelsbanken positivt ekonomiskt då man förutom att bredda sitt utbud också har kunnat bedriva s.k. korsförsäljning på dessa bolags kunder och således fått en kraftigt utökad kundbas.

De förvärv Handelsbanken gjort är av horisontell karaktär, då man i första hand eftersträvat att expandera geografiskt, inte minst på den internationella marknaden. Handelsbanken har förutom att fullfölja sin Nordenstrategi också riktat blickarna mot Storbritannien där man etablerat ett antal kontor som så småningom kanske kommer att kompletteras med förvärv av stödjande karaktär.

Alla förvärv som Handelsbanken gjort har varit bra förvärv i den bemärkelsen att de ökat vinsten för banken men också givit en anständig avkastning på det kapital som förvärven bundit. Stadshypotek AB är det förvärv som storleksmässigt och lönsamhetsmässigt varit mest lyckat. Handelsbanken var inte det enda bolaget som lade bud på Stadshypotek AB men staten som då var en av ägarna i Stadshypotek föredrog ett kontantbud än en mix av kontanter och aktier från köpare som exempelvis Skandia. Handelsbanken hade därmed ett försprång med sin starka kapitalbas och likviditet.

Andra mindre spektakulära förvärv har också visat sig vara lyckosamma efter att man utvärderat dem och fått bekräftat att de uppfyllde lönsamhetskraven. Förvärven har dock inte varit lika lönsamma, en del har överstigit förväntningarna (Stadshypotek AB) medan andra krävt en längre tid att få ordning på, Bergensbanken är ett sådant förvärv.

Bergensbanken hade fordringar i rederibranschen som visade sig vara svagare än Handelsbanken uppfattade vid förvärvstidpunkten vilket ledde till rätt stora kreditförluster för Handelsbanken. Det betyder inte att förvärvet var ett misslyckande, bara att det inte riktigt uppfyllde de kortsiktiga lönsamhetsmålen.

Midtbank i Danmark som också förvärvades under denna period hade haft ovanligt många aktieägare varav många var innehavare av en eller mycket få aktier. För att inte förlora dessa ägare erbjöd Handelsbanken dessa ägare en aktie i Handelsbanken i samband med förvärvet för att ge de gamla Midtbanksägarna en möjlighet att delta i bankens bolagsstämmor. Dock hade detta tillvägagångssätt ingen annan strategisk betydelse från Handelsbankens sida och var därmed ingen avgörande faktor för om banken skulle gå vidare med förvärvet av Midtbank.

Förvärven som Handelsbanken gjort har varit av en rörelserelaterad karaktär, där de strategiska avgörandena har stått i centrum och man har kartlagt vilka produkt-, geografiska - och affärsområden som man velat expandera inom. Handelsbanken har inte haft som ambition att bara växa och bli större utan man har varit angelägna om att förvärven skall kunna uppnå rimliga lönsamhetsvillkor och ge en acceptabel avkastning i förhållande till det kapital förvärven binder. Kortsiktiga spekulativa syften är inget som banken lägger någon större vikt vid utan det långsiktiga tänkandet är avgörande för förvärvspolitiken.

Alla förvärv som Handelsbanken gjort har skett kontant och det har mer eller mindre varit en uttalad strategi, banken skall förvärva bolag med egna finansiella resurser utan att behöva använda sig av egna aktier som betalning eller att nyemittera aktier i syfte att anskaffa kapital för att förvärva.

9.2 Motivation, Decentralisering, Kultur

Handelsbanken jobbar kontinuerligt med målet att utvecklas för ökad kompetens och förståelse för marknadens krav.

Personalen som får möjligheten att jobba i Handelsbanken har någon form av högskoleutbildning i grunden som man sedan inom banken kompletterar med ytterligare kunskaper igenom internutbildningar. Utöver de teoretiska kunskaperna ser man även till personens sociala kompetens och hur väl den passar in i organisationen. Banken försöker att tillvarata de anställdas kunskaper i bästa möjliga mån med utgångspunkt från att alla arbetsuppgifter skall skötas på ett professionellt sätt.

Diskrepans kommer dock att råda mellan kunskaper man har fått teoretisk i skolan och de arbetsuppgifter man tar sig an i banken. Detta ser inte banken som någon nackdel, de teoretiska kunskaperna fungerar som en slags grund och ökar förståelsen av de affärer man gör. Förståelsen av affärsprocessen gör att kundbemötandet blir mer professionellt. På så sätt finns möjligheter att tillgodogöra sig den kunskap/kompetens som leder till delaktighet i mer kvalificerade affärer.

Samtliga nyanställda får individuella handlingsplaner för att på bästa sätt säkerställa och utveckla medarbetarnas kompetens i praktiken. Denna process förenklas något med hjälp av de internutbildningar som tidigare nämnts, detta för att sätta lite bankprägel. Detta sätt att arbeta skall möjliggöra en förståelse hos de anställda.

Ett honnörsord i banken och dess mål är delaktighet från de anställdas sida. Då budgetarbetet har bytts ut mot verksamhetsplaner för varje avdelning, kontor och region, får de anställda vara med och påverka innehållet i verksamhetsplanen. En decentraliserad organisation med tre nivåer där VD följd av vice vd'n och kontorschefer ska se till att banken fungerar så plant som möjligt. På så sätt hoppas man vara flexibla och kunna anpassa sig till rådande marknader.

För att följa utvecklingen och konkurrensen så måste de anställda hela tiden vara uppdaterade om vad som gäller och där ger banken möjligheter för personalen att utöka sin kompetens och utvecklas. Individuella handlingsplaner upprättas efter att de olika kontoren lagt sina verksamhetsplaner. Här finns en plan för personlig utveckling som innehåller hur och när man skall utöka medarbetarens kompetens. Vid behov köps externa utbildningar men i första hand skraddarsys egna utbildningar.

Det är dock viktigt att den individuella handlingsplanen innehåller korta och långa mål för att gemensamt nå dessa. Utvecklingssamtal som sker minst en gång per år är även den en viktig del. Handlingsplanen ligger till grund för det årliga lönesamtalet. I det decentraliserade styrningssättet fungerar detta system utmärkt. Vill någon överklaga lönebeslut får den anställde vända sig till sitt fackförbund och en förhandling genomförs.

Vad gäller personalens inflytande när nya beslut ska tas så följer Handelsbanken medbestämmandelagen och arbetsrättsreglerna. Bryts detta ner till kontornivå så finns

där kontaktombud som representerar personalen. Personalen kan via sina kontaktombud vara med och påverka vid exempelvis nyanställning och organisationsförändring.

Varje chef ansvarar för introduktionen av nyanställd personal. En handledare utses som även fungerar som ett bollplank under första tiden. Chef och medarbetare upprättar en handlingsplan som följs upp med jämna mellanrum. Handelsbankens måtto är "Vill du så kan vi" vilket också innebär att man som medarbetare har stor delaktighet i sin egen kompetensutveckling. Bankens personalavdelning är också ett bollplank för chef och medarbetare vad gäller kompetensutveckling.

Hur stor påverkan Oktogonen har är svårt att uppskatta, men ser man tillbaka en tid så tror man att detta haft en stor betydelse på dem som varit med från början. Det man ser som positivt är att ju bättre Handelsbanken presterar gentemot sina konkurrenter desto större del får de anställda av avsättningen som delas lika oavsett befattning. Idag är man tveksam om detta system attraherar nytexaminerad personal i lika hög grad då reglerna inte tillåter att denna avsättning tas ut förrän man fyllt 60 år. Oktogonen har funnits sedan 1971 och personalen är idag en av bankens största ägare. Än idag bygger Handelsbankens policy på Jan Wallanders filosofi och värderingar.

De anställda på Handelsbanken ser klara fördelar med decentraliseringen då beslut och affärer görs så nära kunden som möjligt eftersom det är där kompetensen finns om marknaden. Varje kontorschef har befogenheter att fatta beslut samt leda och dimensionera de resurser som behövs för att bedriva sin verksamhet på bästa möjliga sätt. Benchmarking sker mellan kontoren men för att undvika suboptimering har varje kontor tilldelats sitt marknadsområde, dock skall de alltid arbeta mot Handelsbanken övergripande mål.

Vid större besluttaganden såsom ändrade marknadsförhållanden har kontoren inte lika stor påverkningsgrad. Dessa beslut fattas på en regional eller central nivå. Självklart ska kontorens åsikter uppmärksammas då det är de som verkar på marknaden och besitter informationen

10. Analys av Empirin

10.1 Förvärvsteori, Strategisk teori

Varje företag strävar mot att hela tiden nå uppsatta mål, räntabiliteten skall ge acceptans både inom företaget och utanför. Det avgör om företaget kommer att överleva på sikt, att hålla ägarna nöjda är en förutsättning. Men att man som företag år efter år skall leverera "supernormala" vinster är omöjligt, företag kan inte under en längre period ha en tillväxt som är större än BNP. Dock kan det under vissa perioder dyka upp tillfälligheter som ger företagen resultat utöver det normala och det förefaller sig vara naturligt.

Handelsbanken har relativt sätt legat på en acceptabel nivå och deras mål är inte vinstmaximering på kort sikt utan går mer på det långsiktiga tänkandet. Banken är kanske inte ett alternativ för potentiella aktieköpare om man har vinstmaximering på kort sikt som huvudmål utan man skall vara en långsiktig investerare med en tidshorisont som sträcker sig ut på ett antal år.

Storlek har ställts åt sidan medan rimliga lönsamhetsvillkor och acceptabel avkastning fått större utrymme. Räntabiliteten denna period har varit normal om man skall se till de definitionsmöjligheter som teorin anger, man har fått bra resultat men investeringar har dragit ner på avkastningen vilket är naturligt. Man kan dock konstatera att Handelsbanken trots detta har kunnat få bättre avkastning än marknaden i genomsnitt, detta har man kunnat åstadkomma under en längre tid vilket ger signaler om att bankens strategi och investeringar i alla fall hittills lönat sig.

Förvärven i Handelsbanken varit av rörelserelaterade karaktär vilket utelämnar alla teorier om agentteorier och hybrider av olika slag. Någon form av maktprestige är svårt att konkret bevisa då beslut av förvärv inte sker av en eller två personer utan önskemål kommer från kontoren och som sedan granskas och beslutas av styrelsen. Möjligtvis fanns det någon form av hybrider eller market manias förr i tiden, sent 1890-talet början av 1900-talet då den ena banken förvärvade en konkurrent efter den andra. Vissa kanske skulle kanske antyda att överlevnad var den bidragande faktorn till detta men någon konkret och hundra procentig sanning kanske vi någonsin inte kommer få.

I Handelsbanken har de strategiska avgörandena stått i centrum och man har kartlagt vilka produkt-, geografiska- och affärsområden som man velat expandera inom. Vid förvärven har banken försökt att expandera geografiskt för att öka sin närvaro på den internationella marknaden.

Förvärvet av Stadshypotek AB är en av vår tids största affär vilket resulterade i att bankens andel i lånemarknaden ökade med det dubbla till 30 %. Med förvärvet följde inte bara ett företag utan det som kanske stått i centrum för Handelsbanken under alla dessa år, nämligen nya kunder. För 23 miljarder fick man en balansomslutningsökning på över 300 miljarder, en synergieffekt utan dess like kanske man skulle kunna anse.

De olika förvärven av Bergensbanken, SPP Liv och Midtbank är inte lika spektakulära men även de har bidragit med sina respektive delar, den förstnämnda gav upphov till oväntade kostnader under en längre period men alla har de nått upp till de lönsamhetskrav som ställts från bankens sida. Förvärven vittnar också om att bankens förvärv är av horisontell karaktär där uppköp av banker sker istället för exempelvis leverantör. Tillväxten är viktig, kan banken inte växa organiskt så växer man genom förvärv och det vittnar expansionen om.

Strategiprocessen i Handelsbanken skiljer sig från dem som nämns i litteraturen, i litteraturen menar de olika författarna att strategiprocessen kommer ur affärsidén och som man sedan försöker ge svar på frågor som *"I vilken riktning företaget ska utvecklas"*. I

Handelsbanken finns ingen uttalad strategiprocess utan är mer av en framväxande karaktär där affärsområdenas önskemål granskas och beslutas. Se över olika marknader för att därefter besluta om det finns potential för banken är en mer använd metod.

Däremot kan det decentraliserade styrsättet fångas upp i litteraturen, då varje kontor styr sig själv och kontorschefen har befogenheter gällande beslut skulle man kunna hävda att banken består av strategic business units. Enheter som drivs självständigt på en marknad med egna konkurrenter.

10.2 Motivation, Decentralisering, Kultur

Det talas flitigt om motivation i litteraturen och vilken påverkan den har på de anställda inom en organisation. I Handelsbanken har detta visat sig vara av stor betydelse där man vid ekonomiska svårigheter lyckats höja motivationen hos de anställda och uppnå anmärkningsvärda resultat. Hur har man lyckats höja motivationen? Att de anställda sågs som en viktig resurs gick inte att förneka, Jan Wallander uppmärksammade denna fråga och hans tankar om att införa ett bonussystem föddes 1970. Oktogonen som det kom att heta, ett unikt bonussystem som skiljde sig anmärkningsvärt från de redan befintliga sattes på prov 1973 och visade tidigt förbättrade resultat.

Att de anställda är medvetna om hur väl de presterar och hur detta påverkar deras framtida tillstånd är de fullt medvetna om. Detta kan kopplas ihop med de fysiologiska behov som finns för att få den tillfredsställelse en individ söker och en känsla av trygghet. Flera faktorer ligger till grund för en ökad motivation och Handelsbanken har genom socialisering och integrering av de anställda lyckats med att framkalla en känsla av tillhörighet och mening, så kallade hygienfaktorer.

Anställda inom banken får den acceptans de söker och där ges stora möjligheter till att få tillämpa de kunskaper man har och på så sätt kunna utvecklas till att uppnå de individuella mål och behov man eftersträvar. Utöver de kunskaper man har ges stora möjligheter till att utöka kompetensen genom interna och externa utbildningar vilket uppmuntras av ledningen. Inom Handelsbanken finns inga hinder för att uppnå självförverkligande där individens förmåga och vilja är en förutsättning, bara det sker inom de ramar som ställts till förfogande.

Jan Wallander's bok "Mål och Medel" är en slags symbolik och representerar den kultur som existerar inom banken. De värderingar och normer som idag finns inom Handelsbanken är till stor del baserade på "Mål och Medel". Då alla anställda får ta del av denna har man fått en stor genomslagskraft bland de anställda och bidragit till att hinder som "imperiebyggare" rivits ner. Den rådande kulturen lärs ut som det rätta sättet att uppfatta och tänka, på så vis få en uppfattning om vad som är "rätt och fel" inom organisationen.

Det decentraliserade styrsättet har bidragit till att varje kontor har ansvar för sina egna kostnader och intäkter, förklaringen till detta torde vara ökade krav från ledningens sida för främjandet av en effektivare och mer produktiv verksamhet. Handelsbankens kontor har getts de befogenheter som krävs för att på bästa sätt öka marknadsinriktningen och ge en större handlikraft på marknaden där utbudet anpassas efter kundernas behov.

Med decentraliseringen följer nackdelar, sådana kan vara i form av suboptimeringar, där har man för att på bästa sätt motarbeta detta gett varje kontor ansvar för sitt eget affärsområde att verka inom och utveckla. För att få någon slags uppfattning hur väl kontoren presterar gentemot varandra har Handelsbanken benchmarking till hjälp, där jämförelser mellan kontoren sker.

11. Analys av Balansräkningen

11.1 Handelsbanken 1996

Resultaträkning 1996	mkr	Balansräkning 1996	mkr
Räntenetto	9381	Räntebärande värdepapper	107 965
Övriga intäkter	5168	Utlåning till allmänheten	277 790
Summa intäkter	14549	Kreditinstitut	119 166
Personalkostnader	-3477	Övriga	66 202
Övriga omkostnader	-2547	Summa tillgångar	571 123
Summa omkostnader	-6024	In- och upplåning till allmänheten	167 507
Resultat före kreditförluster	8525	Kreditinstitut	170 974
Kreditförluster	-1806	Övriga skulder	205085
Rörelseresultat	6719	Eget kapital	27 557
Årets resultat	5090	Summa skulder och eget kapital	571 123

Den hårdnande konkurrensen och den svaga volymutvecklingen på marknaden hade inte påverkat Handelsbanken i någon större grad. Trots att året präglades av strukturella förändringar i den finansiella sektorn var Handelsbanken den enda storbank som lyckades öka sin inlåning och upplåning från allmänheten. Förklaringen till denna ökning berodde på tillgängligheten som banken erbjöd genom sitt stora kontorsnät samt att man lyckades motverka en ökning av sina rörelsekostnader. Handelsbanken utsågs detta år till Nordens mest kostnadseffektiva universalbank. Detta låg till grund för ett stort positivt rörelseresultat 6,7 mdkr och var det bästa sedan banken etablerats.

Handelsbanken hade även på investmentbankssidan rönt framgångar och hade under året blivit den största aktören på Stockholmsbörsen genom att Staten accepterat Handelsbankens erbjudande om köp av Stadshypotek AB, köpeskillingen kom att hamna på 23 mdkr och betalades kontant kommande år. Det som möjliggjorde affären var en stark finansiell ställning som kunde påvisas genom att Handelsbanken hade ett eget kapital som var 30 % större än närmsta konkurrent. Man visste att ett stort antal strukturella förändringar skulle äga rum och gjorde inte några större utdelningar till aktieägarna vilket skulle ge större finansiella handlingsmöjligheter.

Balansomslutningen ökade detta år med 13 % och uppgick till 571 mdkr. Utlåningen till allmänheten ökade med 7 % och de räntebärande placeringarna ökade med 23 %. Som ett resultat av den ökade interbankhandeln ökade även utlåningen och skulderna till utländska banker. In och upplåningen från allmänheten steg med 22 % där företagen stod för mer än hälften. De emitterade värdepappren ökade med 7 % till följd av Handelsbanken Hypoteks upplåning för att finansiera långfristig fastighetsutlåning. Koncernens upplåning i utländsk valuta minskade med förklaring av den starka börsutvecklingen.

Rörelseresultatet ökade med 33 % och förklaringen låg i lägre kreditförluster samt mindre kostnadsökningar i form av personalkostnader som berodde på lönehöjningar och expansion i övriga Norden samt nerlagda kontor i Sverige. En god utveckling för intäktskällorna bidrog med en ökning på 8 % med anledning av en förbättrad räntemarginal på placeringarna och en ökad volym på utlåning och inlåning från allmänheten.

Lönsamheten uttryckt i räntabilitet på eget kapital efter 28 % schablonskatt uppgick till 18.8 % och var högre än genomsnittet för de övriga börsnoterade bankerna.

11.2 Handelsbanken 1997

Resultaträkning 1997	mkr	Balansräkning 1997	mkr
Räntenetto	11 169	Räntebärande värdepapper	65 995
Övriga intäkter	4 646	Utlåning till allmänheten	586 824
Summa intäkter	15815	Kreditinstitut	134 472
Personalkostnader	-4 150	Övriga	72 215
Övriga omkostnader	-3 543	Summa tillgångar	859 466
Summa omkostnader	-7693	In- och upplåning till allmänheten	204 747
Resultat före kreditförluster	8122	Kreditinstitut	241 436
Kreditförluster	-302	Övriga skulder	380921
Rörelseresultat	7820	Eget kapital	32 362
Årets resultat	6 007	Summa skulder och eget kapital	859 466

Förvärvet av Stadshypotek

Handelsbanken förvärvade detta år Stadshypotek fastigheter för otroliga 23 miljarder kronor och tillförde banken en balansomslutning på cirka 300 mdkr. Vid förvärvet erbjöd Handelsbanken ett kontantvärde på 190 kronor per A-aktie och 180 kronor per B-aktie där alla aktier skulle ha samma röstvärde men med undantag att B-aktierna skulle ge en lägre utdelning de närmsta åren.

Man erbjöd även ett alternativ till kontant betalning för aktieägarna i Stadshypotek och utgick ifrån att de som föredrog ett senare betalningstillfälle fick överlåta högst 1000 aktier. Detta var en alternativ lösning för de aktieägare som ville fördröja beskattningen för den uppkomna realisationsvinsten vid försäljningen.

Det goda resultat som Stadshypotek bidrog med möjliggjorde att aktierna nu kunde delas ut och kapitalituationen förbättrades anmärkningsvärt.

Handelsbanken som var involverade i fastighetsbranschen kom att överlåta dessa fastigheter till Stadshypotek och beräknades bidra med en realisationsvinst på cirka 300 mkr nästkommande år.

Utvecklingen gick framåt och även detta år genererade Handelsbanken ett högt rörelseresultat på 7.8 mdkr vilket var 16 % större än föregående år. Detta år hade banken en oförändrad räntabilitet på eget kapital på 18,8 % som innebar att man för 26:e året i rad hade en lönsamhet som översteg genomsnittet bland de börsnoterade bankerna som uppgick till 9,6%

Detta år gjorde man även den största avsättningen hittills till bonussystemet Oktogonen som uppgick till närmare 390 mkr.

Balansomslutningen ökade detta år med cirka 50 % från att vara 571 mdkr vid årsskiftet 96/97 till 859 mdkr och förklarades med förvärvet av Stadshypotek som gav en ökning av balansomslutning på närmare 300 mdkr. Man fick även en kraftig höjning på utlåningen till allmänheten som steg till närmare 111 % i jämförelse med föregående års 7 %, den bidragande katalysatorn förklarades bero på förvärvet av Stadshypotek. In och upplåningen från allmänheten ökade med 22 % och man såg inte någon större förändring av den. De räntebärande placeringarna minskade däremot med anledningen att värdepapper klassificerade som anläggningstillgångar minskade på grund av en ökad utlåning. De emitterade värdepappren hade vid årets slut ökat markant och avsåg främst nytillkommen finansiering för Stadshypotek.

Det ökade rörelseresultatet berodde främst på en kraftig minskning av kreditförlusterna och en fortsatt stark börsutveckling. Intäkterna ökade med 8 % och man såg en förbättring i alla inkomstkällor med undantag för de finansiella transaktionerna. Intäkterna för räntenettet visade en avsevärd ökning på 319 mdkr och bestod till mestadels av den ökade volym utlåningen som medföljde av Stadshypoteksförvärvet.

Handelsbankens kostnader visade en kraftig ökning på 28 % varav 16 % avsåg förvärvet och integrationskostnader av Stadshypotek. Kostnadernas ökning förklarades bland annat bero på nio stycken etablerade kontor i Sverige och sex stycken i övriga Norden.

11.3 Handelsbanken 1998

Resultaträkning 1998	Mkr	Balansräkning 1998	Mkr
Räntenetto	11 430	Räntebärande värdepapper	107 826
Övriga intäkter	5 407	Utlåning till allmänheten	587 405
Summa intäkter	16 837	Kreditinstitut	139 823
Personalkostnader	-4 579	Övriga tillgångar	91 396
Övriga omkostnader	-4 227	Summa tillgångar	926 450
Summa omkostnader	-8 806	In och upplåning från allmänheten	206 524
Resultat före kreditförluster	8 031	Skulder till kreditinstitut	261 146
kreditförluster	-319	Övriga skulder	424 349
Rörelseresultat	7 712	Eget kapital	34 431
Årets resultat	6 027	Summa eget kapital och skulder	926 450

1998 visade Handelsbanken ett bra rörelseresultat på 7,7 mdkr och översteg alla förväntningar, det var större än vad någon annan bank i Sverige lyckats uppnå detta år. Den bidragande faktorn till detta höga resultat är det tidigare förvärvet av Stadshypotek och Handelsbanken hade nu cirka 30 % av den totala lånemarknaden jämfört med tidigare cirka 15 %, och man hade nu integrerat Stadshypotek in i den egna verksamheten utan några större problem. Anmärkningsvärt uppgick kostnadsnivån till 1 % av balansomslutningen jämfört med genomsnittet av de börsnoterade bankerna som låg på 1,8 %, detta trots att stora investeringar gjordes i nya datasystem och fortsatt expansion inom Sverige samt i de övriga Nordiska länderna där sex nya kontor öppnades.

1998 var ett krisartat år på grund av kraftiga värdepappers svängningar i Ryssland och Asien, detta medförde att flera banker runtom i världen visade ett sämre resultat samtidigt som Handelsbanken inte drabbades i någon större grad.

Under finanskrisen 1992 övertog banken en del fastighetsbolag som införlivades i fastighetsbolagen Näckebro och Balder där de senare under detta år delades ut till aktieägarna. Detta sades förklara varför Handelsbanken inte drabbades lika hårt utav krisen som uppstod.

Återigen sökte man tillväxt genom förvärv med att lägga bud på Fokus Bank och man beräknade att balansomslutningen skulle växa med ytterligare 5 % och att det skulle bidra till en ökning av resultatet på 1 %. Ett konkurrerande bud från en motpart lades och man ansåg att priset var för högt att betala och drog sig ur.

Handelsbankens balansomslutning ökade detta år med 8 % och låg nu på 926 mdkr. Flera intäktskällor ökade och några andra var i stort sett oförändrade så som utlåningen till allmänheten. Stadshypotek visade detta år en minskad utlåningsvolym och orsaken betecknades vara bieffekter som skulle drabba Stadshypotek efter förvärvet enligt förväntningarna. De räntebärande placeringarna minskade något men gav inte någon betydlig effekt på ränteintäktsökningar under kommande år.

Intäkterna ökade detta år med 6 % samtidigt som räntenettointäkterna i stort sett var oförändrade. Man kom även att göra en realisationsvinst på 338 mkr på grund av de avyttrade fastighetsbolagen till Näckebro och Balder och man såg även en kraftig ökning i de finansiella transaktionerna som ett led av den ökade utlåningsvolymen.

I jämförelse med föregående års utveckling var årets kostnader större och berodde främst på större investeringar i IT, utvecklingsarbeten och nyinstallationer, dessa uppgick till närmare 8,8 mdkr. Även detta år fortsatte man att växa i Norden, tack vare de nyetablerade kontoren som ett led i expansionen så stod de för en stor del av årets volymökning

Lönsamheten kom att minska detta år då räntabiliteten på eget kapital uppgick till 16,4 % jämfört med 18,8 % föregående år, trots detta översteg bankens lönsamhet de övriga bankernas.

11.4 Handelsbanken 1999

Resultaträkning 1999	Mkr	Balansräkning 1999	Mkr
Räntenetto	10 690	Räntebärande värdepapper	93 291
Övriga intäkter	6 366	Utlåning till allmänheten	626 206
Summa intäkter	17 056	Kreditinstitut	98 859
Personalkostnader	-4 888	Övriga tillgångar	117 900
Övriga omkostnader	-3 780	Summa tillgångar	936 256
Summa omkostnader	-8 668	In och upplåning från allmänheten	221 483
Resultat före kreditförluster	8 388	Skulder till kreditinstitut	186 503
kreditförluster	219	Övriga skulder	489 700
Rörelseresultat	8 607	Eget kapital	38 570
Årets resultat	6 663	Summa eget kapital och skulder	936 256

Detta år var inte avvikande från de föregående åren, Handelsbanken lyckades återigen få ett räntabilitetsmått som översteg branschgenomsnittet och fortsatte ge en långsiktig högre avkastning till aktieägarna. Man talade om kundernas nöjdhet som en bidragande orsak till detta utfall, att kunna erbjuda bättre service till kunderna och därmed få fler nöjda kunder än konkurrenterna var det som i slutändan gav ett bättre resultat. Under detta år fick Handelsbanken bevis på att man verkligen låg i täten i denna ibland avgörande fråga, Svensk Kvalitetsindex, Tidningen Privata Affärer och konsumenttidningen Råd & Rön var bara några tidskrifter som placerade Handelsbanken som nummer ett när det gällde kundnöjdhet. Men även hos Allmänna Reklamationsnämnden syntes att Handelsbanken lyckades med bemötandet av kunderna. Klagomålsandelen fortsatte att sjunka och man såg det som givet att hålla ännu fler kunder nöjda för att på så sätt utöka sitt försprång när det gällde lönsamheten.

Samtidigt lyftes kostnadsfrågorna fram och även här fanns ett kostnadseffektivitetstänkande som gjorde att Handelsbanken hade bankbranschens lägsta kostnader i Europa. Under året lyckades man sänka kostnaderna med 2 % och största anledningen låg i att kunderna började använda Internet i större utsträckning vid hanterandet av affärer. Financial Times var en tidskrift som lyfte fram detta långsiktiga tänkande som fanns i Handelsbanken och förde fram banken som ett föredöme. Även inom kreditvärderingsföretaget Moody's lyckades banken uppgradera sitt kreditbetyg och Handelsbanken låg som nummer tre i Europa bland universalbankerna, detta innebar att vid anskaffandet av pengar skulle banken få det billigare än konkurrenterna.

Service var en tredje aspekt att ta hänsyn och den var lika viktig, det handlade inte om att leverera en produkt utan hur man faktiskt levererade i Handelsbanken. Man såg sig som ett serviceföretag där kommunikation till kunderna skulle möjliggöra en anpassning av produkterna efter kundernas behov. Här hade medarbetarna en avgörande roll, i bemötandet av kunder så handlade det om att kunna ge rätt produkt till rätt kund på ett rätt sätt för att i slutändan inte tappa kunder genom missnöje.

Själva balansomslutningen i banken hade inte förändrats i någon större skala från föregående år, och i slutet av året hade man 923 mdkr i balansomslutning. Även om utlåning till allmänheten ökade med 7 % så fanns det andra faktorer som påverkade banken åt andra hållet, räntebärande placeringar och utlåning till kreditinstitut minskade med 13 % respektive 29 %.

Rörelseresultatet ökade med 17 % till 8,607 mdkr och här var de sänkta kostnaderna en bidragande orsak till resultatet men även minskade kreditförluster påverkade utfallet. Intäkterna fortsatte att öka men inte i lika stor grad som i tidigare år, räntemarginalen förbättrades något. De kostnader som under detta år kom att minska resultatet var personalkostnader som ökade med 7 % där förvärvet av Bergensbanken var en av orsakerna, övriga kostnader sjönk med 11 % där en minskning av konsultkostnader ägde rum. Lönsamheten efter skatt uppgick till 17 % och var även under detta år högre än genomsnittet.

11.5 Handelsbanken 2000

Resultaträkning 2000	mkr	Balansräkning 2000	mkr
Räntenetto	11 791	Räntebärande värdepapper	88 262
Övriga intäkter	8 889	Utlåning till allmänheten	689 106
Summa intäkter	20680	Kreditinstitut	94 677
Personalkonstnader	-4 844	Övriga	143 308
Övriga omkostnader	-4 220	Summa tillgångar	1 020 353
Summa omkostnader	-9064	In- och upplåning till allmänheten	255 350
Resultat före kreditförluster	11616	Kreditinstitut	155 414
Kreditförluster	67	Övriga skulder	567123
Rörelseresultat	11683	Eget kapital	42 466
Årets resultat	9 105	Summa skulder och eget kapital	1 020 353

Sett ur ett resultatperspektiv mätt i procent var 2000 bättre än 1999, resultatet blev 11,7 mdkr vilket var en ökning med 36 % från föregående år. Detta innebar att man återigen som så många gånger tidigare lyckades bättre än branschen i genomsnitt. Något som också lyftes fram under detta år var vinsttillväxten, banken hade en tillväxttakt under en tio års period som låg i överlägsen ledarposition. Speciellt under åren 1996-2000 då vinsten per aktie uppgick till 15 %, vilket var det dubbla än närmsta konkurrent. Detta satte sina spår i Handelsbankens kursutveckling där aktiekursen ökade med det dubbla jämfört med bankindex exklusive Handelsbanken. En av anledningarna till denna utveckling låg i den geografiska expansionen som företaget fortsatte med i övriga Norden, men största påverkan hade den kraftiga utökningen av marknadsandelar som företaget fick i Sverige.

Samtidigt fortsatte banken att jobba med att få fler nöjda kunder samt fortsätta utvecklingen av kostnadseffektivitetstänkandet.

Under många år hade banken lyckats få flest nöjda kunder både vad gäller privatkunder men också företagskunder, banken lyckades under detta år ge den service kunderna efterfrågade och 7 % av anmälningarna till Allmänna Reklamationsnämnden kom från kunder inom banken. Jämfört med den marknadsandel som banken hade (15-30 %) så ansågs den siffran vara låg jämfört med konkurrenterna. En bidragande orsak till denna positiva utveckling var som under tidigare år personalens kompetens och den medvetna satsningen på kontoren, här hade banken kommit långt, vid förvärvet av Stadshypotek 1997 var 30 % av kunderna även kunder i Handelsbanken och denna siffra uppgick under detta år till 60 %. Det här sättet att arbeta och lyckas attrahera kunderna var något som banken jobbade med, och som vid de föregående åren så handlade det om att jobba med att produktpassa efter kundernas behov. Samma utveckling som ägde rum i Stadshypotek hoppades banken få vid förvärvet av SPP Liv under året.

Banken fortsatte under detta år att vara kostnadseffektiv och man kom att vara den universalbank med lägst kostnader i Europa. Orsakerna tordes vara många och att ersätta det hierarkiska beslutsfattandet mot en internmarknad var en av anledningarna till att banken lyckades få stora konkurrensfördelar. På det sättet fungerar internmarknaden som en slags aktualitets varnande verktyg, kontoren köpte och sålde tjänster som kunderna efterfrågade och banken kunde anpassa sig till kunderna och lägga ner det som inte efterfrågades.

Internet var en drivande faktor när det gällde kostnadsbesparingarna, den skulle effektivisera rutinerna och antalet anställda per kontor kunde minskas utan att kvalitén försämrades. Man ansåg dock att antalet kontor inte fick påverkas av den tekniska utvecklingen utan istället fortsätta vara tillgänglig för kunderna.

Balansomslutningen under detta år steg med 9 % och uppgick till 1020 mdkr där utlåning till allmänheten ökade med 10 %, efterfrågan på krediter var stor både från de privata hushållen och företagen. Dock så finansierade denna utlåning nästan fullt ut med en upplåning av allmänheten samt emission av värdepapper.

Sammantaget lyckades Handelsbanken därmed ta andelar av marknaden för hushållsinlåning, däremot minskade banken sin portfölj räntebärande placeringar och lån till kreditinstitut med 5 % respektive 4 %.

Rörelseresultatet ökade med 36 % inklusive försäljningsintäkten som banken fick när man sålde sin andel av Svensk Exportkredit (32 % exklusive). Intäkterna steg med 21 % tack vare en hög aktivitet på aktiemarknaden under detta år där bland annat tradingnettot stod för den största procentuella intäktsökningen. Trots en rad olika satsningar inom bland annat Internet lyckades man hålla kostnaderna nere, exklusive effekterna av förvärvet av Bergensbanken och de resultatbaserade ersättningarna ökade kostnaderna med 0,5 % vilket ansågs vara mer än godkänt (inklusive så uppgick det till 4,6 %).

Detta resulterade i att lönsamheten under detta år uppgick till 19,8 % efter 28 % schablonskatt och Handelsbanken fortsatte att behålla sin vinstillväxttakt.

11.6 Handelsbanken 2001

Resultaträkning 2001	mkr	Balansräkning 2001	mkr
Räntenetto	13 385	Räntebärande värdepapper	128 347
Övriga intäkter	8 269	Utlåning till allmänheten	800 068
Summa intäkter	21654	Kreditinstitut	70 857
Personalkostnader	-5 918	Övriga	175 249
Övriga omkostnader	-4 376	Summa tillgångar	1 174 521
Summa omkostnader	-10294	In- och upplåning till allmänheten	283 692
Resultat före kreditförluster	11360	Kreditinstitut	220 126
Kreditförluster	-152	Övriga skulder	622591
Rörelseresultat	11208	Eget kapital	48 112
Årets resultat	8 290	Summa skulder och eget kapital	1 174 521

Handelsbanken gjorde under detta år stora marknadsframgångar där man lyckades öka andelarna i de viktiga segmenten som exempelvis hushållsinlåning, hushållskrediter och företagskrediter. Banken strävade efter att växa organiskt och återigen handlade det om lönsamhet snarare än storlek, att marknadsandelarna ökade ansåg man vara en direkt koppling till hur nöjda kunderna var.

En blandning av just nöjda kunder och effektivitetstänkandet är det som ligger till grund för framgångarna. Man talade om att vara effektiv så att kostnaderna minskade vilket i slutändan gav hög lönsamhet, och de nöjda kunderna fortsatte att lägga sina affärer hos banken i allt större utsträckning tack vare god service och bra bemötande. När det gällde bankens organiska tillväxt så jobbade man hela tiden med att utveckla sina medarbetare men de stod också som en begränsning milt uttryckt, banken kunde inte växa snabbare än att man hann med utvecklingen av medarbetare.

Av de 87 kontoren som banken hade öppnat utanför Sverige under senaste decenniet så hade 34 kommit till genom förvärv medan resterande 53 hade öppnats av banken, så det handlade i vissa fall inte enbart om organiskt tillväxt utan man fick göra några förvärv. Banken öppnade 16 nya kontor utanför Sverige, åtta i Finland, två kontor vardera i Danmark, Norge och England samt ett kontor i Österrike och Polen. Därmed började banken blicka utanför Nordens gränser och såg fram emot utvecklingen i respektive område. Därtill kom man att förvärva danska Midtbank A/S vilket gjorde att banken nu på grund av sin storlek i Danmark även räknade de noterade bankerna i landet som konkurrenter.

Bankens sätt att ständigt jobba med förbättring av sin service och produkter gav också utdelning under detta år, återigen klarade man att få en bättre avkastning än branschgenomsnittet. Investment banking var ett område där Handelsbanken låg i täten, genom att vara först ut med en produkt som exempelvis aktieindexobligationer kunde banken ta stora marknadsandelar inom dessa områden och flytta fram sina positioner inom hela investment banking området.

Under detta år tog man två stora steg inom försäkringsverksamheten, dels fullbordades förvärvet av SPP Liv och dels så ombildades Handelsbanken Liv till ett vinstutdelande bolag. Ombildningen ansågs kunna bidra med att öka bankens vinster under normala år och att kunderna var med på noterna syntes i omröstningen som skedde under året där 80 % av de röstberättigade ägarna hade röstat för en ombildning.

Balansomslutningen fortsatte att växa och den stora orsaken låg i att efterfrågan på krediter fortsatte att öka för både hushållen och företagen (14 % respektive 18 %) utlåningen till allmänheten steg med 16 %, även de räntebärande placeringarna ökade men hade dock inte lika stor påverkan. Trots terroristattacker i USA under året kände banken ingen oro i beviljandet av krediter. Skulderna för banken detta år kom att öka med 15 % där alla poster inklusive inlåning från allmänheten och skulder till kreditinstitut ökade. Under de två föregående åren hade banken återvinningar som var högre än kreditförlusterna men under detta år kom detta att belasta banken med 152 mkr.

Rörelseresultatet minskade till 11,2 mdkr jämfört med föregående år 11,7 mdkr, dock påverkades föregående års rörelseresultat utav engångseffekten vid avyttringen av Svensk Exportkredit AB (343 mkr). Tar man hänsyn till detta var skillnaden inte stor men dock en minskning från året innan. Intäkterna ökade med 6 % och räntenettet ökade med 14 % där orsaken låg i en volymökning. Kostnaderna steg med 7 % där förvärvet av Midtbank och SPP Liv stod för 5 %. I övrigt så låg den kraftiga utökningen av kontor bakom en del av de ökade kostnaderna (87 mkr) samt IT - kostnaderna som uppgick till 2,6 mdkr, en ökning med 3 mdkr från föregående år.

Lönsamheten uppgick till 17,8 % och orsaken till denna minskning kan ligga i att förvärven och de ökade kostnaderna satt sina spår på årets resultat.

11.7 Handelsbanken 2002

Resultaträkning 2002	Mkr	Balansräkning 2002	Mkr
Räntenetto	14 285	Räntebärande värdepapper	137 327
Övriga intäkter	7 379	Utlåning till allmänheten	839 340
Summa intäkter	21 664	Kreditinstitut	79 517
Personalkostnader	-6 199	Övriga tillgångar	221 330
Övriga omkostnader	-4 684	Summa tillgångar	1 277 514
Summa omkostnader	-10 883	In och upplåning från allmänheten	292 838
Resultat före kreditförluster	10 781	Skulder till kreditinstitut	235 113
kreditförluster	-392	Övriga skulder	697 371
Nedskrivningar	-199	Eget kapital	52 192
Rörelseresultat	10 190	Summa eget kapital och skulder	1 277 514
Årets resultat	7 282		

Expansionen fortsatte under året då man öppnade fyra kontor utanför Sverige, man fortsatte etableringen inom Norden med öppnandet av ett kontor i Sverige. Expansionen fortsatte utanför Norden där två respektive ett kontor öppnades i Storbritannien och Nederländerna. I Shanghai öppnade banken ett representantkontor, den tredje i Asien. Av bankens 563 kontor låg 107 utanför Sverige, banken har fortsatt med sitt organiska tillväxttänkande förutom de facto att 29 av de 107 är förvärvade. Man hoppades med att kunna öppna två kontor i varje land varje år och med den erfarenhet man hade skulle det ta kortare tid för de nya kontoren att redovisa vinst än hos konkurrenterna. Genom att inte lägga ner för stora resurser i marknadsföringen ansåg banken att tiden för ett break-even läge för kontoren skulle ligga närmare i tiden. Storbritannien var en marknad som banken var nöjda med, och trots höga kostnadslägen så fanns det goda marginaler för banken.

Man kom under detta år att fokusera än mer på bankens påverkan på miljön och hur man kunde bidra till att inkludera miljöaspekten i det dagliga arbetet. Minskning av koldioxidutsläpp, pappers- och energiförbrukning var något som banken jobbade med,

resor och transporter kunde minskas tack vare de ökade elektroniska aktiviteterna som exempelvis postgången. Miljömärkta produkter var ytterliggare något som banken använde och engångsmaterial begränsades, en intern miljögrupp fanns inom banken som hade till uppgift att samordna och se till att en gemensam strategi utvecklades för att exempelvis sköta hantering, sortering och återvinning.

Balansräkningen hade under detta år ökat med 9 % där utlåningen till allmänheten fortsatte att öka, i och med att Handelsbanken Livs konsoliderades med Handelsbanken kunde försäkringstillgångarna öka. Trots att finansmarkanden hade det besvärligt under detta år och Stockholmsbörsens föll med 37 %, klarade banken sig och stannade på en 7 % ökning. På skuldsidan ökade alla poster men den största förändringen i procent var dock inte specificerad.

Rörelseresultatet minskade från föregående år och hamnade på 10,190 mdkr där både räntenetto och provisionsnetto ökade. Kreditförlusterna tyngde resultatet med 240 mkr och den oförändrade intäkten påverkade resultaten i form av ökade kostnader. Detta påverkade lönsamheten som minskade och uppgick till 14,6 %. För 31: a året i rad hade banken fått en räntabilitets som översteg branschgenomsnittet.

11.8 Handelsbanken 2003

Resultaträkning 2003	mkr	Balansräkning 2003	mkr
Räntenetto	14 642	Räntebärande värdepapper	127 309
Övriga intäkter	7 650	Utlåning till allmänheten	823 142
Summa intäkter	22292	Kreditinstitut	115 273
Personalkostnader	-6 171	Övriga	194 730
Övriga omkostnader	-4 278	Summa tillgångar	1 260 454
Summa omkostnader	-10449	In- och upplåning till allmänheten	303 326
Resultat före kreditförluster	11843	Kreditinstitut	202 689
Kreditförluster	-492	Övriga skulder	697604
Nedskrivning/återföring.fin.anlägg.n.tillg.	199	Eget kapital	56 835
Rörelseresultat	11550	Summa skulder och eget kapital	1 260 454
Årets resultat	8 116		

Handelsbanken fortsatte att bedriva sin verksamhet genom minskade kostnader och återigen var lönsamheten högre än konkurrenternas på hemmamarknaden. En betydande faktor till de minskade kostnaderna var personalminskningen, flera kontor kom att reducera antalet anställda och sammantaget inom Handelsbanken visade man en minskning av personalstyrkan med 401 stycken.

Vid årets slut visade man ett rörelseresultat på 11,5 mdkr, en ökning med 13 % och en balansomslutning på 1260 mdkr. Räntenettointäkterna steg så som andra intäktskällor men däremot fick man en negativ utveckling av kreditförlusterna som uppgick till 492 mkr jämfört med föregående års 392 mkr. Räntabiliteten på det egna kapitalet kom att minska något men i övrigt visade banken en positiv utveckling, däribland ökade utlåningsvolymerna till kreditinstitut.

Detta år visade Handelsbanken en minskad tillväxt i den bemärkelsen att balansomslutningen påverkades av ändrade förhållanden gällande utlåningen i Nordamerika och gav en negativ effekt på 19 mdkr.

Utlåningen till allmänheten och företag kom också att påverkas, samtidigt stärktes den Svenska kronan och detta förvärrade situationen ytterligare.

Handelsbanken stärkte sin position på hypoteksmarknaden där Stadshypotek bland annat bidrog till en stor del av utlåningen och visade en positiv utveckling på 20 mdkr, där större delen av utlåningen berörde den privata marknaden. En ökning av intäkterna med 2 % jämfört med föregående år var också något anmärkningsvärt med tanke på att räntemarginalerna minskat något.

Att fortsätta expansionen var något som fortfarande kännetecknade Handelsbanken och denna gång genom att ge sig ut på den Europeiska marknaden.

Handelsbanken Liv som var ett dotterbolag till Handelsbanken förvärvade detta år hälften av Euro Ben som var ett irländskt försäkringsföretag som man ansåg skulle komplettera verksamheten inom Handelsbanken Liv. Efter ytterligare diskussioner och överläggningar med SPP Liv som också hade ett deläggande förvärvade man de kvarvarande aktierna.

Då Handelsbanken tidigare bedrivit hypoteksverksamhet kom denna detta år att tillsammans med Stadshypotek fusioneras till att bli ett bolag då detta tidigare hade skapat förvirring i form av dokumentationsproblem bland annat.

11.9 Handelsbanken 2004

Resultaträkning 2004	Mkr	Balansräkning 2004	Mkr
Räntenetto	14 462	Räntebärande värdepapper	155 141
Övriga intäkter	9 519	Utlåning till allmänheten	861 250
Summa intäkter	23 981	Kreditinstitut	108 906
Personalkostnader	-6 093	Övriga tillgångar	223 793
Övriga omkostnader	-4 665	Summa tillgångar	1 349 090
Summa omkostnader	-10 758	In och upplåning från allmänheten	320 873
Resultat före kreditförluster	13 223	Skulder till kreditinstitut	258 995
kreditförluster	-167	Övriga skulder	708 113
Rörelseresultat	13 056	Eget kapital	61 109
Årets resultat	9 358	Summa eget kapital och skulder	1 349 090

2004 kännetecknades av en stark tillväxt i ekonomin och i Norden såg man en lägre inflationstakt än i övriga världen, vilket påverkade bankerna positivt i form av en minskning i räntorna och en ökad utlåning till allmänheten. Detta märktes tydligt i Handelsbanken, intäkterna steg med 8 % jämfört med föregående år och man visade ett rörelseresultat som översteg 13 mdkr. En annan bidragande väsentlig faktor som tillförde en gynnsam ekonomisk utveckling var Handelsbanken Liv förvärv av SPP fondförsäkring AB och Handelsbankens förvärv av XACT Fonder AB. XACT Fonder AB var ett av Nordens största börshandlade bolag och man såg detta som ett komplement för att stärka den egna börshandeln och få en fortsatt ledande roll först och främst inom fondhandeln som växte stadigt.

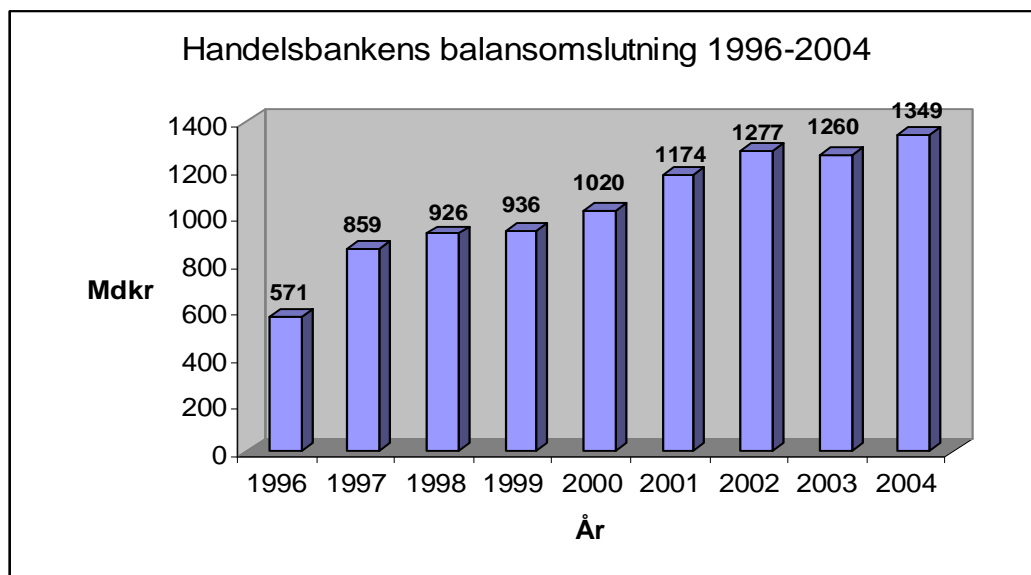
Rörelseresultatet fortsatte att stiga jämfört med föregående års redovisade resultat. Man redovisade en ökning med 13 % där provisionsnettot var en betydande del av ökningen. Intäkterna visade en positiv utveckling inom alla intäktskällor förutom räntenettointäkterna som minskade med 1 %, orsaken förklarades vara minskade räntemarginaler.

Kostnaderna steg till ca 11 mdkr där större delen orsakades av förvärven samt utveckling av nya verksamheter, organisk tillväxt och 109 stycken nyanställda.

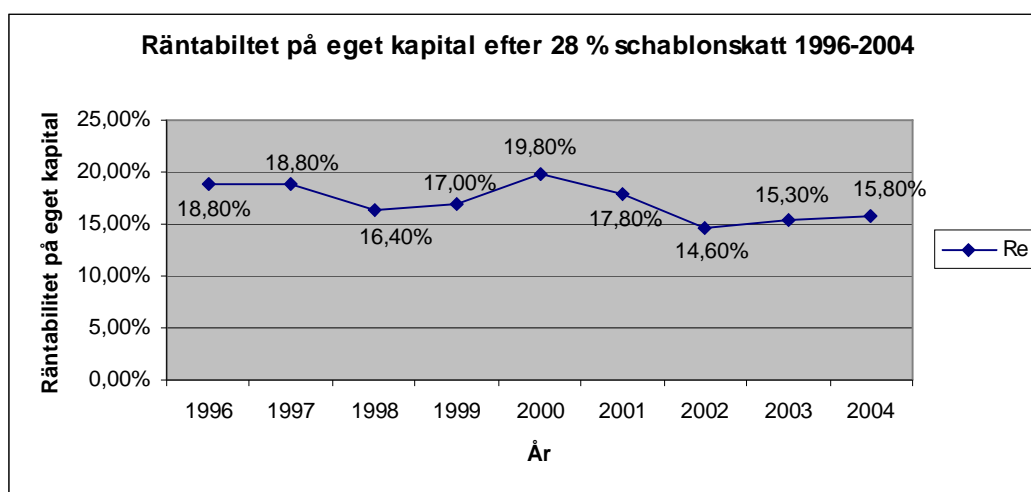
Balansomslutningen ökade med 7 % och innebar redovisade tillgångar på 1349 mdkr, merparten av ökningen förutom förvärven var att utlåningen till allmänheten ökade samt en värdestegring för de finansiella tillgångarna. Man såg även en svag förbättring i räntabiliteten på det egna kapitalet som uppgick till 15,8 %. Handelsbanken hade för det 33:e året nått en högre lönsamhet än den genomsnittligt vägda för de börsnoterade bankerna och på så vis även i år uppnått sitt finansiella mål. I en jämförelse mellan de nordiska universalbankerna hade Handelsbanken de mest nöjda kunderna, det förklarades till stor del vara på grund av deras rikstäckande kontorsnät. Vid 2004 års slut hade Handelsbanken öppnat 20 nya kontor där man i Sverige hade 453 stycken kontor och 105 stycken i övriga Norden. Handelsbanken hade också 15 kontor i Storbritannien och 13 kontor spridda över världen för att stödja kontorsrörelsen på hemmamarknaden och antalet anställda uppgick till 9226 stycken. 2004 ansökte man även om att få bedriva bankverksamhet i Ryssland och Shanghai och man började nu rikta blickarna längre ut i världen.

11.10 Finansiell utveckling

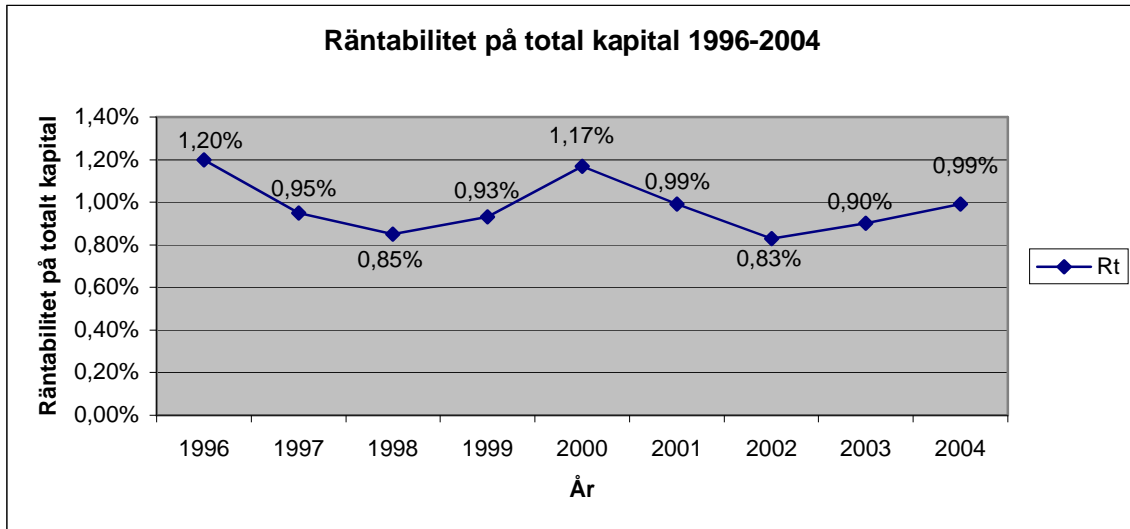
11.10.1 Överblick av Handelsbankens balansomslutning (1996-2004)



11.10.2 Överblick av Handelsbankens räntabilitet på eget kapital (1996-2004)



11.10.3 Överblick av Handelsbankens räntabilitet på totalt kapital (1996-2004)



13. Förslag på fortsatta studier

- Då författarna i denna studie har kartlagt och beskrivit Handelsbanken hade det i fortsatta studier varit intressant att studera banken ur andra perspektiv. En fördjupning i några av rörelsegrenarna inom banken hade varit intressant då man mer ingående skulle kunna få möjlighet att förstå hur rörelsegrenarna faktiskt fungerar och hur de bidrar till Handelsbankens utveckling som helhet.
- Det skulle också vara intressant att se en uppföljning av vår studie på Handelsbankens utveckling från 2004.

14. Egna reflektioner

Att Handelsbanken är en stor bank är det ingen tvekan om, med hjälp av denna studie har våra kunskaper stärkts och ökat förståelsen för hur banken fungerar. Vi har haft möjligheten att studera en av Sveriges största banker och det har vidgat våra vyer. En förutsättning för att förstå banken har varit att gå tillbaks i tiden när det gäller bankens historia för att på så vis förstå grunden, detta har lett till en ökad förståelse från vår sida. Inom Handelsbanken kan man urskilja ett tydligt mönster vad gäller utvecklingen, trots att vd efter vd avlöst varandra har strategin inte ändrats avsevärt. Det kan ha varit en viktig faktor till att Handelsbanken än idag bedriver en framgångsrik verksamhet.

Den här studien har gett en förskönande bild av Handelsbanken dock vill vi vara lite kritiska, att tro att företag kan uppnå perfektionism är naivt. Det förefaller sig naturligt att anställda inom företag inte gärna framför några negativa egenskaper om företaget. Som forskare vill vi förhålla oss till ett objektiva synsätt, den litteratur vi har haft till hjälp skildrar och synliggör det positiva inom Handelsbanken och kanske med all rätt, då den idag utgör en av Sveriges största banker.

15. Slutsats

Det finns ett stort antal faktorer som bidragit till att denna bank idag är en av Sveriges största banker, dock har vi valt att påvisa de som tydligt utmärker sig och som vi anser vara nyckeln till framgång.

Den tydliga strategin som framhävs utgår från förvärvsteorin där Handelsbanken från att ha etablerat sig i Stockholm 1871 numera bedriver bankverksamhet i Norden och Europa. De förvärv man gjort har varit horisontala och rörelserelaterade, detta för att vidga och komplettera sin verksamhet, på så vis nå ut till fler kunder. Kunderna ser man som sin främsta affärspartner där produkterna man erbjuder anpassas till de önskemål som ställs och än idag har man lyckats bemöta denna efterfrågan.

Handelsbanken har också förutom att nå tillväxt på detta vis fokuserat på organisk tillväxt, där man än idag kan se att det stora kontorsnät de erbjuder varit nyckeln till framgång.

Trots alla bankkriser som uppstått genom åren har man överlevt och detta mycket tack vare den stora finansiella styrka som banken förfogar över. Denna finansiella styrka är ett resultat av det stora antalet kontor man erbjuder och lönsamma förvärv.

Denna styrka kan påvisas genom det största och mest lyckade förvärv av Stadshypotek AB som Handelsbanken genomfört där man för en köpeskilling av 23 miljarder kronor fick en ökad balansomslutning på cirka 300 miljarder kronor. Denna affär betalades kontant och som ett resultat av detta förvärv fick Handelsbanken tydliga synergieffekter.

Ledningen har på inget sätt försökt driva utvecklingen på marknaden, tvärtom har marknaden drivit utvecklingen inom Handelsbanken och de har lyckats bemöta de krav som ställts på verksamheten. Ledningen har hörsammat detta och tagit de beslut och åtgärder som ansetts gynna banken. Att rätt beslut och åtgärder tagits kan man se då flera banker inte klarat de finansiella kriser som drabbat det svenska bankväsendet. Detta har resulterat i att Handelsbanken idag utgör en av de fyra största aktörerna på den svenska marknaden.

Handelsbanken har i flera år haft högre räntabilitet på eget kapital än branschgenomsnittet, detta är också en utmärkande faktor som bidragit till överlevnadsförmågan. Den höga lönsamhet de haft gentemot andra aktörer anser vi ha en enkel förklaring. Denna förklaring som ibland inte uppmärksammas lika noga är personalfrågan. Personalen har getts möjligheter till avancemang, tillhörighet och utveckling genom individuella handlingsplaner som stimulerat till ett enhetligt tänkande. Genom att ge personalen dessa möjligheter har det skapat större förutsättningar till individuell utveckling och en trevligare arbetsmiljö.

Det decentraliserade styrsättet har gett upphov till att varje kontor upprättar sina egna verksamhetsplaner efter det affärsområde de är verksamma inom. På så vis är de strategiska affärsenheter som själva driver sin marknad och anpassar sitt utbud efter kundernas behov. Handelsbankens decentraliserade styrsätt kan lyftas fram som en viktig framgångsfaktor, med överlåtandet av befogenheter har kontoren fått större ansvar. Med ansvaret följer en större motivation från de anställdas sida att hela tiden prestera till den

utsträckning det är möjligt. Oktagonen är en annan faktor som vi anser har haft en positiv effekt och främjat utvecklingen.

Jan Wallanders inträde i Handelsbanken har varit en stor framgångsfaktor för Handelsbanken, han kom inte bara med ny kraft utan också med nya perspektiv. Nya sätt att se på verksamheter och dess utveckling, en infallsvinkel som givit stora framgångar. Det tänkande han förde med sig fick utså en hel del kritik som man nu i efterhand kan tycka var obefogat. Wallander kom att publicera "*Mål och medel*", denna bok lyfter fram de värderingar och normer Wallander utgick ifrån för att skapa en bättre tillvaro. Denna bok ligger till grund för integreringen och socialiseringen av personalen och är en slags symbolik. Kulturen som finns inom Handelsbanken är till stor del byggd på "*Mål och medel*" och har skapat ett enhetligt tänkande.

Case Closed

14. Källförteckning

Publicerad litteratur

Runa P & Davidsson, P. och Studentlitteratur (1991, 2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund

Thurén T, (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Första upplagan, Liber AB

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

Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund

Hildebrand, K-G. (1971) *I omvandlingens tjänst*. Svenska Handelsbanken 1871-1955

Brunninge, O. och Jönköpings International Business School (2005) *Organisational self-understanding and the strategy process*. Parajet AB

Bruner, R. (2004) *Applied mergers and acquisitions*. Hoboken, N.J.: J. Wiley

Jacobsen, D-I. Thorsvik, J. & Studentlitteratur (1998, 2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund

Sevenius, R. & Studentlitteratur (2003) *Företagsförvärv - en introduktion*. Studentlitteratur, Lund

Kotler, P. (2003) *Marketing management*. Prentice Hall

Samuelsson, L-A. (2004) *Controllerhandboken*. Författarna och Industrilitteratur AB, utgåva 8

Grönroos, C. (2003) *Service Management och marknadsföring*. Liber AB

Schein, E-H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Hellriegel, D, m.fl. 2002, *Management –A competency based approach*. South -western, Ohio

Södergren, B. (1987) *När pyramiderna rivits*. Bonniers Grafiska Industrier AB, Stockholm 1998

Runsten, M. & Johansson, S-E. (2005) *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt*. Studentlitteratur, Lund

Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund

Bergland, A & Blume, J. (1999) *Handelsbankens förvärv av Stadshypotek*. Bas förlag

Uppsatser

Melin, E. Dammert, A. & Nilsson, M. (1999) *Att belöna och motivera medarbetare i tillväxt företag (1999)*. Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien och CONNECT Sverige

Brauer, J. Johansson, C. Löfgren, M. & Persson, M (2004) *En fallstudie av Handelsbankens vinstandelssystem Oktogonen* Kandidatuppsats Lunds universitet

Augustsson, H. & Eek, M. (2005) *Företagsförvärv i teori och praktik*. Kandidatuppsats, Lunds universitet

Jönsson, B. & Karlsson, R (2003) *Företags syn på strategi*. Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Söderberg, A. (2006) *En utvärdering av de anställdas arbetsmotivation vid Lantmäteriet*. Kandidatuppsats, Högskolan i Gävle

Internet

Källa Bakgrund

Sveriges Riksbank Pressrelease- Waymaker 2006-03-27

<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=21039>

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Depressionen>

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Kreuger-kraschen>

Handelsbankens Årsredovisningar 1996 till och med 2004

<http://www.handelsbanken.se>

Bergland, A & Blume, J. (1999) *Handelsbankens förvärv av Stadshypotek*. Bas förlag

Intervjuer

Clarie Andrée, Personalman på Handelsbanken i Västra Sverige

Annelie Eksell, Bankkamrer på Handelsbanken i Västra Sverige

Lennart Francke, före detta ekonomichef, Handelsbanken

