



Examensarbete, 15 hp, för
Kandidatexamen i företagsekonomi: Bank och Finans
VT 2018

The never ending story

En studie om hur banker implementerar nya
regelverk

Anna Svensson och Hannes du Plessis de Richelieu

Författare

Anna Svensson och Hannes du Plessis de Richelieu

Titel

The never ending story
En studie om hur banker implementerar nya regelverk

Handledare

Sven-Olof Yrjö Collin

Medbedömare

Håkan Jankensgård

Examinator

Marina Jogmark

Sammanfattning

Bankers förmåga att implementera regelverk kan utifrån flera perspektiv anses viktigt. Utifrån finansinspektionens perspektiv är en lyckad implementering viktigt för att skydda det finansiella systemet och konsumenterna. Medan det utifrån bankernas egna perspektiv är viktigt, dels ur ett kostnadsperspektiv och dels för att bibehålla nöjda kunder samt rätten att bedriva bankverksamhet. Trots fördelen med en lyckad implementering är tidigare forskning på området begränsad. Studiens syfte är därför att förklara hur banker implementerar nya regelverk.

För att uppfylla studiens syfte har ett kvalitativt tillvägagångsätt tillämpats. I undersökningen har två fallstudier genomförts där empiri samlats genom åtta semistrukturerade intervjuer. Respondenterna bestod av bankanställda som varit högt uppsatta i implementeringen av MiFID II och MiFIR. Empirin har sedan analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen. Utifrån analysen har sedan en modell för hur banker implementerar regelverk skapats.

Studiens slutsats är att bankers implementering av regelverk påverkas av samarbete mellan banker via branschorganisationer, bankernas målsättning, företagskulturen, regelverkets komplexitet och till viss del av organisationsstrukturen. Implementering kan delas upp i tolkning och införande där en stor del handlar om att översätta regelverket och integrera det i affärsverksamheten. För att sedan få anställda att tillämpa regelverket används olika former av styrmekanismer, så som utbildning, information och uppföljning.

Ämnesord

Implementering, Banker, MiFID II, MiFIR, Finansiella regelverk, Finanssektorn

Author

Anna Svensson and Hannes du Plessis de Richelieu

Title

The never ending story
A studie about how banks implement new regulations

Supervisor

Sven-Olof Yrjö Collin

Co-examiner

Håkan Jankensgård

Examiner

Marina Jogmark

Abstract

The ability of banks to implement regulations is important in several aspects. From the Finance Inspection's Point of view a successful implementation is important to protect the financial system and the consumers. For the banks it is important from a cost-benefit perspective, but also to keep customers satisfied and to maintain the right to continue banking. In spite of the advantages of successful implementation, the research in this area is limited. The aim of the study is therefore to explain how banks can implement new regulations.

To fulfil the aim of the study we have adopted a qualitative view. Two case studies have been made in which empirics has been collected through eight semi-structured interviews. The respondents were bank employees who had been highly involved in the implementation of MiFID II and MiFIR. The empirics were thereafter analyzed with guidance from the theoretical frame of reference.

The conclusion of the study is that the banks implementation of regulations is influenced by different factors: the cooperation between banks, the aim of the bank, the corporation culture, and the structure of the organization. The analyze has been used as a start point to create a model for how banks implement regulations. Implementation can be divided into interpretation and introduction. A major challenge is to translate the regulations and integrate them into the business activity. In order to make the employee practice the regulations, different steering mechanisms are used, for example education, information and monitoring.

Keywords

Implementation, Banks, MiFID II, MiFIR, Financial regulations, Financial sector

Förord

Under ungefär 14 veckors tid har dagar och nätter präglats av ångest, skratt, uppgivenhet och en och annan tår längs kinden. Uppsatsskrivandet har varit en stor utmaning men det finns inget ont som inte för något gott med sig. Det har trots allt varit 14 lärorika veckor som gett oss erfarenheter att ta med in i framtiden. Det finns flera personer som gjort resan möjlig och vi vill rikta ett speciellt tack till några av dem.

Tack till alla fantastiska respondenter som varit extremt hjälpsamma och tagit sig tid att svara på frågor, utan er hade uppsatsen aldrig varit möjlig.

Tack till Sven-Olof, vår ironiska, humoristiska och kloka handledare. Tack för att du förvirrat oss och satt griller i våra huvud som lett oss in på nya vägar dit vi inte annars skulle gått. Tack för att du trott på oss när vi själva inte gjort det.

Kristianstad, maj 2018.

Anna Svensson

Hannes du Plessis de Richelieu

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Problemformulering	10
1.4 Syfte	10
1.5 Disposition	11
1.6 Sammanfattning av inledning	12
2. Uppsatsens metod	13
2.1 Samband mellan teori & empiri	13
2.3 Forskningsstrategi	14
2.4 Forskningsmetod	15
2.5 Val av teori	15
2.6 Sammanfattning av uppsatsens metod	17
3. Tidigare forskning	18
3.1 Reglering av banker	18
3.2 Bankers implementering av regelverk	19
3.3 Sammanfattning av tidigare forskning	20
4. Teoretisk referensram	21
4.1 Bankens målsättning	22
4.2 Implementeringsorganisation	22
4.2.1 Resursallokering	25
4.3 Styrsystem	26
4.3.1 Organisationsstruktur	28
4.3.2 Företagskultur	31
4.3.3 Information & Kommunikation	32
4.3.3.1 Utbildning	33
4.4 Sammanfattning av teoretisk referensram	34
5. Empirisk metod	35
5.1 Fallstudier	35
5.2 Datainsamlingsmetod	36
5.2.1 Intervjuer	37
5.2.2 Urval	38
5.2.3 Utformning av intervjuguide	39

5.2.4 Bearbetning av intervjuer	46
5.3 Etiska aspekter	47
5.4 Tillförlitlighet	48
5.5 Sammanfattning av empirisk metod	49
6. Analys	50
6.1 Implementeringens förstadium.....	50
6.2 Projektet	52
6.2.1 Projektets resursfördelning	52
6.2.2 Projektets grad av decentralisering	55
6.2.3 Fortsatt arbete i projektet.....	60
6.2.4 Det praktiska införandet.....	65
6.3 Sammanfattning av analys	69
6.3.1 Utveckling av implementeringsmodellen.....	72
7. Slutsats	74
7.1 Slutsats och diskussion	74
7.3 Studiens bidrag.....	76
7.4 Studiens begränsningar	77
7.5 Framtida forskning.....	78
Litteraturförteckning.....	80
Bilagor	86
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	86

Tabellförteckning

Tabell 1. Sammanfattning av Bourgeois och Brodwin fem modeller.....	24
Tabell 2. Innehållsanalys av intervjuer.....	47

Figurförteckning

Figur 1. Implementering av regelverk	21
Figur 2. Bourgeois och Brodwins modeller, grad av decentralisering.	30
Figur 3. Bankernas grad av decentralisering	59
Figur 4. Implementeringens grad av decentralisering.....	60
Figur 5. Implementering av regelverk 2.0	73

1. Inledning

I inledande kapitel kommer en problembakgrund presenteras med fokus på bankernas roll i samhället och vikten av att reglera den finansiella marknaden. Vidare följer en problematisering där den strategiska aspekten av implementering av regelverk lyfts fram följt av en kort presentation av tidigare forskning på området. I slutet introduceras rapportens problemformulering samt syfte och kapitlet avslutas med rapportens disponering.

1.1 Problembakgrund

Med säkra och effektiva system för bland annat sparande och finansiering fyller finanssektorn en viktig samhällsfunktion i Sverige. Branschen ger bland annat sysselsättning till drygt två procent av arbetskraften i landet och utgör nästan fem procent av Sveriges BNP (Svenska Bankföreningen, 2016). Banker kan ses som kärnan i finanssektorn och utgör en viktig del av samhällets infrastruktur. Samtidigt har de haft en betydande roll i den tekniska och industriella utvecklingen genom åren (Svenska Bankföreningen, 2014).

I slutet av år 2016 fanns det 117 banker i Sverige, utländska såväl som svenska (Svenska Bankföreningen, 2016). Som finans- och kreditinstitut finns det ett flertal lagar att förhålla sig till, där regelverken i första hand syftar till att skydda konsumenterna och den finansiella marknaden (Finansinspektionen, 2017a, 2018). Det kan anses vara extra viktigt att reglera den finansiella marknaden eftersom besluten banken tar kan ha direkt påverkan på privatpersonens ekonomi (Finansinspektionen, 2017a). Dessutom finns det ofta en kunskapsasymmetri mellan banken och konsumenterna vilket sätter kunderna i en extra utsatt position (Finansinspektionen, 2017a). Förutom att skydda konsumenterna är det viktigt att kontrollera banker för att bibehålla stabilitet i det finansiella systemet (Finansinspektionen, 2018). Det är bland annat Finansinspektionens (FI) uppgift att övervaka de svenska bankerna och se till att de följer aktuella lagar och förordningar (Finansinspektionen, u.d.). Även de europeiska tillsynsmyndigheterna spelar en central roll i att samordna tillsynen av banker inom EU och därmed även i Sverige (Svenska Bankföreningen, 2017).

Konsekvenserna kan bli hårda för de banker som bryter mot lagarna eller på annat sätt missbrukar sitt informations- och kunskapsövertag gentemot kunderna (Hedlund, 2016). Bland annat är det flera banker som den senaste tiden varit i blåsväder då de enligt Finansinspektionen inte lyckats följa rådande direktiv. Som följd av misskötseln kan företagen få en varning från Finansinspektionen men det kan även innebära höga böter, eller i värsta fall återkallelse av tillståndet att bedriva bankverksamhet (Hedlund, 2016). Det finns med andra ord mycket bankerna kan förlora på att inte följa de aktuella regelverken. Även om det inte alltid blir några direkta ekonomiska konsekvenser kan anseendet ta skada som följd av den negativa publiciteten.

De senaste åren har antal banker och finansiella institut i Sverige ökat (Svenska Bankföreningen, 2016) vilket lett till att konkurrensen hårdnat på den finansiella marknaden. Kunderna har med andra ord fler alternativa banker att välja på om de skulle vara missnöjda med sin aktuella bank. Den ökade valmöjligheten tillsammans med att det idag är lättare att byta bank, tack vare digitaliseringen, gör att bankerna bör vara mer måna om sina kunder. Samtidigt har regleringen hårdnat och bankerna har nu fler lagar att förhålla sig till (Culp & Markson, 2013). Bankernas implementering av lagar och anpassningsförmåga kan med andra ord ses ur ett strategiskt perspektiv, delvis eftersom det kan tänkas påverka kundernas förtroende och delvis ur ett kostnadsperspektiv (Culp & Markson, 2013). Det borde därför vara en angelägenhet för bankerna att på ett smidigt sätt implementera nya lagar och direktiv, samtidigt som de behåller servicen ut mot kunderna och Finansinspektionen nöjda.

1.2 Problematisering

Bankers förmåga att implementera nya regelverk kan med andra ord anses viktigt utifrån flera perspektiv. Utifrån Finansinspektionens perspektiv är en lyckad implementering viktigt för att skydda det finansiella systemet och konsumenterna (Finansinspektionen, 2017a, 2018). Medan det utifrån bankernas egna perspektiv är viktigt att vara effektiva, dels ur ett kostnadsperspektiv (Culp & Markson, 2013) och dels för att behålla nöjda kunder samt rätten att bedriva bankverksamhet (Hedlund, 2016). Under 1980-talet avreglerades finansmarknaden men de senare åren har regleringarna ökat igen som en följd av finanskrisen (Broberg, 2016). Till följd av den hårdare regleringen har banker åter igen

blivit tvungna att anpassa sig till fler lagar (Ernst & Young, 2015). Trots den ökade regleringen tycks bankerna enligt Culp och Markson (2013) inte vara rätt positionerade för att möta de utmaningar som branschen nu ställs inför. Författarna menar att företagen måste utveckla en långsiktig strategi för hur förändringar i regelverken ska tas emot och implementeras.

Trots att bankers implementering av regelverk är viktigt ur flera perspektiv är forskning på området knapphändig. Tidigare forskning kring reglering av banker har framförallt haft ett stort fokus på hur, och varför, tillsynsmyndigheterna utformar lagarna (Ahmed, 2016; Masood & Fry, 2012; Bart, Caprio Jr & Levine, 2004; Spong, 2000). Tillsynsmyndigheterna har ett makroekonomiskt och politiskt perspektiv där fokus ligger på att skydda allmänheten och landets finansiella system (Ahmed, 2016). Banker däremot fokuserar istället på att maximera vinsten, skapa tillväxt i utlåning och investeringsportföljer, öka marknadsandelar och vara konkurrenskraftiga (Ahmed, 2016). Faktorer så som bankernas ledning och dess kulturella aspekter påverkar vikten av de olika områdena i respektive bank. På grund av att bankerna och myndigheternas fokusområde skiljer sig åt kan problem uppstå vid införandet av regleringar. Olika perspektiv i kombination med otydlig kommunikation från tillsynsmyndigheterna kan leda till bristande förståelse och ineffektiva regleringar som inte uppfyller själva huvudsyftet (Ahmed, 2016). Lagstiftarna behöver därför ta hänsyn till olika faktorer vid utformningen och införandet av nya regleringar för att undvika ineffektivitet. Det kan bland annat handla om att ta hänsyn till landets ekonomiska faktorer och kulturen i den finansiella sektorn (Ahmed, 2016).

De få studier som belyst hur bankerna sedan implementerar regelverken har framförallt haft fokus på hur enskilda lagar, regleringar och direktiv implementerats i olika banker (Cultera, Pozniak & Vermeulen, 2017; Katz, 2015; Prorokowski, 2015; Hassan Al-Tamini, 2008). Studierna behandlar framförallt detaljer kring hur banken valt att tolka och införa specifika detaljer i ett regelverk. Ett exempel är Hassan Al-Tamimis (2008) undersökning kring hur banker förberett implementeringen av direktivet Basel II. Där framkommer det bland annat att utbildning av personalen varit en viktig del i implementeringen (Hassan Al-Tamimi, 2008). Det har visats att utbildning ökar de anställdas förståelse för regelverken och

sannolikheten att implementeringen lyckas i organisationen (Hassan Al-Tamimi, 2008). Ett annat exempel på hur tidigare forskning fokuserat på detaljer i enskilda regelverk är en undersökning gjord av Cultera m.fl. (2017). Forskarna visar i studien bland annat hur banker implementerat MiFID, genom att rådgivarna ställer anpassade frågor till kunden för att göra en så kallad lämplighetsbedömning vid fondköp.

Vad tidigare forskning inte tar upp är vilka faktorer i organisationen som påverkar att banken väljer att göra på ett visst sätt. Faktorer som företagskultur, organisationsstruktur och målsättning har haft lite fokus i undersökningarna. Detta trots att det påvisats att till exempel företagskulturens flexibilitet påverkar hur mottaglig organisationen är för förändring och hur mycket resurser som krävs (Ahmadi, Salamzadeh, Daraei, & Akbari, 2012). Tidigare forskning brister även i att förklara hur bankerna mer praktiskt arbetar med implementering. En ökad förståelse för hur banker implementerar regelverk och vilka faktorer som påverkar kan dels vara intressant ur bankernas perspektiv och dels ur Finansinspektionens perspektiv. Bankerna skulle kunna använda kunskapen för att i framtiden göra implementeringen mer effektiv och öka regelefterlevnad, vilket kan reducera kostnader och risken för till exempel böter (Culp & Markson, 2013). Finansinspektionen i sin tur skulle kunna använda förståelsen för att utforma tydligare direktiv och minska olika tolkningar på finansmarknaden. Uppsatsen har därför fokus på att förklara hur banker implementerar regelverk.

1.3 Problemformulering

Hur implementerar banker nya regelverk?

1.4 Syfte

Syftet är att förklara hur banker implementerar nya regelverk.

1.5 Disposition

Inledning

I det inledande kapitlet presenteras en problembakgrund med fokus på bankernas roll i samhället. Sedan följer en problematisering där den strategiska aspekten av implementering av regelverk lyfts fram. I slutet introduceras rapportens problemformulering samt syfte och kapitlet avslutas med rapportens disponering.

Uppsatsens metod

I det andra kapitlet presenteras uppsatsens metod. I kapitlet redogörs valet av fallstudie, den abduktiva utgångspunkten samt den kvalitativa forskningsmetod som ligger till grund för studien. Avsnittet avslutas med en argumentation för hur den teoretiska referensramen byggts upp.

Tidigare forskning

I det tredje kapitlet redogörs för vad forskare tidigare uppmärksammat inom ämnet. I kapitlet beskrivs varför banker regleras och hur regleringarna utformas. Det redogörs även för de få upptäckter som gjorts kring hur banker implementerar nya regelverk och vilka aspekter som påverkar implementeringen.

Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras de olika faktorer som ligger till grund för modellen som tagits fram. Syftet med modellen är att skapa en förståelse för hur bankerna implementerar lagar och varför de gör på ett visst sätt.

Empirisk metod

I uppsatsens femte avsnitt presenteras den empiriska metoden som tillämpats för att realisera syftet. Här återfinns argument bland annat för varför implementering av MiFID II och MiFIR ligger till grund för uppsatsens två fallstudier. Vidare presenteras hur data skapats via intervjuer och hur empirin sedan bearbetats genom en innehållsanalys.

Analys

I uppsatsens fjärde kapitel presenteras analysen där studiens teoretiska referensram vävs samman med empirin från intervjuerna. Syftet med analysen är att beskriva hur implementeringen av regelverk kan se ut utifrån respondenternas erfarenheter kring MiFID II och MiFIR. I slutet av analysen beskrivs den utvecklade implementeringsmodellen.

Slutsats

I det sista kapitlet redogörs uppsatsens slutsats och diskussion. Slutsatserna visar bland annat hur implementeringen påverkas av samarbete mellan banker via branschorganisationer, bankernas målsättning, företagskulturen, regelverkets komplexitet och till viss del av organisationsstrukturen. Till sist beskrivs studiens teoretiska- och praktiska bidrag följt av egna reflektioner samt förslag på fortsatt forskning.

1.6 Sammanfattning av inledning

Bankers förmåga att implementera regelverk kan utifrån flera perspektiv anses viktigt. Utifrån Finansinspektionens perspektiv är en lyckad implementering viktigt för att skydda det finansiella systemet och konsumenterna. Medan det utifrån bankernas egna perspektiv är viktigt, dels ur ett kostnadsperspektiv och dels för att bibehålla nöjda kunder samt rätten att bedriva bankverksamhet. Trots fördelen med en lyckad implementering är tidigare forskning på området begränsad. Studiens syfte är därför att förklara hur banker implementerar nya regelverk.

2. Uppsatsens metod

I det följande kapitlet presenteras uppsatsens metod med fokus på att lyfta fram hur studiens syfte realiserats med hjälp av bland annat en abduktiv utgångspunkt. Kapitel 2.3 samt 2.4 redogör och argumenterar för valet av fallstudie samt den kvalitativa forskningsmetod som ligger till grund för studien. Avsnittet avslutas med att lyfta fram beståndsdelar som legat till grund för den framtagna teoretiska referensramen. Här beskrivs hur referensramen byggts upp med hjälp av olika teorier och tidigare forskning kring reglering av banker, implementering av regelverk och strategier.

2.1 Samband mellan teori & empiri

Beroende på vilken undersökning som görs har teori och empiri olika roller och sambandet mellan dem kan skilja sig åt (Lind, 2014; Ahrne & Svensson, 2011; Bryman, 2008). Sambandet mellan teori och empiri lägger bland annat grunden för hur undersökningen utformas, hur det empiriska materialet analyseras och vilka slutsatser som dras (Bryman, 2008). I forskarvärlden brukar tre utgångspunkter diskuteras, deduktiv, induktiv och abduktiv. För att förklara hur banker tolkar och implementerar nya regelverk har uppsatsen en abduktiv utgångspunkt.

En anledning till det abduktiva tillvägagångssättet är att det inte finns någon direkt färdig teori eller modell som berör implementering av regelverk vilket skulle göra det svårt att tillämpa direkt deduktion. Vid en deduktiv utgångspunkt grundar sig nämligen undersökningen i en tydlig teoretisk ansats där hypoteser utformas och prövas (Lind, 2014; Ahrne & Svensson, 2011). Det skulle däremot vara möjligt att använda ett induktivt tillvägagångssätt och genom empirin generera en ny modell. Den induktiva utgångspunkten innebär nämligen att mindre vikt läggs vid teorianvändningen (Lind, 2014). Istället tar undersökningen avstamp i empirin och med hjälp av data kan olika modeller eller teorier utvecklas (Lind, 2014; Ahrne & Svensson, 2011).

Induktion kräver dock stora erfarenheter eftersom den som utför undersökningen inte har några tydliga riktlinjer när den samlar och analyserar empirin. För att ha någon form av teoretisk utgångspunkt som riktlinje valdes därför istället det abduktiva tillvägagångssättet. Abduktion är en blandning mellan deduktion och induktion (Lind, 2014; Ahrne &

Svensson, 2011) som innebär att forskaren pendlar mellan teori och empiri (Ahrne & Svensson, 2011). Det finns ofta en relativt tydlig teoretisk utgångspunkt som används integrerat tillsammans med empirin i arbetet (Lind, 2014). Ett syfte med abduktion är att identifiera eller utveckla modeller och teoretiska begrepp. Ett annat syfte kan enligt Lind (2014) vara att diskutera modellens förmåga att förklara mönster i empirin. Abduktion kan därför ses som teoriutvecklande (Lind, 2014). Abduktion tillämpas i uppsatsen genom att undersökningen utgår ifrån en modell som utvecklats med hjälp av tidigare forskning. Empirin ger sedan möjlighet att utvärdera modellens förmåga att förklara dessa samband och samtidigt hitta nya. På så sätt kan den modell som byggts utgöra en riktlinje för undersökningen samtidigt som det med hjälp av empirin finns möjlighet att utveckla modellen.

2.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi kan ses som den handlingsplan som används för att uppnå det utsatta målet (Denscombe, 2014). Vanligt förekommande forskningsstrategier är bland annat experiment, surveyundersökningar och fallstudier (Bryman, 2008). Forskningsstrategin som använts i den här uppsatsen är fallstudie, mer specifikt studeras två fall som i uppsatsen benämns som implementering av regelverk i bank 1 respektive bank 2. I avsnitt 5.2 presenteras fallen mer detaljerat.

Ett fall är en fristående enhet med distinkta gränser (Denscombe, 2014). En organisation kan enligt Denscombe (2014) ses som ett fall och i undersökningen utgör som nämnts två bankerna två olika fall. Genom att genomföra en fallstudie studeras ett redan befintligt fenomen i dess naturliga miljö. Detta gör det möjligt att förstå och förklara olika orsaker till det som händer inom fallets inramning (Denscombe, 2014). En anledning till valet är att fallstudie är fördelaktigt vid småskalig forskning. Genom att studera implementering av regelverk i dess sociala kontext kan vi inte bara förklara *vad* som händer utan även *varför* det händer. En annan anledning är att fallstudien kan ge en större helhetsbild vilket gör det möjligt att förklara orsaken till vissa handlingar och relationen mellan olika faktorer i processen (Denscombe, 2014) vilket är av intresse i studien.

En fråga som uppstår vid fallstudier är dock hur pass generaliserbart de fynd som hittas är. Det ska poängteras att fynden i de enskilda fallstudierna inte kan generaliseras i den grad som en surveyundersökning möjliggör (Denscombe, 2014). Däremot kan fynden till viss grad, enligt Denscombe (2014), ses som överförbara eftersom varje fall trots allt ingår i en bredare kategori. Vidare kan fallstudie användas för att utveckla teorier och modeller vilket även går hand i hand med studiens abduktiva utgångspunkt (Denscombe, 2014).

2.4 Forskningsmetod

Då studien har en abduktiv utgångspunkt, är det vanligt att den även karakteriseras av en mer kvalitativ forskningsmetod. Den kvalitativa metoden kännetecknas bland annat av att forskaren kommer nära det som observeras (Hansson, 2011). Empirin kan bland annat bestå av intervjuer och observationer där underlaget som framkommer är tolkningsbar och kräver en omfattande analys (Bryman & Bell, 2015; Hansson, 2011). Ett annat kännetecken är att teorin vid kvalitativ metod tenderar att växa fram under forskningen, vanligtvis finns en vilja att upptäcka och utveckla teorier snarare än att verifiera den (Hansson, 2011).

Vid kvantitativ metod, i motsats till den kvalitativa, befinner sig forskaren istället på distans från det som studeras. Teorin testas bland annat genom hypotesprövningar där data består utav statistik och tillförlitliga siffror. Insamlingen av data görs oftast i form av enkätundersökningar för att på så sätt få in en stor mängd mätbara variabler (Bryman & Bell, 2015; Hansson, 2011).

I och med att studiens valda ämne har begränsat med teori och modeller passar den kvalitativa metoden väl, möjligheten finns då att upptäcka och skapa en modell istället för att bekräfta befintliga. Metoden möjliggör även intervjuer och observationer på nära håll och ger utrymme för att tolka och förstå olika samband.

2.5 Val av teori

Uppsatsens syfte är, som tidigare nämnt, att *förklara hur banker implementerar nya regelverk*. För att realisera syftet har en betydande del i arbetet varit att ta del av vetenskapliga artiklar och annan litteratur för att skapa en förståelse för regleringen av banker. Eftersom tidigare forskning kring hur banker implementerar regelverk är

knapphändig har ett viktigt, så väl som kritiskt, moment varit att bearbeta de undersökningar som finns. En modell har byggts (se avsnitt 4.) där beståndsdelarna består av forskning kring reglering av banker, implementering av regelverk och strategiimplementering. Syftet med modellen är att förklara hur bankerna implementerar lagar för att sedan samla empiri med den teoretiska referensramen som riktlinje.

Eftersom det finns begränsat med forskning kring implementering av regelverk har strategiimplementering använts i den teoretiska referensramen för att försöka förklara hur förändringsarbetet kan gå till. Det finns vissa likheter i att implementera en strategi kontra att implementera ett regelverk som gjort det möjligt att använda teorier kring strategiimplementering. Strategier kan bland annat liknas vid ramverk för organisationen som anger vilka mål företaget ska jobba mot och hur dessa mål ska uppnås (Whittington, 1996). Samtidigt kan regelverken ses som ramverk som bankerna måste följa och förhålla sig till (Cultrera, Pozniak, & Vermeulen, 2017). En likhet är således att båda delvis har som syfte att rikta företagen åt ett specifikt håll, där målet är att de anställda ska efterleva strategin/regleringen. Strategier, så väl som lagar och regler, ska alltså genomsyra hela verksamheten, eller de berörda delarna, för att ge bästa möjliga resultat. En annan likhet är att både strategiimplementering och implementering av regelverk innebär en förändring för organisationen där de anställda måste anpassa sig för att implementeringen ska lyckas.

Det är dock viktigt att inte bortse från de skillnader som finns mellan strategiimplementering och implementering av regelverk. En skillnad är att regleringar skapas utanför organisationen, utan hänsyn till bankens målsättningar och arbetssätt (Ahmed, 2016), medan strategier utformas inom organisationen för att nå målsättningarna (Whittington, 1996). Regleringen är därför utformad i ett språk och en miljö som skiljer sig ifrån organisationens, där strategierna utformas (Ahmed, 2016). Därför är det även sannolikt svårare att tolka och översätta regleringen i organisationen i jämförelse med strategin. Företagen styr själva över strategierna vilket inte är möjligt med regelverken då lagarna är tvingande (Lagen, u.d.). Med andra ord kan regleringar ses som mer statiska medan strategier kan vara mer dynamiska. En annan skillnad är att tidsramen för implementering av regelverk är fast och kontrollerad utifrån, vilket gör att bankerna inte

har möjlighet att själva bestämma när implementeringen ska vara fullbordad (Hassan Al-Tamimi, 2008; Katz, 2007).

Eftersom det finns betydande likheter mellan implementering av regleringar och implementering av strategi valdes några framstående faktorer från strategiimplementeringen ut till studiens teoretiska ramverk (se avsnitt 4). Det är även viktigt att förstå att den teoretiska referensramen kan ha begränsningar på grund av skillnaderna mellan strategier och regelverk.

2.6 Sammanfattning av uppsatsens metod

Sammanfattningsvis är uppsatsen av kvalitativ karaktär och präglas av en abduktiv utgångspunkt där den teoretiska referensramen utgör en riktlinje för insamling av empiri. Referensramen tar bland annat avstamp i forskning kring strategiimplementering eftersom det finns lite forskning kring implementering av regelverk. Precis som vid strategiimplementering innebär ett nytt regelverk någon form av förändring där bankerna behöver få de anställda att arbeta efter de nya riktlinjerna. För att realisera studiens syfte har två fallstudier sedan genomförts. Med hjälp av fallstudier kan implementering av regelverk studeras i dess sociala kontext. Detta ger möjligheten att skapa en helhetsbild som förklarar hur bankerna gör och varför.

3. Tidigare forskning

I följande avsnitt lyfts det fram vad forskare, och andra skribenter, tidigare uppmärksammat inom ämnet. Kapitlet börjar med en presentation om varför banker regleras och hur regleringarna utformas. I slutet av kapitlet redogörs det även för de få upptäckter som gjorts kring hur banker implementerar nya regelverk och vilka aspekter som påverkar implementeringen.

3.1 Reglering av banker

Den globala finanskrisen, som drabbade länder runt om i världen år 2008, resulterade i högre krav på reglering av den finansiella marknaden (Prorokowski, 2015). För att skydda det finansiella systemet och investerarna i framtiden har flera nya regelverk trätt i kraft under de senaste åren, där ibland Basel, MiFID och MiFIR (Prorokowski, 2015). För att förstå hur bankerna arbetar för att realisera nya regelverk är det väsentligt att ha en förståelse för varför banker regleras och hur regleringarna utformas.

Reglering av banker kan enligt Ahmed (2016) ses ur en social kontext där handlandet hos de olika berörda parterna (bankerna och regulatorerna) påverkas av regleringarna och omgivningen de verkar i. Författaren menar att utformningen av regleringarna influeras av olika faktorer. Faktorerna kan vara allt ifrån bankernas kompetens, vilken politik som råder, hur den tekniska infrastrukturen ser ut i landet eller landets ekonomiska mål (Ahmed, 2016). Anledningen till varför, och hur, banker regleras kan förklaras utifrån tre olika teorier: *Public interest theory*, *Administrative theory* och *Cultural theory* (Ahmed, 2016).

Enligt *Public interest theory* utformas regleringar för att skydda allmänhetens intressen mot till exempel politiska intressen, specifika intressegrupper och investerarens egenintressen (Ahmed, 2016). Regleringar utformade på det här sättet skyddar bland annat allmänheten från bankernas kunskaps- och informationsasymmetri. Enligt *Administrative theory* utformas vissa regleringar istället för att ge staten en kontroll över ekonomiska aktiviteter i landet, i avsikt att skydda det finansiella systemet (Ahmed, 2016). Enligt den sista teorin, *Cultural theory*, utformas istället vissa regleringar i samverkan med landets kultur. Här är faktorer så som traditioner, värderingar och demografiska aspekter viktiga enligt Ahmed (2016). En reglering kan ha påverkats av en eller flera av de nämnda teorierna

(Ahmed, 2016). Vad som är intressant i uppsatsens fall är att utformningen av regleringen kanske kan ha en påverkan på hur regelverken implementeras.

3.2 Bankers implementering av regelverk

Staten och tillsynsmyndigheternas makroekonomiska fokus skiljer sig från bankernas perspektiv som istället har fokusområden som till exempel vinstmaximering och ökad kundorientering (Ahmed, 2016). Det kan ibland bidra till att det blir svårt för bankerna att förutse hur tillsynsmyndigheterna avser att regelverken ska tillämpas (Pålsson, 2015). De olika perspektiven gör även att bankerna har en annan inställning till risktagning än samhället (Westman, 2011). Bankerna har enligt Kogut och Kulatilaka (1994) ett relativt kortsiktigt perspektiv med mer eller mindre resultatfokus. Vilka fokusområden och mål respektive bank har kan påverka att implementeringen av regelverken ser något olika ut (Cultera m.fl., 2017; Ahmed, 2016).

Cultera m.fl. (2017) menar att regelverken kan ses som teoretiska ramverk och deras studie har bland annat visat på att banker tycks tolka och införa regelverken något olika. Det verkar dock inte som implementering är beroende av om det är en utländsk eller inhemsk bank (Hassan Al-Tamimi, 2008). Således borde det vara andra faktorer som spelar in i att appliceringen av regelverken kan skilja sig åt mellan bankerna. Det har även visat sig att regelverken ibland är mer gynnsamma och lättapplicerade för vissa banker på grund av till exempel företagets storlek eller struktur (Hassan Al-Tamimi, 2008).

Implementering av nya regelverk kan i många fall vara kostsamt och tidskrävande (Hassan Al-Tamimi, 2008; Prorokowski, 2015). Den sker ofta under en längre tid och måste vara klar innan det nya regelverket träder i kraft (Cultera m.fl., 2017). Regelverken har en fast tidsram som bestäms av regulatorerna (Katz, 2015; Hassan Al-Tamimi, 2008) och bankerna måste därmed anpassa implementeringen efter tidsramen. För att implementera regelverken har det visat sig att många banker har speciella team som arbetar med att tolka och införa lagarna i organisationen (Prorokowski, 2015). Tidigare studier har även visat att en viktig del i implementeringen är att utbilda och informera personalen om förändringen så att hela organisationen förstår och följer de nya lagarna (Cultera m.fl., 2017; Hassan Al-

Tamimi, 2008). Enligt Cultrera m.fl. (2017) brukar bankerna också informera berörda kunder om förändringar som en del i processen.

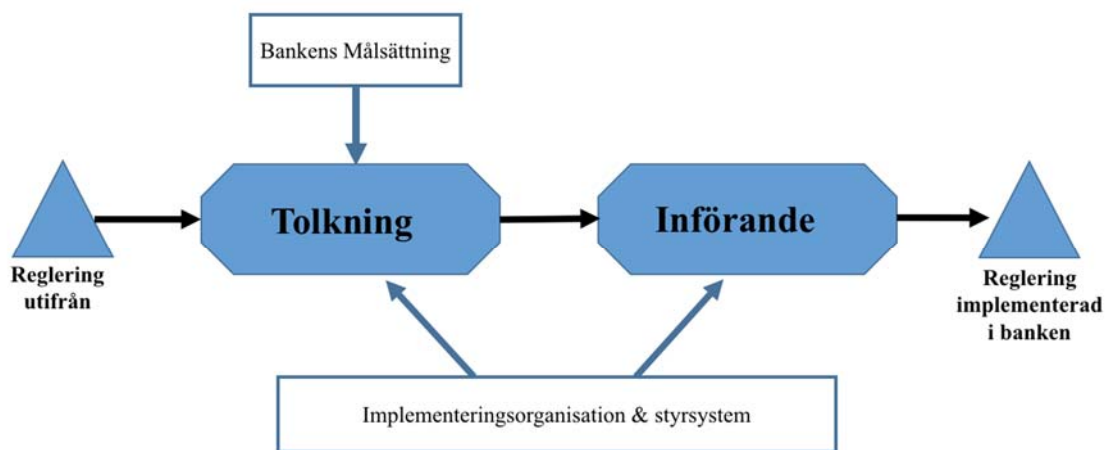
Vidare visar tidigare undersökningar att en del regelverk kräver stora förändringar i affärs- och driftmodeller (Mergaerts & Vander Vennet, 2016; Prorokowski, 2015) vilket även bidrar till en teknisk och strukturell utmaning för bankerna (Prorokowski, 2015). Enligt Masood och Fry (2012) påverkar bankernas IT-infrastruktur, och andra tekniska aspekter, implementeringen av regelverken. Samtidigt tycks de största utmaningarna vara just bankernas formalistiska IT-system tillsammans med brist på interna resurser och kostnadsbegränsningar (Hassan Al-Tamimi, 2008).

3.3 Sammanfattning av tidigare forskning

Sammanfattningsvis visar beskrivningen av tidigare forskning att den finansiella marknaden regleras, dels för att skydda kunder och dels för att skydda det finansiella systemet. Tidigare forskning kring hur bankerna sedan implementerar regelverken är ett relativt outforskat område. De få studier som finns har dock visat att komplexa regelverk medför stora förändringar i bankernas IT-infrastruktur. Nya lagar kan även leda till att anställda behövs utbildas för att lära sig hur de ska tillämpa regelverken i praktiken. Vad som styr implementeringen skulle enligt tidigare forskning kunna vara bankernas olika fokusområden och målsättning.

4. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras de olika faktorer som ligger till grund för modellen som tagits fram, se figur 1. Syftet med modellen är att skapa en förståelse för hur bankerna implementerar regelverk och varför de gör på ett visst sätt. Med hjälp av den teoretiska referensramen som riktlinje kan empiri sedan samlas in i syfte att undersöka, samt utveckla modellen ytterligare. Modellen visar hur implementering av regelverk hänger ihop med de övergripande faktorerna; bankens målsättning, implementeringsorganisation och styrsystem. Den teoretiska referensramen bygger på tidigare forskning kring olika implementeringsarbeten, där ibland implementering av strategier, se motivering i kapitel 2.5.



Figur 1. Implementering av regelverk

I en tidigare studie har det visats att ett första steg i implementeringen är att banken tolkar regelverket, för att sedan föra in det i banken (Neziri & Noresson, 2016). Med anledning av detta är implementeringen indelad i *tolkning* och *införande* i ovan modell. Tidigare studier har även visat att *bankens målsättning* kan vara en förklaring till att banker tolkar regelverken på olika sätt (Cultera, m.fl., 2017; Ahmed, 2016). Vidare har flera forskare under åren försökt identifiera viktiga faktorer i implementeringsprocessen. Undersökningar har visat att implementering framförallt är beroende av följande faktorer; implementeringsplanen, resursallokering, organisationsstrukturen, ledningen och chefernas inblandning, företagskulturen, organisationens förändringsförmåga,

kommunikation samt de anställdas kunskap och engagemang (Ranjbar, Shirazi & Blooki 2014; Alamsjah, 2011). Den teoretiska referensramen bygger därför på dessa faktorer kopplade till *implementeringsorganisation* och *styrssystem* som övergripande faktorer. I uppsatsen syftar implementeringsorganisation på hur banken väljer att organisera implementeringen i form av vem eller vilka som ska ha ansvar och befogenhet i de olika delarna, hur banken allokerar sina resurser för att implementera regelverket samt hur de sedan väljer att utforma implementeringen. Ett antagande är att implementeringsorganisationen i sin tur är integrerad med styrsystemet, eftersom styrsystem handlar om hur organisationen styr dess medlemmar mot ett visst mål (Merchant & Van der Stede, 2012). Antagandet bygger även på Bourgeois och Brodwins (1984) fem modeller som beskriver hur strategiimplementering kan utformas och genomföras med hjälp av styrsystemet. I den teoretiska referensramen nedan presenteras den framtagna modellens faktorer mer detaljerat.

4.1 Bankens målsättning

Företagets målsättning kan ses som en vision om vart företaget vill befinna sig på lång sikt, så väl som kort sikt. Företagets syfte, vision och mål är ett sett att uttrycka hur företaget är unikt jämfört med andra företag (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Som nämnts tidigare i rapporten har banker andra mål och fokusområden än vad regulatorerna har. Banker kan till exempel ha som mål att maximera vinsten, skapa tillväxt i utlåning och investeringsportföljer, öka marknadsandelar och vara kundorienterade (Ahmed, 2016). Olika banker har olika målsättningar där målen till exempel påverkas av bankernas ledning, ägare och kultur (Ahmed, 2016). Regelverken måste därför passera bankernas målsättning vilket skulle kunna vara en förklaring till att banker tolkar och inför olika (Cultera, m.fl., 2017; Ahmed, 2016).

4.2 Implementeringsorganisation

Implementeringen av strategier kan ske på många olika sätt. Forskare har genom åren tagit fram ett flertal modeller för hur processen ser ut och hur den organiseras (Roos, von Krogh & Roos, 2004; Noble, 1999; Bourgeois & Brodwin, 1984). Att organisera implementeringen berör en rad olika aspekter (Roos m.fl., 2004). En aspekt är vilka personer som har ansvar respektive befogenhet att fatta beslut i implementeringens olika

delar (Ranjbar m.fl., 2013; Roos m.fl., 2004). En annan aspekt är hur resurser ska fördelas och vilka övriga åtgärder som behövs vidtas för att implementera förändringen (Ranjbar m.fl., 2013). Hur företaget organiserar implementeringen påverkas dels av hur stor och komplex förändringen är och dels av organisationsstrukturen (Roos m.fl., 2004; Bourgeois & Brodwin, 1985). Ibland kan förändringen beröra enstaka avdelningar eller områden medan det i andra fall kan handla om större delar av, eller hela, organisationen. I det sistnämnda fallet blir således även organiseringen av implementeringen mer omfattande (Roos m.fl., 2004; Bourgeois & Brodwin, 1985). I uppsatsen innebär *implementeringsorganisation* hur banken väljer att arrangera implementeringen i form av vem eller vilka som ska ha ansvar och befogenhet i de olika delarna, hur banken allokerar sina resurser för att implementera regelverket samt hur de sedan väljer att utforma implementeringen.

För att förstå hur implementeringen kan organiseras utgår uppsatsen bland annat från Bourgeois och Brodwins (1984) ramverk för strategiimplementering. Ramverket består av fem olika modeller som är framtagna genom att författarna studerat och sammanställt tidigare forskning på området. Modellerna har sedan bekräftats med hjälp av empiriska undersökningar (Bourgeois & Brodwin, 1984). De fem modellerna som lyfts fram är the Commander Model, The Change Model, the Collaborative Model, the Cultural Model och the Crescive Model. Vi har valt att kalla dessa för Befallningsmodellen, Förändringsmodellen, Samarbetsmodellen, Kulturmodellen respektive Den växande modellen. Modellerna berör bland annat vilken roll ledningen, chefer och andra anställda har, samt hur förändringen genomförs. Bourgeois och Brodwin (1984) belyser att många företag använder en kombination av modellerna. En kort sammanfattning av de fem modellerna presenteras i tabell 1.

Tabell 1. Sammanfattning av Bourgeois och Brodwin fem modeller.

• Befallningsmodellen	Ledningen styr och operativa kärnan följer.
• Samarbetsmodellen	Teambaserat där ledningen och högre chefer är inblandade i utveckling och styrning av implementering.
• Kulturmodellen	Utbrett engagemang och deltagande i flera delar av organisationen.
• Den växande modellen	Utbrett engagemang och deltagande i hela organisationen, implementeringen växer fram med hjälp av de anställdas deltagande.
• Förändringsmodellen	Implementering med hjälp av olika delar i styrsystemet.

Befallningsmodellen syftar på att implementeringen är styrd direkt uppifrån där ledningen och Vd:n får en central roll i att utveckla så väl som implementera förändringen. I den första modellen är det betydelsefullt att ledningen har full tillgång till all viktig information eftersom modellen delar upp firman i de som utvecklar idéerna (ledningen) och de som sedan utför dem (de anställda). Informationen som ledningen använder sig av kommer dock i många fall nedifrån organisationen, därmed finns det en risk att anställda snedvrider eller döljer viktig information för att inte missgynnas. Modellen är vanlig vid mindre omfattande och icke-komplexa förändringar. I befallningsmodellen är ramarna fasta och tydligt utformade för de anställda.

Samarbetsmodellen innebär enligt Bourgeois och Brodwin (1984) att även de högre cheferna inkluderas i beslutsfattandet (inte bara ledningen). Samarbetsmodellen är teambaserad där flera personer från olika delar i organisationen får möjlighet att komma med olika synpunkter och påverka hur förändringen ska implementeras. Teambaserat arbete med medlemmar som har olika kompetenser och infallsvinklar kan även enligt Nobles (1999) studie bidra med nyansering i implementeringen. Samarbetsmodellen innebär att personer som har bra koll på olika delar i affärsverksamheten kan vara med och

utveckla hur förändringen ska införas i resten av organisationen (Bourgeois & Brodwin, 1984).

Kulturmodellen innebär istället att ledningen kommunicerar ut de övergripande idéerna till cheferna och de anställda, som i sin tur har stort inflytande över att bestämma över implementeringen. Modellen innebär att de anställda mer fritt kan anpassa sig till förändringen och att ledningen inte pekar med hela handen. Kulturmodellen delar inte in organisationen i de som utvecklar idéerna och de som sedan utför dem på samma sätt som befallningsmodellen och samarbetsmodellen. Modellen bygger istället på företagets kultur och passar därför enligt Bourgeois och Brodwin (1984) bättre i ett företag med en stark kultur där de anställda tenderar att agera i linje med företagets normer och värderingar. I kulturmodellen bär organisationen sig själv med hjälp av engagerade chefer och anställda. Den tenderar att fungera bäst när makten är decentraliserad och de anställda delar mål med organisationen.

Den *växande modellen* har också ett fokus på att de anställda ska vara involverade i utformningen av implementeringsprocessen. Här kommer idéerna nerifrån organisationen och ledningen agerar inte beslutsfattare på samma sätt som i tidigare modeller. De lägre nivåerna i organisationen har således en stor befogenhet att fatta beslut på egen hand. Det innebär dock enligt Bourgeois och Brodwin (1984) att problem relaterade till agent-teori kan uppstå – att anställda inte agerar i linje med organisationens intresse.

Förändringsmodellen har istället fokus på hur strategin ska implementeras med hjälp av, eller genom eventuella förändringar i, företagets styrsystem. Bourgeois och Brodwin (1984) menar att förändringsmodellen möjliggör implementering av större och mer komplexa förändringar och den används därför ofta i kombination med någon, eller några, av de tidigare modellerna.

4.2.1 Resursallokering

Resursallokeringen kan ses som ett verktyg i styrsystemet men det är även en viktig del i hur företaget organiserar implementeringen (Roos m.fl., 2004). För att möjliggöra implementeringen är det betydelsefullt att företaget har rätt, och tillräckliga, resurser

(Maritan & Lee, 2017; Brenes, Mena & Molina, 2008). Ledningen måste även se till att fördela dessa resurser utifrån det planerade förändringsarbetet (Saunders, Mann, & Smith, 2008). Fördelningen av resurser har visat sig vara en betydelsefull del i att gå från idé till handling (Maritan & Lee, 2017; Omondi, Ombui & Mungatu, 2013; Brenes m.fl., 2008; Saunders m.fl., 2008; Roos m.fl., 2004). Även forskning kring implementering av regelverk har antytt vikten av resursallokering (Hassan Al-Tamimi, 2008). Om resursallokeringen är rationell avspeglar den de strategiska val som gjorts i organisationen (Roos m.fl., 2004).

Fördelningen handlar om hur företagets teknologi, maskiner, finansiella medel, humankapital och andra resurser ska distribueras för att implementera förändringen (Roos m.fl., 2004). Allokeringen berör inte bara vilka resurser som ska användas på de olika platserna i organisationen utan det handlar också om att organisera i vilken mängd resursen behövs (Maritan & Lee, 2017). Det kan till exempel handla om hur mycket tid och finansiella medel organisationen behöver lägga på att utbilda och informera personal, eller vilka personer som ska leda olika delar av implementeringen (Brenes m.fl., 2008). Eftersom många regelverk är omfattande har banker varken tid, pengar eller andra resurser till att behandla samtliga delar av alla regelverk (Culp & Markson, 2013). Resursallokeringen blir således även en viktig del i prioriteringen av vilka regelverk och delar av regelverken som ska behandlas.

4.3 Styrssystem

För att styra organisationen och de anställda mot utsatta mål använder sig företag av olika styrmekanismer (Merchant & Van der Stede, 2012). Genom empiriska undersökningar har det visats att styrsystemet har en viktig roll vid implementering (Brenes m.fl., 2008). Anledningen är att företagen med hjälp av styrsystemet kan kontrollera sina anställda samt utvärdera att implementeringen sker på ett tillfredsställande sätt (Roos m.fl., 2004). I Bourgeois och Brodwins (1984) ramverk, presenterad under implementeringsorganisation, framkommer det att implementeringen bland annat kan utformas och genomföras med hjälp av styrsystemet. Ett antagande i studiens modell (se figur 1) är således att implementeringsorganisationen är integrerat med organisationens styrmekanismer.

Merchant och Van der Stede (2012) delar in styrning i tre huvudkategorier, *resultatstyrning handlingsstyrning samt personal- och kulturstyrning*. *Resultatstyrning* har fokus på finansiella, så väl som icke-finansiella, aspekter och handlar bland annat om att budgetera, planera och följa upp olika resultat (Merchant & Van der Stede, 2012). Även i Förändringsmodellen menar Bourgeois och Brodwin (1984) att uppföljning och återkoppling till organisationen är en viktig del i att implementera en förändring. Genom att använda olika prestationsmått, finansiella så väl som icke-finansiella, kan företaget nämligen följa implementeringen och visa medlemmarna vad de förväntas uppnå (Roos m.fl., 2004; Lillis; Simons, 2000). Att analysera utfallen är dessutom viktigt för att upptäcka eventuella brister tidigt och på så sätt kan ledningen vidta de åtgärder som krävs för att styra implementeringen i rätt riktning igen (Roos m.fl., 2004).

Handlingsstyrning innebär istället att företaget preciserar hur de anställda förväntas agera och de anställda får sedan själva ansvara över sitt agerande. Företaget beskriver vilka handlingar som accepteras eller inte, följer upp handlingar och belönar sedan önskat beteende, alternativt bestraffar oönskat (Merchant & Van der Stede, 2012). Detta sätt att styra anställdas handlingar återspeglas även som en del i förändringsmodellen och visar hur förändringar kan implementeras med hjälp av handlingsstyrning (Bourgeois & Brodwin, 1984). Ett formellt sätt att precisera vad som förväntas av de anställda är genom organisationsstrukturen eftersom den dels antyder vilka formella krav som ställs på de anställda och dels för att den visar hur uppgifter är fördelade (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Den sista styrformen enligt Merchant och Van der Stede (2012) är *personal – och kulturstyrning* vilken bland annat innebär att styra personalen genom att utbildning så att de har rätt kunskaper och vet hur saker förväntas genomföras. Styrformen kan även inkludera att styra anställda genom att skapa starka normer och värderingar som gör att anställda agerar i linje med organisationens intresse. I Förändringsmodellen belyser Bourgeois och Brodwin (1984) även hur företaget kan implementera förändringen genom utbildning och demonstration vilket indikerar att personal – och kulturstyrning kan användas vid implementering av regelverk.

De flesta företag använder flera av de olika styrmekanismerna och kombinationen brukar kallas för företagets styrsystem (Merchant & Van der Stede, 2012). I kommande kapitel kommer organisationsstruktur, företagskultur, information och kommunikation samt utbildning presenteras närmre som ett sätt att styra organisationen och implementeringen.

4.3.1 Organisationsstruktur

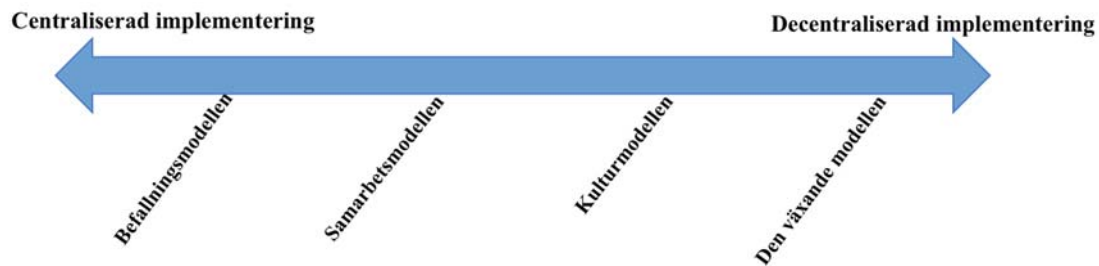
Organisationer skiljer sig åt på flera olika sätt men har en gemensam nämnare, alla består, på ett eller annat sätt, av en uppsättning människor. Uppsättningen skapar ett mönster som skulle kunna kallas för en organisationsstruktur (Baligh, 2006). Organisationsstrukturen kan ses som ett sätt att styra organisationen eftersom den dels antyder vilka formella krav som ställs på de anställda och dels för att den visar hur uppgifter är fördelade (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Organisationsstrukturen i sin tur har visat sig påverka implementeringsprocessen (Love m.fl., 2002; Noble, 1999). Dels genom att det påverkar vilka personer som har befogenhet respektive ansvar i implementeringen (Ranjbar m.fl., 2013; Bourgeois & Brodwin, 1984) och dels genom att påverka hur kommunikationen samt informationshantering sker i organisationen (Rapert, Velliquette, & Garretson, 2002).

Beslutsfattandets uppdelning i de olika formerna utgör bland annat en viktig del i organisationsstrukturen och är ett sätt att styra organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Maktfördelningen kan vara mer decentraliserad eller centraliserad (Baligh, 2006). I en decentraliserad organisation fattas besluten i den operativa kärnan, alltså nära de som utför arbetet. I den centraliserade organisationen är det tvärtom, där fattas besluten långt ifrån de som förväntas utföra arbetet, alltså högt upp i organisationen (Alvehus & Jensen, 2015). I decentraliserade organisationer är det oftast fler personer som är med och påverkar och anpassar beslut då makten är mer utspridd än i en centraliserad organisation. Eftersom makten är närmre kärnverksamheten finns möjligheten att besluten anpassas till ändamålet i större omfattning än när besluten nästan dikteras från högsta ledningen i ett centralt styre (Love m.fl., 2002; Ansoff, 1987).

Eftersom implementeringen berörs av hur väl de nya besluten når ut till de olika delarna i organisationen kan strukturen även påverka införandet av ett nytt regelverk (Love m.fl., 2002). I en struktur med många hierarkiska nivåer blir det till exempel mer omfattande att

få ut information (Rapert, Velliquette, & Garretson, 2002). Vidare varierar implementeringen både i utförande och effektivitet beroende på hur centraliserat beslutsfattandet är. Om beslutsfattandet vid förändringsarbetet är mer centraliserat kan implementeringen bli problematisk på grund av bristande motivation och förståelse hos chefer och anställda (Lindkvist m.fl, 2014; O'Reilly m.fl., 2010; Judge, Jr & Stahl, 1995). En förklaring kan vara att ledningen och högt uppsatta personer ibland saknar förståelse för en del betydelsefulla och praktiska förhållanden ute i organisationen (Lindkvist m.fl., 2014). Det är därför vanligt att fler hierarkiska nivåer involveras i förändringsarbetet. Samtidigt kan helt decentraliserat beslutsfattande försvåra eftersom det då finns en större risk att anställda fattar beslut i linje med eget intresse istället för organisationens. (Lindkvist m.fl., 2014).

Även sett till Bourgeois och Brodwins (1984) modeller, presenterade i implementeringsorganisation, kan beslutsfattandet vid implementeringen av en förändring vara mer centraliserat eller decentralisera. Implementeringens grad av decentralisering speglar ofta den övergripande organisationsstrukturen. Befallningsmodellen kan ses som mest centraliserad av modellerna eftersom ledningen styr uppifrån och fattar alla beslut. Därefter kommer Samarbetsmodellen där beslutsfattandet flyttat ner en bit i hierarkin eftersom det där är högre chefer tillsammans med ledningen som fattar besluten kring implementeringen. I Kulturmodellen går implementeringen från centraliserad till mer decentraliserad eftersom företag som använder den här modellen inkluderar betydligt lägre nivåer i företaget till att fatta beslut. Den sista modellen av de fem som kan kategoriseras efter dess grad av decentralisering är Den växande modellen vilken är den mest decentraliserade eftersom ledningen här i väldigt liten utsträckning lägger sig i implementeringen och beslutsfattande är långt ner i organisationen. Figur 2 visar en sammanfattning över hur centraliserat respektive decentraliserat beslutsfattandet är vid implementering i de olika modellerna.



Figur 2. Bourgeois och Brodwins modeller, grad av decentralisering.

Hur ledningen sedan signalerar sitt engagemang i förändringen kan ha en betydelse för hur den tas emot i organisationen, även om de inte alltid är med och fattar besluten (Roos m.fl., 2004). Förändringen kan genomföras på ett trovärdigt och icke trovärdigt sätt. Om ledningen visar att de inte tror på förändringen skapas osäkerhet i organisationen, vilket leder till att andra medlemmar också tappar förtroende för förändringen (O'Reilly m.fl., 2010). För att skapa konsensus och motivera organisationsmedlemmarna är det därför viktigt att ledningen på olika sätt signalerar att de står bakom den förändring som ska göras (Roos m.fl., 2004). Genom att ha en tydlig roll under hela implementeringsprocessen kan ledningen öka förändringens trovärdighet (Roos m.fl., 2004). I de mer centraliserade modellerna, Befallningsmodellen och Samarbetsmodellen, har ledningen en mer aktiv roll som beslutsfattare än i de två mer decentraliserade modellerna, Kulturmodellen och Den växande modellen (Bourgeois & Brodwin, 1984). Ledningens engagemang i förändringen är dock väsentligt vare sig det handlar om en mer beslutsfattande eller stödjande roll (Roos m.fl., 2004).

Medan ledningen och den övre hierarkin har en viktig roll i att lägga grunden och öka förutsättningarna för en lyckad strategiimplementering har organisationens övriga chefer det slutliga ansvaret för det praktiska genomförandet (Lindkvist m.fl., 2014; Brenes m.fl., 2008). Härje Franzén (2004), sida 221, menar att *"Cheferna företräder arbetsgivaren, tolkar och förankrar företagets kultur och värderingar och för ut affärsidé, mål och strategier i sin organisation."* Cheferna är således en typ av mellanhand som har som ansvar att föra viktiga beslut och information vidare ut i organisationen (Franzen, 2004). Det är även empiriskt bevisat att chefer på olika nivåer bistår ledningen med viktig information i utvecklingsprocessen och implementeringen av nya strategier (Lindkvist

m.fl, 2014; O'Reilly m.fl., 2010; Roos m.fl., 2004; Judge & Stahl, 1995). Således för cheferna viktig information både upp och ner i de hierarkiska nivåerna. Beroende på vilken av Bourgeois och Brodwin (1984) modeller som används i implementeringen har även cheferna olika roller. I Befallningsmodellen agerar cheferna bara mellanhand i implementeringen eftersom ledningen fattar alla beslut. I Samarbetsmodellen har de högre cheferna en mer beslutsfattande roll tillsammans med ledningen medan de lägre cheferna fortfarande agerar mellanhand. I Kulturmodellen får chefer på ytterligare lägre nivåer en beslutsfattande roll medan Den växande modellen innebär att chefer långt ner i hierarkin agerar beslutsfattare och inte bara informationspridare.

4.3.2 Företagskultur

Kultur är inte bara ett fenomen som återfinns i olika samhällsgrupper, utan det är också en viktig del för en organisations helhet (Alvehus & Jensen, 2015). Genom att skapa värderingar och normer i företaget kan de ledande instanserna styra de anställda att handla åt organisationens vägnar. Företagskulturen kan därför också ses som en del i styrsystemet (Merchant & Van der Stede, 2012). Fler forskare har under årens gång försökt förklara och bevisa varför kultur är en viktig faktor i förändringsarbeten (Ahmadi, Salamzadeh, Daraei & Akbari, 2012; Bushardt, Glascoff & Doty, 2011; Brenes m.fl., 2008; Lehner, 2004; Pfeffer, 1993). Kultur har enligt Ahmadi m.fl. (2012) bland annat en förenande uppgift i organisationen och den påverkar mer eller mindre alla delar och anställda i företaget. Det är därför enligt dem ett nödvändigt måste att ta hänsyn till den kulturella aspekten vid förändringsarbete. En stark företagskultur kan nämligen öka de anställdas lojalitet, initiativtagande, delaktighet och engagemang vilket i sin tur kan underlätta strategiimplementeringen (Pfeffer, 1993). I Bourgeois och Brodwin (1984) ramverk, presenterat under implementeringsorganisation, återfinns bland annat Kulturmodellen. I modellen bygger förändringsarbetet delvis på företagets kultur eftersom de anställda på olika nivåer har större befogenhet att fatta beslut kring implementeringen.

För att förstå hur kulturen i ett företag påverkar implementeringen måste organisationskultur först definieras. Det finns många olika definitioner av vad kultur är, och en del forskare menar att det till och med är svårt att definiera begreppet (Ahmadi m.fl., 2012). Kultur brukar dock beskrivas som gemensamma värderingar, ideologier och

övertygelser kring till exempel regler, ledarskap och normer delade av en grupp människor (Ahmadi m.fl., 2012; Bushardt m.fl., 2011). Organisationskulturen påverkar de anställdas beteenden och beslut och kan även beskrivas som att medlemmarna delar samma kunskap (Bushardt m.fl., 2011)

Företagskulturens karaktär skiljer sig givetvis mellan olika företag och den kan vara olika stark (Bushardt m.fl., 2011). En stark kultur innebär att stora delar av de berörda individerna reagerar liknande på en förändring, medan en förändring i en svag kultur innebär att få personer reagerar likadant (Bushardt m.fl., 2011). I ett företag med stark kultur har organisationskulturen därför ett stort inflytande på de anställda och deras handlande vid förändringsarbeten. Kulturmodellen som Bourgeois och Brodwin (1984) presenterar anses fungera bättre vid implementeringen i en stark företagskultur eftersom det innebär att de anställda tenderar att agera i linje med företagets normer och värderingar.

Eftersom implementering av ett nytt regelverk innebär en omställning är det av betydelse att de anställda är mottagliga för förändringar. Hur flexibel och föränderlig kulturerna i företaget är blir därför en viktig faktor vid implementeringsarbeten (Ahmadi, Salamzadeh, Daraei, & Akbari, 2012). I en flexibel kultur finns det nämligen normer och värderingar som gör organisationen mer mottaglig för förändringar. De mer flexibla kulturerna kräver således mindre resurser för att implementera en ny strategi eftersom de anställda enklare anpassar sig till förändringar (Ahmadi m.fl., 2012). Sammanfattningsvis kan det konstateras att organisationskultur på flera sätt spelar en stor roll för mottagligheten av förändringsarbete i organisationen och att de normer och värderingar som finns i företaget påverkar anställdas agerande. Därmed borde kulturen även påverka implementeringen av regelverk, eftersom ett nytt regelverk innebär någon form av förändring.

4.3.3 Information & Kommunikation

För att de anställda i organisationen ska få kännedom och förståelse för den nya förändringen behövs de informeras. Information sprids ofta via olika elektroniska hjälpmedel och kan bland annat användas för att styra och kontrollera organisationsmedlemmarna (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Att ge information kan bland annat handla om att precisera hur något ska genomföras och vad som förväntas av de

anställda (Merchant & Van der Stede, 2012). Enligt Bourgeois och Brodwins (1984) Förändringsmodell kan företagen bland annat implementera förändringen genom att tydligt informera om vad som förväntas av de anställda hur olika moment ska genomföras. Informationen kan i sin tur spridas på flera sätt. Genom att kombinera verbal och skriftlig kommunikation tillsammans med mer visuella medel är det väl dokumenterat att missförstånd kan minskas (Heide, Gronhaug, & Johannessen, 2002). Strukturerad kommunikation och information, där informationen sprids på ett systematiskt sätt, bidrar till ökad förståelse för förändringen eftersom det då blir mer tydligt för de anställda vad som ska göras (Roos m.fl., 2004).

Vidare kan kommunikation ske vertikalt och/eller horisontellt inom organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vertikal kommunikation innebär att information kommuniceras både uppifrån ledningen och ner till den operativa verksamheten men även nerifrån verksamheten och uppåt i hierarkin (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det motsatta, horisontell kommunikation, innebär istället informationsutbyte mellan enheter på samma hierarkiska nivå, till exempel när anställda med likartade arbetsuppgifter och liknande utbildning kommunicerar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vid implementering av strategier har studier visat att frekvent vertikal kommunikation är viktigt (Roos m.fl., 2004). En anledning är att vertikal kommunikation medför att fler hierarkiska nivåer kan yttra sig vilket bland annat bidrar till att problem kan uppdagas i ett tidigt stadie (Beer & Eisenstat, 2000). I en mer decentraliserad organisation behöver de lägre hierarkiska nivåerna inte konsultera beslut med övre chefer på samma sätt som i en centraliserad (Andersen, 2004). Således skulle det kunna innebära att det sker mer vertikal kommunikation i en centraliserad organisation. Eftersom en decentraliserad organisation även har få hierarkiska nivåer kan det troligen vara så att det sker mer horisontell kommunikation där än i en centraliserad.

4.3.3.1 Utbildning

Informationen är nödvändigt för att ge de anställda kännedom om förändringen och vad som förväntas av dem (Merchant & Van der Stede, 2012). Att informera är dock inte alltid en tillräcklig förutsättning för att skapa en mer komplex kunskap inom ämnet (Nationalencyklopedin, u.d). Det finns ingen tydlig gräns mellan information och kunskap

(Nationalencyklopedin, u.d) och för att kunna använda och realisera informationen behövs ofta någon form av utbildning som komplettering (Merchant & Van der Stede, 2012). Utbildning består av en formell instruktionsprocess där företaget ämnar utveckla och förbereda sina anställda för att på så sätt klara av nuvarande och framtida arbete (Kerr & Jackofsky, 1989). I en studie gjord av Hassan Al-Tamimi (2008), som tidigare nämnts, har det visats att utbildning är en viktig del i implementering av nya regelverk. Genom att utbilda personalen i samband med implementeringen ökar de anställdas kunskap kring hur regelverken i praktiken ska appliceras (Hassan Al-Tamimi, 2008). Även i Förändringsmodellen beskrivs utbildning och demonstrationer av uppgifter som ett sätt att implementera förändringen (Bourgeois & Brodwin, 1984). Anledningen är att utbildningen inte bara bidrar med information kring vad som ska förändras utan även kunskap i hur det ska genomföras och vad som förväntas av de anställd.

4.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Sammanfattningsvis kan banker organisera implementeringen på flera olika sätt där graden av decentralisering i implementeringsprocessen påverkas av den övergripande organisationsstrukturen. För att realisera förändringen behöver bankerna göra en resursallokering. Eftersom tidsramen är fast och resurserna är begränsade kan inte alla delar av regelverket behandlas lika. Resursfördelningen blir således ett sätt att visa vilka delar i regelverket som prioriteras. Vidare kan bankerna använda olika styrmekanismer för att få de anställda att tillämpa regelverket. Olika former av resultat-, handlings- samt personal- och kulturstyrning kan användas för att skapa regelefterlevnad. Hur bankerna implementerar regelverken påverkas bland annat av målsättning, organisationsstruktur och företagskultur. Eftersom alla banker har skilda målsättningar skulle det kunna förklara varför banker väljer att tolka och införa olika. Även organisationsstrukturen i bankerna ser olika ut där ledning och anställdas befogenhet att fatta beslut varierar, vilket i sin tur innebär att implementeringsstrukturen kan variera. Företagskulturens styrka och flexibilitet påverkar i sin tur de anställdas mottaglighet och är därmed avgörande för hur implementeringen ser ut. En stark och flexibel företagskultur ses i sammanhanget som en fördel för förändringsarbetet och innebär att företaget behöver lägga mindre resurser för att förankra förändringen.

5. Empirisk metod

I uppsatsens femte avsnitt presenteras den empiriska metoden som tillämpats för att realisera syftet. Här återfinns argument bland annat för varför implementering av MiFID II och MiFIR ligger till grund för uppsatsens två fallstudier. Vidare redogörs fördelar och nackdelar med den valda datainsamlingsmetoden, intervjuer, följt av en beskrivning av urvalet. Efter det följer en introduktion i de intervjuguider som använts vid de olika intervjuerna. Avsnittet avslutas med en redogörelse för hur intervjuerna sedan har transkriberats och analyserats med hjälp av kodning.

5.1 Fallstudier

För att förklara hur regelverk implementeras i banker har två fallstudier genomförts. Fallstudiernas fokus var att undersöka hur två banker, aktiva på den svenska finansmarknaden, implementerat direktivet MiFID II och förordningen MiFIR. En anledning till varför de två regelverken valdes var att de är aktuella i tiden då de trädde i kraft i januari 2018. Att de trädde i kraft nyligen är en fördel eftersom det innebär att respondenterna har implementeringen färskt i minnet. En risk med att istället undersöka implementeringen av ett regelverk som trädde i kraft för flera år sedan är att respondenterna glömt viktiga aspekter.

Det föregående direktivet MiFID samt de nya direktiven MiFID II och MiFIR har bland annat utformats till följd av den tidigare finansiella krisen, i syfte att skydda finansmarknaden och investerarna (Gernandt & Danielsson, 2015). I de nya regelverken regleras bland annat värdepappersmarknadens infrastruktur, den finansiella rådgivningen och ersättning till eller ifrån tredje part (Gernandt & Danielsson, 2015). Direktivet och förordningen är omfattande men ett av huvudsyftena är att skapa en tydligare transparens på den finansiella marknaden för att stärka skyddet för investeraren samt öka konkurrensen (Carnegie fonder, u.d.). De nya regelverken innebär bland annat att bankerna måste redovisa kostnader för kunderna på ett mer tydligt sätt vid köp och försäljning av värdepapper (Gernandt & Danielsson, 2015). Det kommer även innebära att det ställs högre krav på lämplighetsbedömning av kunderna vid investeringsrådgivning (Gernandt & Danielsson, 2015).

De nya regleringar som studeras i uppsatsen vänder sig därmed framförallt till att skydda konsumenterna på den finansiella marknaden. Det innebär att aspekten kring att reglering av banker även kan syfta till att skydda det finansiella systemet inte får lika stort fokus i fallstudien. Valet kan ses som en begränsning i studien eftersom det skulle kunna visa sig att vissa aspekter i implementeringen av regelverket påverkas av vilken typ av regelverk som implementeras. Vad som däremot kan ses som en fördel med att studera implementeringen av MiFID II och MiFIR är regelverkens omfattande karaktär som kräver stora förändringar i affärs- och driftmodellerna (Prorokowski, 2015). Förändringen innebär enligt Prorokowski (2015) en väsentlig teknisk och strukturell utmaning för de finansiella institutionerna. Utmaningen i det stora förändringsarbetet har därför setts som en fördel i uppsatsen eftersom det kan ge möjlighet till att upptäcka flera aspekter kring hur bankerna implementerar nya regelverk.

Vidare har implementeringen av MiFID II och MiFIR undersökts i två banker, i studien kallas de bank 1 och bank 2. Bankerna tillhör kategorin universalbanker vilket innebär att deras utbud innefattar alla typer av finansiella tjänster och att de är verksamma i stora delar av den finansiella marknaden. En anledning till varför bank 1 och bank 2 valts är eftersom universalbanker utgör en viktig del i Sveriges ekonomiska system (Svenska Bankföreningen, 2016). En begränsning med att studera de båda bankerna är dock att det kan innebära att aspekter som berört mindre banker inte åskådliggörs i studien. För att bevara de två bankernas anonymitet beskrivs de inte närmre i rapporten.

5.2 Datainsamlingsmetod

Vid undersökningar kan forskaren använda sig av både primär- och sekundärdata för att realisera sitt syfte. Primärdata innebär att forskaren själv skapar data genom till exempel intervjuer, observationer eller enkäter (Faarup & Hansen, 2011). Sekundärdata innebär istället att forskaren använder empiriskt material som skapats vid tidigare forskning. Fördelen med sekundärdata är att det är tidsbesparande att använda empiri som redan skapats (Faarup & Hansen, 2011). Det innebär dock att empirin skapats i ett annat syfte från början och därför inte är fullt anpassad efter den aktuella undersökningen (Faarup & Hansen, 2011). Eftersom vi inte har någon kännedom om tidigare forskning som undersökt hur banker tolkar och implementerar regelverk har primärdata istället används.

Primärdata i undersökningen har skapats genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuer gör det möjligt att ställa mer komplexa frågor än vid till exempel en enkätundersökning (Denscombe, 2014). Detta gör enligt Denscombe (2014) att forskaren kan få en mer ingående förståelse för hur olika faktorer fungerar och påverkar varandra. Ytterligare en fördel med intervjuer är att forskaren kommer närmre det empiriska materialet och har möjlighet att ställa följdfrågor. En nackdel kan dock vara att materialet påverkas av forskarens egna åsikter och synvinklar. Det är därför viktigt att ställa öppna frågor som inte påverkar respondentens svar (Denscombe, 2014).

5.2.1 Intervjuer

I det tidigare avsnittet nämndes det att intervjuer legat till grund för att producera uppsatsens empiriska underlag. I forskarvärlden är det vanligt att skilja på tre olika typer av intervjuer, strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade (Denscombe, 2014). Den förstnämnda har förutbestämda frågor där den intervjuade inte har möjlighet att utveckla sina svar i någon större utsträckning (Denscombe, 2014). Strukturerade intervjuer är därför inte flexibla vilket gör det svårare att upptäcka saker som går utanför ramen för de förutbestämda frågorna (Ahrne & Svensson, 2011). Eftersom uppsatsen präglas av ett kvalitativt tillvägagångssätt valdes en mer flexibel intervjuform.

De intervjuer som gjorts för att producera empiri har varit semistrukturerade. Genom att tillämpa semistrukturerade intervjuer har en del frågor förutbestämts som riktlinje, samtidigt som det funnits utrymme för de intervjuade att utveckla sina svar (Denscombe, 2014). Intervjuformen innebär även att de förutbestämda frågorna inte behövs följas lika strikt som vid en strukturerad intervju (Ahrne & Svensson, 2011). Det har således funnits möjlighet att anpassa frågor och frågornas följd under intervjuerna (Denscombe, 2014). En nackdel med semistrukturerade intervjuer kan dock enligt Denscombe (2014) vara att den som intervjuar inte har lika stor kontroll över frågorna och svaren som vid strukturerade intervjuer. En mer strukturerad form gör det även enklare att jämföra svar emellan olika intervjuer (Ahrne & Svensson, 2011). I den här uppsatsen har dock flexibiliteten och möjligheten för den intervjuade att utveckla svaren haft en större betydelse än en stark kontroll. Vidare skulle en helt ostrukturerad intervju kunnat bidra till att den intervjuade haft ännu större möjlighet till att utveckla sina tankar och idéer kring ämnet (Denscombe,

2014). Helt ostrukturerade intervjuer är dock svårare att genomföra, för att säkerställa att de frågor vi ville ha svar på besvarades valdes därför semistrukturerade intervjuer (Denscombe, 2014).

Det empiriska underlaget producerades genom åtta intervjuer där intervjuerna varierade mellan cirka 60 och 90 minuter. Sju av åtta intervjuer genomfördes över telefon eftersom respondenterna var utspridda över landet och undersökningen hade begränsat med tid. En nackdel som kan uppstå vid telefonintervjuer är dock att respondenterna blir mer reserverade på grund av att de inte kan se de som intervjuar (Bryman, 2008). Det var därför extra viktigt att ge ett förtroendeingivande intryck genom att till exempel visa stort intresse för vad respondenterna svarade. Ett annat sätt att skapa förtroende var också att noggrant förklara syftet med studien och rätten till deras anonymitet.

5.2.2 Urval

Det empiriska underlaget har som tidigare nämnts producerats genom intervjuer. Urvalet bestod av åtta respondenter, fyra från respektive bank. Respondenternas har haft något olika roller i implementeringen. Vissa hade övergripande erfarenheter av både tolkning och införande, medan andra hade mer erfarenheter utav ett av områdena. Gemensamt för respondenterna är att de varit relativt högt uppsatta i implementeringen vilket gör att många haft en övergripande helhetsbild av hur den genomförts i organisationen. Helhetsbilden är av intresse eftersom uppsatsens syfte är att förklara hur banker implementerar nya regelverk. En risk med att bara intervjua högt uppsatta personer skulle dock kunna vara att de vinklar och förskönar sina svar. Det är möjligt att en person som varit mindre involverad i implementeringen inte hade haft samma syn på förändringsarbetet.

För att bevara anonymiteten anges inga exakta befattningar men respondenternas hade ett åldersspann mellan 30 och 55 år. För att få tag på respondenter med relevant kunskap togs det kontakt med bankernas lokalkontor som gav kontaktuppgifter till personer som varit involverade i implementeringen. Personerna gav sedan ytterligare kontaktuppgifter till anställda som de ansåg kunde bidra med betydelsefull information. På så sätt kan urvalet liknas vid ett snöbollsurval, enligt Brymans (2008) definition. Nackdelen med ett sådant

urval är att det är lägre sannolikhet för att respondenterna motsvarar den totala populationen vilket kan bidra till att resultatets generaliserbarhet minskar (Bryman, 2008).

5.2.3 Utformning av intervjuguide

För att utvärdera och utveckla modellen utformades intervjufrågor utifrån den teoretiska referensramens olika delar. Frågorna följer i stort sätt samma mönster som den teoretiska referensramen. Eftersom det vid en första mail- och telefonkontakt framgick att en del av respondenterna varit mer involverade i tolkning respektive införandet utformades vissa frågor mer inriktat på de olika områdena. Nedan följer en presentation av intervjufrågorna med en förklaring till frågornas syfte. Intervjuguiden innehåller totalt 17 frågor. Frågorna är uppdelade i huvudfrågor och underfrågor. Tanken var att respondenten själv skulle få förklara och berätta hur hen upplevt olika situationer utifrån huvudfrågan. Underfrågorna ställdes sedan vid behov om respondenten inte själv berört området vid sitt första svar. I viss mån fungerade underrubrikerna även som en förklaring om respondenten inte uppfattade syftet med frågan. Strategin för intervjun var att först få en uppfattning om personen och dess roll i banken, följt av dess upplevelser av hur reglering påverkar banken. När respondenten sedan svarat på de övergripande frågorna följde mer beskrivande frågor kring hur implementering går till och hur respondenten uppfattar att olika faktorer påverkar implementeringen.

1. Berätta lite om dig själv och din roll i företaget.

- Vilken utbildning har du?*
- Hur skulle du beskriva din karriär, vad har du jobbat med tidigare etc.?*
- Vilken roll har du i banken?*

2. Hur upplever du implementeringen av nya regelverk?

- Medför det mycket arbete för banken?*
- Påbörjas några förberedelser redan innan regelverket är fullt utvecklat?*

Intervjun inleddes med två mer generella frågor till respondenten vilket enligt Alvehus (2013) är ett bra sätt att starta intervjun och lätta upp stämningen. Syftet med den första frågan är att få en uppfattning av respondentens bakgrund och roll i företaget.

Bakgrundsinformationen kunde sedan användas i den fortsatta intervjun för att bedöma om frågorna skulle ställas med tolkning eller införande av regelverket som fokus. Syftet med den andra frågan är att låta respondenten ge en en helhetsbild av hur hen upplever införandet av ett nytt regelverk.

När respondenten beskrivit sig själv och sina upplevelser kring implementeringen av regelverken ombads hen beskriva hur implementeringen går till (se fråga 3). Frågan ställdes för att respondenten fritt skulle få beskriva hens erfarenheter kring hur implementeringsprocessen ser ut. Genom att ställa en bred fråga i inledningen av intervjun kunde vi få en indikation på hur respondenten själv uppfattar implementeringen. Huvudfrågan är baserad på en av de inledande frågorna som Miller (1997) använt i sin studie där hon identifierar nyckelfaktorer vid implementering av strategiska beslut. Som nämndes i inledningen av den teoretiska referensramen har tidigare studier visat att implementeringen av regelverk är uppdelad i tolkning och införande. För att se hur detta överensstämmer med respondentens erfarenhet ställdes den andra och tredje underfrågan. En faktor som tros påverka implementering av regelverket är bankens målsättning, se avsnitt 4.1. Den näst sista underfrågan syftade således att besvara hur respondenten upplever att den beskrivna målsättningen överensstämmer med den implementering hen beskrivit i den övergripande frågan. På så sätt kan slutsatser senare dras kring om bankens målsättning är en viktig faktor för hur implementeringen går till eller om den är oberoende av målsättningen.

3. *Skulle du kunna beskriva hur tolkningen/införandet av ett nytt regelverk går till?*
- *Vilka faktorer upplever du påverkar hur banken väljer att tolka/införa regelverket?*
 - *Delas implementeringen in i olika steg/kategorier?*
 - *Hur är implementeringen uppdelad mellan olika avdelningar/personer?*
 - *Hur överensstämmer den beskrivna implementeringen med bankens målsättning?*
 - *Finns det några riktlinjer för hur ni ska tolka regelverket och i så fall vilka?*
(TOLKNING)

4. *Hur ser engagemanget i organisationen ut när ett nytt regelverk ska implementeras?*

5. *Hur har resursfördelningen sett ut vid tolkningen/införandet, och vem eller vilka har styrt över fördelningen av resurser?*
 - *Vilka typer av resurser har varit nödvändiga för att genomföra tolkningen/införandet?*
 - *Har det funnits tillräckligt med resurser i form av humankapital, finansiella resurser och tekniska resurser?*
 - *Vem eller vilka ansvarar över att fördela resurserna?*
 - *Läggs det mer resurser på vissa delar av regelverket eller prioriteras alla delar likadant?*

För att ge svar på resursallokeringens betydelse för implementeringsorganisationen ställdes den ovanstående huvudfrågan. I den teoretiska referensramen, se avsnitt 4.2.1, lyfts det fram att fördelningen av resurser är ett viktigt steg i implementeringen av regelverk (Hassan Al-Tamimi, 2008). Därför fanns intresset att få svar på hur resursallokeringen sett ut och om respondenten upplevt att det funnits tillräckligt med resurser. För att dessutom få svar på vilka resurser som behövts vid implementeringen ställdes den första underfrågan. Frågan är baserad på en av de frågorna som Miller (1997) använt för att ge svar på vilka resurser som behövts vid implementering. Vidare menar både Saunders m.fl. (2008) och Roos m.fl., (2004) att resursallokeringen framförallt styrs av ledningen. För att undersöka om detta stämmer i de berörda fallen ställdes frågan om vilka som styrt över fördelningen av resurser. I avsnitt 4.2.1 beskrivs det även hur resursallokeringen kan ses som ett sätt att specificera vilka delar i regelverket som ska prioriteras. För att se om bankerna lägger mer resurser på vissa delar av regelverket, och således prioriterar regelverkets delar olika, ställdes den sista underfrågan.

6. *Hur styrs implementeringen av regelverket? – Förtydligande: Hur ser ni till så att ni får regelefterlevnad, på det sättet som ni vill det ska ske i organisationen?*

(INFÖRANDE)

- *Med hjälp av eventuella belöningsystem?*
- *Genom att mäta vissa aspekter som följs upp kontinuerligt?*
- *Genom att utbilda personal i hur de ska utföra arbetet utifrån det nya regelverket?*
- *Genom att sätta upp vissa normer eller regler för hur personalen ska använda regelverket i sitt arbete?*

I den teoretiska referensramen beskrivs hur företagets styrsystem hjälper organisationen att implementera regelverken, se avsnitt 4.3 (Brenes m.fl., 2008). För att se vilken form av styrning som använts (handlingsstyrning, personalstyrning, resultatstyrning personal- och kulturstyrning) vid implementering ställdes ovanstående frågor.

7. *Vilka har befogenhet att ta beslut kring hur regelverket ska tolkas/införas?*

- *Ligger Beslutsfattandet helt på dig/er eller ska det upp i någon högre instans för att godkännas?*

8. *Samarbetar du/ni med andra enheter i organisationen för att implementera direktiven i banken?*

- *Är högre enheter involverade, i så fall vilka och hur?*
- *Är lägre enheter involverade, i så fall vilka och hur?*

För att se hur centraliserad respektive decentraliserad implementeringsprocessen är ställdes sedan de två ovanstående frågorna. Genom att fråga vilka hierarkiska nivåer som har befogenhet att fatta beslut, och hur utbrett samarbetet är, kan det ges svar på hur centraliserad implementeringen är (Love m.fl., 2002). Frågorna kan bland annat härledas till implementeringsorganisation, se avsnitt 4.2, som delvis handlar om vem/vilka som ska ha befogenhet respektive ansvar i implementeringens olika delar. Implementeringsorganisationen kan vara mer eller mindre centraliserad enligt Bourgeois och Brodwins (1984) modeller som presenterats. Vidare ställdes frågorna även för att kunna

ge svar på om en organisationsstruktur som är centraliserad/decentraliserad medför att implementeringsorganisationen även är mer centraliserad/decentraliserad.

9. *Hur skulle du beskriva ledningens roll i tolkningen/införandet av regelverket?*

- *Vilka uppgifter har de?*
- *Ger de bara direktiv eller fungerar de som en stödjande funktion genom hela processen?*
- *Visar ledningen något engagemang kring förändringen?*

10. *Hur skulle du beskriva de olika chefernas roll i tolkningen och införandet av regelverket?*

- *Vilka uppgifter har de?*
- *För de bara ut direktiv uppifrån och ner eller fungerar de som en stödjande funktion genom hela processen?*

För att sedan se hur framträdande roller ledning respektive olika chefsgrupper har i processen ställdes ovanstående frågor. Frågorna avsågs bland annat att ge ytterligare antydningar på hur centraliserad implementeringen är. Vidare lyfts det fram i den teoretiska referensramen att chefernas roll bland annat är att agera som mellanhand mellan ledningen och resten av organisationen (Franzen, 2004). Fråga 10 ställdes således även för att se om detta stämde överens med respondenternas uppfattning av chefernas roll.

11. *Hur skulle du vilja beskriva er företagskultur?*

- *Vilka normer och värderingar genomsyrar organisationen*
- *Skulle du säga att företagskulturen är stark, d.v.s. är det många i organisationen som lever efter dessa normer och värderingar?*

12. *Tror du att företagskulturen påverkar ert sätt att arbeta med regleringen?*

- *Om ja - hur?*
- *Om nej - varför inte?*

13. *Tror du att företagskulturen påverkar hur de anställda tar emot regelverket?*

- *Om ja - hur?*
- *Om nej - varför inte?*

Företagskultur kan bland annat beskrivas som de gemensamma värderingar och normer som genomsyrar en organisation (Ahmadi m.fl., 2012; Bushardt m.fl., 2011). Dess karaktär har visat sig påverka förändring på flera sätt, se avsnitt 4.3.2 i den teoretiska referensramen. Som nämnts tidigare påverkar kulturens flexibilitet bland annat hur mottaglig personalen är för förändringar (Ahmadi m.fl., 2012). Fråga 11 ställdes för att få en uppfattning om hur bankens kultur ser ut och vilka värderingar/normer som genomsyrar organisationen. För att sedan se hur denna kultur påverkar tolkningen/införandet ställdes fråga 12 och 13. Vidare var det också av intresse att få svar på om en viss kultur innebär att de bankanställda är mer mottagliga för förändringen eftersom det finns tidigare forskning som visat detta.

Fråga 14-15 TOLKNING:

14. *Kan du beskriva hur kommunikationen i, och eventuellt mellan, avdelningarna ser ut vid implementeringen?*

- *Kommunicerar ni med avdelningar på samma hieratiska nivå som er avdelning eller på någon annan nivå?*
- *I vilken utsträckning kommunicerar ni inom avdelningen och med andra avdelningar?*
- *Hur ser samarbetat och kommunikationen ut mellan er avdelning och den/de avdelningar som sedan för ut regelverket i resten av organisationen?*

15. *Hur gör ni för att få ut informationen till de berörda delarna i organisationen?*

- *Verbalt, skriftligt eller mer visuellt?*

Som nämnts i den teoretiska referensramen, se avsnitt 4.3.3, påverkar organisationsstrukturen bland annat hur kommunikation sker i organisationen (Rapert m.fl., 2002). Där beslutsfattandet är mer decentraliserat behöver de lägre hierarkiska nivåerna inte konsultera beslut med övre chefer på samma sätt som vid centraliserat beslutsfattande (Andersen, 2004). Således skulle det kunna innebära att det sker mer vertikal

kommunikation vid en centraliserad implementering. Fråga 14 ställdes således för att undersöka hur kommunikation sker, och i vilken utsträckning det påverkas av organisationsstrukturen samt implementeringsstrukturen. För att även få reda på hur de för informationen vidare ut i organisationen ställdes fråga 15. Enlig Heide m.fl. (2002) kan missförstånd undvikas om fler kommunikationssätt används. Därav fanns ett intresse för att se om kommunikation sker verbalt, skriftligt eller visuellt och vad det har för effekt.

Fråga 14-16 INFÖRANDE:

14. Kan du beskriva hur kommunikationen i, och eventuellt mellan, avdelningarna ser ut vid implementeringen?

- *Kommunicerar ni med avdelningar på samma hieratiska nivå som er avdelning eller på någon annan nivå?*
- *I vilken utsträckning kommunicerar ni inom avdelningen och med andra avdelningar?*
- *Hur ser samarbetat och kommunikationen ut mellan er avdelning och den/de avdelningar som tolkar regelverket?*

Se motivering till frågan under fråga 14 - tolkning.

15. Kan du berätta hur ni gör för att få ut information och kunskap kring regelverket till de berörda delarna i organisationen?

- *Verbalt, skriftligt eller mer visuellt?*
- *Utbildar ni personal via till exempel filmer, frågor eller workshops eller hur gör ni?*

16. Hur utbildas och tränas personalen?

- *Ges samma utbildning/information till alla personer eller varierar det?*

Det var även av intresse att se om kommunikation sker verbalt, skriftligt eller visuellt för att få ut information och undvika missförstånd i resten av implementeringsprocessen. Vidare framkommer det i den teoretiska referensramen att utbildning visat sig vara viktigt för att öka de anställdas kunskap kring hur ett nytt regelverk ska tillämpas (Hassan Al-

Tamimi, 2008). Fråga 15-16 ställdes således även för att se om utbildning varit aktuellt för att öka personalens kunskap och styra deras handlingar. Om utbildningar varit en del i implementeringen, hur har de då utformats och varför? Om personalen inte har utbildats, varför och hur har då regelverket implementerats istället?

17. Är det något mer som du anser är viktigt vid implementeringen som inte tagits upp under intervjun?

Intervjun avslutades med att ge respondenten möjlighet att tillägga något om hen ville. Detta gjordes för att inte gå miste om viktiga aspekter som inte berörts tidigare under intervjuens gång.

5.2.4 Bearbetning av intervjuer

För att förenkla bearbetningen av intervjuerna spelades samtliga intervjuer in, i samtycke med respondenterna. Fördelen med att spela in är att den som intervjuar inte behöver fokusera på att hinna med att skriva allt under intervjun, och således tappa fokus på andra aspekter (Bryman, 2008). En nackdel enligt Bryman (2008) kan dock vara att respondenten känner sig begränsad och inte säger vad hen känner och tycker när hen vet att intervjun spelas in. Efteråt transkriberades samtliga intervjuer för att lättare kunna analysera innehållet (Bryman, 2008). I transkriberingarna togs det inte med om respondenten gjorde konstpauser, suckade eller stakade sig innan hen kom fram till vad den skulle säga.

När intervjuerna transkriberats gjordes en innehållsanalys på allt material med hjälp av Granheim och Lundmans (2004) metod. Materialet delas in i kondenserade meningenheter som sedan kodades med ett fåtal ord som beskrev innehållet. Koder med samma typ av innehåll fördes ihop till underkategorier. Underkategorier som berörde samma teman sammanfördes sedan till huvudkategorier (Graneheim & Lundman, 2004). Den teoretiska referensramen har legat till grunden för flera av underkategorierna och huvudkategorierna. Flera av överrubrikerna i kapitel 4, den teoretiska referensramen, har omvandlats till huvudkategorier i innehållsanalysen. I vissa avseenden kunde respondenternas svar inte kopplas direkt till den teoretiska referensramen och ett mer induktivt tillvägagångsätt förekom då istället för att skapa nya kategorier. Innehållsanalysen gjordes på alla intervjuer

och sammanställdes sedan i ett Excelark för att identifiera likheter, samband och skillnader i materialet. I Excelarket färgkodades alla respondenter för att på ett systematiskt sätt kunna få en snabb överblick av materialet och vem som sagt vad. Den sammanställda innehållsanalysen gav även möjligheten att på ett enkelt sätt filtrera respondenternas svar när intresse fanns att studera en specifik kod eller kategori. I tabell 2 visas ett exempel på hur innehållsanalysen sett ut vilken lagt grunden för den analys som presenteras i kapitel 6. Analysen i rapporten följer implementeringsprocessens olika steg där under- och huvudkategorierna som tagits fram återfinns integrerat i de olika avsnitten.

Tabell 2. Innehållsanalys av intervjuer

Fråga	Kondenserad meningsethet	Kod	Underkategori	Huvudkategori
17.	Det har funnits samarbete mellan olika banker via Fondhandlarföreningen. Dock så är det ju med viss restriktion i vad man delar med sig av, av strategiska anledningar.	Samarbete mellan banker	Förberedelser	Förstadie tolkning
6.	Nästa steg för uppföljning är att vår internrevision går ut och granskar samt att vår compliance avdelning går ut och granskar. Uppföljning görs av intern revision och compliance.	Uppföljning	Resultatstyrning	Styrssystem
5.	Vissa delar har haft lite högre prio och fått fler resurser. Mycket blir tydligt först mot slutet när det är tight med tid och då får man vara ärlig mot FI med vad man kommer prioritera.	Prioritering med hjälp av resursfördelning	Resursfördelning	Implementeringsorganisation
16.	Vi har haft olika utbildningar, dels löpande under året så rådgivare på kontoren har succesivt vants in vid det nya beteendet.	Utbildning	Personalstyrning + Utbildning	Styrssystem+ Information och Kommunikation
5.	Vi ska nå över gränsen för vad som är compliant men myndigheterna har ju gjort vissa markeringar på vad som de anser vara viktiga, de delarna fokuserar man lite extra på.	Fokuserat lite extra på vissa delar	Resursfördelning	Implementeringsorganisation
2.	Stort och tidskrävande men beror lite på vilket regelverk det är och vad det handlar om.	Regelverkets utseende	Regelverkets karaktär	Implementering

5.3 Etiska aspekter

Etiska aspekter har med åren fått ett större utrymme även inom den samhällsvetenskapliga forskningen (Lind, 2014). Det är bland annat viktigt att ta hänsyn till informations- och samtyckeskravet (Bryman, 2008). Kravet innebär att deltagarna i undersökningen ska vara väl informerade om forskningens syfte och att de själva har rätten att bestämma om de vill

delta (Denscombe, 2014; Bryman, 2008). I en första kontakt med eventuella respondenter har vi därför varit noggranna med att informera om undersökningen och frågat om den tillfrågade skulle vara intresserad av att delta. Det har även varit viktigt att bara använda sådan information som respondenterna gett sitt samtycke till.

Vidare har det varit viktigt att respektera konfidentialitetskravet (Bryman, 2008). Detta har gjorts genom att skydda respondenternas personuppgifter och i övrigt hålla respondenterna, och de två undersökta bankerna, anonyma. Anledningen är att skydda deltagarnas intressen så att information inte kan påverka dem negativt i efterhand (Denscombe, 2014; Bryman, 2008). För att skydda respondenternas intressen bifogas inte heller de fullständiga intervjuerna som bilaga eftersom viss konfidentiell information kan förekomma.

5.4 Tillförlitlighet

I kvantitativa studier är det vanligt att resonera om validitet och reliabilitet som ett mått på undersökningens kvalitet. I kvalitativa studier är det istället vanligt att prata om tillförlitlighet som kan delas in i trovärdighet, överförbarhet och pålitlighet (Bryman, 2008). Trovärdighet handlar om informationens precision och hur pass väl det empiriska underlaget ger svar på det som undersöks (Denscombe, 2014). Ett sätt att öka studiens trovärdighet har därför varit att noggrant beskriva hur frågorna utformats i intervjuguiden, se avsnitt 5.3.3. Intervjufrågorna utformades baserat på den teoretiska referensramen och med hjälp av frågor som tidigare studier använt för att granska vissa aspekter. Det har dock varit en utmaning att finna frågor som tidigare använts eftersom studiens område är relativt outforskat. Dessutom återfinns inte alltid intervjufrågor i vetenskapliga artiklar vilket försvårat arbetet ytterligare. Därför har alla studiens frågor inte kunnat relateras till tidigare forskning, vilket är en nackdel för studiens trovärdighet. Ett annat sätt att öka trovärdigheten har i studien varit att bearbeta det empiriska materialet med hjälp av en systematisk innehållsanalys, vilken beskrevs tidigare.

Överförbarhet handlar om möjligheten att dra generaliserbara slutsatser (Bryman, 2008). I kvalitativ forskning och fallstudier är generaliserbarheten begränsad eftersom undersökningen ofta görs på en liten grupp i en begränsad miljö. Fallstudier kan dock ändå bidra till att öka förståelsen för det undersökta fenomenet och överförbarheten ökar

genom så kallade ”täta beskrivningar”. I studien har täta beskrivningar gjorts genom att i analysen skildra implementeringen med hjälp av flera citat från olika respondenters uppfattningar. Pålitlighet kan i en kvalitativ studie i sin tur liknas vid reliabilitet och innebär att forskaren på ett öppet sätt redogör för data samt hur forskningsprocessen gått till (Bryman, 2008). I uppsatsen har vi därför försökt redogöra för de val som ligger till grund för studien. På grund av etiska skäl har det dock inte funnits möjlighet att återge allt empiriskt material eftersom det skulle kunna avslöja respondenternas och bankernas identitet.

Tillförlitlighet har även att göra med materialets neutralitet. Vid kvalitativ forskning finns en risk att resultatet på olika sätt påverkas av forskarens egna värderingar och åsikter (Denscombe, 2014). Ett sätt att öka materialets neutralitet har i uppsatsen varit att ställa öppna frågor. Att vara helt objektiv är dock svårt eftersom det redan funnits en förutfattad mening ifrån den teoretiska referensramen (Denscombe, 2014). För att undvika subjektivitet och öka uppsatsens tillförlitlighet ställdes därför frågor som tillät respondenterna att helt fritt beskriva implementeringen, utan detaljer från referensramen (se fråga 2, 3 och 17 i bilaga 1).

5.5 Sammanfattning av empirisk metod

Sammanfattningsvis studeras bankers implementering av regelverk genom två fallstudier. De två fallen utgörs av två olika banker och dess implementering av MiFID II och MiFIR. För att skapa primärdata har åtta semistrukturerade intervjuer genomförts med fyra anställda från respektive bank. Intervjufrågorna utformades baserat på den teoretiska referensramen och med hjälp av frågor som tidigare studier använt för att granska vissa aspekter. I linje med etiska aspekter har respondenterna blivit väl informerade om undersökningens syfte i samband med intervjuerna. För att skydda respondenternas intressen samt identitet har information hanterats konfidentiellt. Efter intervjuerna har det empiriska materialet bearbetats genom en systematisk innehållsanalys vilken lagt grunden för den analys som presenteras i nästa kapitel.

6. Analys

I följande kapitel kommer en analys presenteras där den teoretiska referensramen vävs samman med empirin från intervjuerna. Den analys som presenteras nedan bygger på den systematiska innehållsanalysen som gjorts, presenterad i kapitel 5.3.4. Framställningen av analysen följer implementeringsprocessen där den teoretiska referensramen och innehållsanalysen integreras i beskrivningen av processens olika steg. Syftet med analysen är att förklara hur implementeringen av regelverk kan se ut utifrån respondenternas erfarenheter kring MiFID II och MiFIR. För att bibehålla respondenternas anonymitet har specifika namn och beteckningar i citaten tagits bort eller gjorts om till mer generella uttryck.

6.1 Implementeringens förstadium

Som nämndes i inledningen av den teoretiska referensramen har en tidigare studie visat att implementeringen av regelverk är uppdelad i tolkning och införande. Studien visade bland annat att införandet av regelverket bygger på hur banken i ett tidigare stadiet tolkat det (Neziri & Noresson, 2016). Under intervjuerna framkom det att bankerna i båda fallen kontinuerligt uppdaterar sig kring regulatoriska nyheter. När signalen om ett nytt regelverk kommer börjar banken med en mer övergripande tolkning för att se hur regelverket kommer påverka verksamheten och hur stort implementeringsbehovet är. En av respondenterna beskrev det tidiga stadiet på följande sätt:

Vi håller koll på nyheter i det regulatoriska landskapet. Sen försöker vi hitta centrala teman i regelverket och diskutera hur regelverket kommer påverka organisationen. Efter det gör vi en djupare analys där vi försöker identifiera hur stort implementeringsbehovet blir.

En annan respondent från den andra banken beskrev det tidiga skedet i implementeringen som nedan:

Först försöker vi identifiera olika intressenter i regelverket och vad det kommer innebära för organisationen. Sen formeras projekt utifrån det där olika projekt tar hand om olika delar.

De två citaten indikerar att banken först tolkat regelverken övergripande innan de satt upp projekt kring implementeringen. För att identifiera hur stort implementeringsbehovet var

beskrev respondenterna att bankerna bland annat studerat omfattningen av regelverken. Dels genom att granska vilka delar i verksamheten som berördes och dels genom att se om det var några delar i regelverket som banken redan följde. Flera respondenter beskrev även att regelverkens storlek och komplexitet medfört att de behövt börja tidigt för att hinna med implementeringen. I och med att bankerna vill börja så tidigt som möjligt innebär det att de börjat innan regelverken varit fullt utvecklade på EU-nivå, och nationell nivå. Respondenterna vittnar om att regelverken i början av implementeringen varit diffusa och att det i sin tur försvårat arbetet. För att underlätta tolkningen och arbetet har bankerna i fallen tagit stöd i en branschorganisation, Fondhandlarföreningen. I och med att regelverken påverkat stora delar av branschen har aktörer kunnat samlas i föreningen för att diskutera olika frågor. En respondent från den ena banken beskrev möten i Fondhandlarföreningen på följande sätt:

Vi är i tidigt stadiet i kontakt med Fondhandlarföreningen och diskuterar med andra aktörer hur olika delar kan tolkas så att man inte tolkar helt skilt från alla andra.

En annan respondent från den andra banken i fallstudien beskrev samma scenario:

Det har varit mycket samarbete via Fondhandlarföreningen där öppenheten förhållandevis varit ganska stor. Alla sitter ju i samma sats och har olika lösningar. Ingen gynnas av att det kommer ut flertalet olika lösningar.

De två citaten antyder att det funnits ett samarbete mellan de olika aktörerna och trots att implementering av regelverk kan ses ur ett strategiskt perspektiv, enligt Culp och Markson (2013), så gynnas ingen part av att bankerna kommer ut med helt skilda tolkningar. Anledningen är, enligt en av respondenterna, att Finansinspektionen har svårare att säga att en aktör tolkat regelverket felaktigt om det finns en konsensus mellan aktörernas tolkning. Däremot beskriver respondenterna att det funnits vissa restriktioner gällande hur mycket detaljer bankerna diskuterat med varandra, av strategiska skäl.

Sammanfattningsvis visar respondenternas berättelser kring implementeringens inledande fas att bankerna börjat granska regelverket redan innan det varit fullt utvecklat av Europeiska värdepappers- och marknadsmyndigheten (ESMA) samt FI på grund av att tidsramen varit snäv. De båda bankerna började med olika typer av förstudier där en mer övergripande tolkning gjordes för att identifiera hur omfattande implementeringsbehovet

var. I och med att regelverken varit komplexa, och på grund av att bankerna börjat innan direktiven varit färdigställda, har bankerna funnit stöd i Fondhandlarföreningen. Där har det funnits möjlighet för ett samarbete mellan de olika aktörerna för att tillsammans försöka förstå regelverken eftersom ingen av aktörerna främjas av att det finns en mängd skilda tolkningar på marknaden när regelverken väl träder i kraft. När en första övergripande tolkning gjorts och implementeringsbehovet identifierats var nästa steg, enligt respondenterna, att utifrån förstudier formera projektet och allokera resurser. Detta leder in på projektets uppbyggnad som behandlas i nästa avsnitt.

6.2 Projektet

Den första övergripande tolkningen ger banken en indikation på hur stor förändring som behövs göras för att möta regelverkets olika delar. Utifrån denna tolkning har de båda bankerna, enligt respondenterna, sedan formerat projekt och gjort en första resursfördelning.

6.2.1 Projektets resursfördelning

Som tagits upp i den teoretiska referensramen har resursallokeringen visat sig vara en viktig del i implementeringen eftersom det ger förutsättningar för att omvandla idé till handling (Maritan & Lee, 2017; Omondi, Ombui & Mungatu, 2013; Saunders m.fl., 2008; Brenes m.fl., 2008; Roos m.fl., 2004). Respondenterna vittnar om att resurser i form av finansiella medel, humankapital och tekniska resurser fördelats utifrån de första tolkningarna som gjordes. Respondenter från de båda bankerna beskrev också i intervjuerna hur företagen formerade mindre projekt, i det större implementeringsprojektet, för att behandla olika delar av regelverken. Detta skulle kunna kopplas till hur banken i ett tidigt skede organiserat implementeringen med hjälp av resursallokering (Roos m.fl., 2004) som tagits upp under kapitel 4.2.1.

För att implementera regelverken framkom det av respondenterna att finansiella resurser inte varit ett stort problem. Eftersom det varit så viktigt för de båda bankerna att möta regelverken har implementeringen haft hög prioritet. Det innebär att om problem har uppstått är det andra projekt som satts åt sidan. Däremot framkom att det varit mer kritiskt att se till så att det funnits tillräckligt med mänskliga resurser med rätt kunskap och

erfarenhet i implementeringsprojektet. Under intervjuerna antydde respondenter att en betydelsefull resurs varit just humankapital med god förståelse för affärsverksamheten. Ett citat som beskriver vikten av humankapital med denna typ av förståelse presenteras nedan:

En typ av roll är ju kravanalytiker, en profession som man kan säga är bryggan mellan verksamheten och IT. Man kan inte ingå i denna roll bara för att man kan verksamheten eller ett regelverk utan man måste kunna båda processerna, för att ta fram krav på ett sådant sätt som IT förstår sig på.

En annan respondent som varit involverad i tolkningen beskrev liknande:

På juristsidan har det varit viktigt med verksamhetskoppling och erfarenhet bland juristerna och de som lett projekten måste också ha bra koll på affärsverksamheten.

De två citaten indikerar att förståelse för affärsverksamheten varit essentiell i flera delar av implementeringen. De två respondenternas svar visar på vikten av att allokera rätt resurser till rätt plats, vilket även tidigare belysts i referensramen (Hassan Al-Tamimi, 2008).

I den teoretiska referensramen nämndes hur ledningen ansvarar över resursallokeringen (Saunders m.fl., 2008). Utifrån intervjuerna kan slutsatsen dras att detta till viss del stämmer överens med respondenternas uppfattning. Den mer övergripande resursfördelningen har i båda bankerna, enligt respondenter, legat på koncernledningens och högsta chefernas nivå. Sedan har de olika projekten och teamen haft ansvaret att fördela resurserna inom projektet. Således är det både ledningen och lägre nivåer som varit ansvariga över resursfördelningen. Ett citat från intervjuerna som visar på ovan är:

Resursallokeringen är förankrad i bankens ledning och sen har olika delar fått ansvara över de tilldelade resurserna och ibland får vi rapportera uppåt för att få någon form av ok.

Vidare kan fördelningen även ses som ett sätt att prioritera olika delar i regelverken. Eftersom det finns begränsat med resurser i en organisation och tid för implementering, menar vi, i enlighet med Culp & Markson (2013), att banken saknar möjlighet att behandla alla delar i lika stor utsträckning. I intervjuerna beskrev bland annat en respondent från den ena banken att det aldrig fanns tillräckligt med resurser och att de då varit tvungna att prioritera:

Arbetsbelastning kan bli övermäktig och då måste man prioritera vad som ska göras. Det finns aldrig tillräckliga resurser så det ligger i sakens natur att man får prioritera. Vissa delar får mer resurser än andra. Delvis på grund av att olika tjänstepaket är olika viktiga för banken.

En annan respondent från den andra banken beskrev ett liknande scenario och menade att prioriteringar sker medvetet och omedvetet:

Man gör både en medveten och omedveten prioritering. Det blir en prioriteringsaspekt att se vad som slår mot affärsverksamheten och vad vi inte redan gör som regelverket vill. Sen prioriterar man ibland om under resans gång.

Dessa citat visar att alla delar i regelverken inte prioriterades likadant under implementeringen, vissa delar fick fler resurser än andra. Det innebär att resursallokeringen även varit ett sätt för bankerna att visa vilka delar som är prioriterade. Vad som även går att utläsa är att prioriteringar delvis görs utifrån hur affärsverksamhet ser ut och att tjänsteutbudets olika delar är av olika stor vikt för banken. Det skulle således kunna ses som att bankens övergripande mål och inriktning i vissa skeden påverkat vad som prioriterats. Bankernas målsättning skulle därför kunna vara en förklaring till varför företagen prioriterar olika aspekter i implementeringen (Cultera, m.fl., 2017; Ahmed, 2016). Dessutom förklarade respondenter från båda bankerna att prioriteringar även gjorts utifrån bankens egen tolkning samt vad ESMA och FI ansett vara viktigt. Det tyder på att målsättningen inte styrt hela prioriteringen utan bankerna har allokerat resurser både utifrån sin övergripande tolkning och indikationer från regulatorerna. Respondenternas svar ger dock ingen indikation på att bankens finansiella mål, så som avkastning på eget kapital eller tillväxt, har påverkat hur de prioriterat.

Sammanfattningsvis fördelades finansiella medel, humankapital och tekniska resurser utifrån de första tolkningarna som gjordes. Utifrån respondenternas svar finns det även indikationer på att bankens målsättning påverkat resursfördelningen och att regelverkets delar prioriterats olika. Dessutom har bankerna fått antydningar från ESMA och FI vilka delar som ansetts extra viktiga. Företagen formerade, med hjälp av resursfördelningen, mindre projekt, i det större implementeringsprojektet, för att behandla olika delar av regelverken. De olika aspekterna, tolkning, målsättning och indikationer från ESMA/FI tycks därför tillsammans ha påverkat resursfördelningen och formeringen av projekten.

6.2.2 Projektets grad av decentralisering

Att organisera implementeringen handlar inte bara om att allokera resurser utan det handlar även om, som presenterats i referensramen, att bestämma hur utbrett beslutsfattandet i förändringsarbetet ska vara. Implementeringen kan bland annat vara mer centraliserad eller decentraliserad. Ledningen och cheferna på olika nivåer har varierande roller beroende på implementeringens grad av decentralisering (Bourgeois & Brodwin, 1984), se avsnitt 4.2 och 4.3.1. I samband med att projekten formerats berättar respondenter om hur ansvar och beslutsfattande fördelats mellan olika team och personer. För att studera grad av decentralisering i implementeringsprojektet analyseras ledningen, chefernas och de anställdas roll i respektive bank nedan.

I bank 1 vittnar respondenterna om att implementeringen varit uppdelad i flera mindre projekt där olika team varit ansvariga för skilda områden i regelverken. Engagemanget i organisationen har varit utbrett och närmre 500 personer har jobbat med implementeringen. Som nämndes tidigare har ledningen och projektledarna haft ansvaret att fördela resurser till/inom projekten. Genom att hantera den övergripande resursfördelningen har ledningen varit viktig för att skapa förutsättningar för implementeringen. De har dessutom enligt respondenter satt tonen ifrån toppen för att visa att förändringen haft hög prioritet. En respondent från banken beskrev ledningens roll på följande sätt:

Ledningen har varit jätteviktigt. Vi har haft flera, som idag sitter med i koncernledningen, som varit med och bidragit till projektet på ett aktivt sätt, bland annat i form av beställare. De har bland annat hjälpt till att göra utrymme för att göra en affärsmässig tolkning och skapa friheten för oss att jobba agilt... Ledningen har verkat i kulisserna för att skapa attention, säkerhetsställa att det ligger högt upp på agendan, att vi får bra med resurser och kontakter med övriga delar av verksamheten.

Respondentens beskrivning av ledningens roll visar på att det varit viktigt för de som jobbar i projekten att ledningen visat sitt engagemang för att skapa uppmärksamhet kring införandet av det nya regelverket. Respondentens syn på ledningens roll kan liknas med vad som presenterats i den teoretiska referensramen, att ledningens engagemang är viktigt för att skapa förtroende för förändringen (O'Reilly m.fl., 2010; Roos m.fl., 2004). Vidare visar respondenternas svar från bank 1 att ledningen även varit involverad i form av att agera beslutsfattare vid vissa kritiska beslut. Personer inom projekten har haft stor

möjlighet att på egen hand fatta beslut men inom projektet har projektledare, eller relevant chef, haft det yttersta beslutsfattandet. Om projektledaren/chefen inte kunnat fatta ett beslut har frågan i sin tur lyfts upp till högre instans och i sista skedet högsta ledningen.

Medan ledningen skapat förutsättningarna för implementeringen och agerat som stöd i viss typ av beslutsfattning så berättar respondenterna om att de högre cheferna haft ett ytterst ansvar över projekten. De högre cheferna har dels koordinerat projekten, dels fattat beslut och dels suttit med i implementeringens styrgrupp där alla projekten sammanstrålat. Det framkom även under intervjuerna att de högre cheferna rapporterat uppåt till ledningen. Detta visar på att chefer högt upp i hierarkin även bidragit med information till ledningen, vilket stämmer överens med vad som tagits upp i den teoretiska referensramen (Lindkvist m.fl., 2014; O'Reilly m.fl., 2010; Roos m.fl., 2004; Judge & Stahl, 1995). Chefer längre ner i hierarkin, så som kontorschefer, har enligt respondenterna i bank 1 inte varit direkt delaktiga i projekten. Mellanchefer och kontorschefers roll har istället varit att föra ut information, ansvara för att de anställda genomgått utbildningar och tagit del av information. En respondent från banken beskrev chefernas roll:

Cheferna har varit delaktiga och haft förståelse för implementeringen och dess konsekvenser vilket är jätteviktigt för att implementeringen ska få rätt fokus. Det är ju cheferna som ska få ut informationen sen.

Utifrån respondenternas beskrivning av mellanchefer och kontorschefers roll kan slutsatsen dras om att de lägre cheferna inte haft en beslutsfattande roll i implementeringen. Däremot har de varit aktiva i rollen att föra informationen vidare till de anställda. I kapitel 4.3.1 beskrevs hur cheferna på lägre nivå, enligt Franzén (2004), fungerar som mellanhand vilket kan liknas vid respondenternas beskrivning. De lägre cheferna tycks dock framförallt agerat mellanhand genom att föra information vidare ner i organisationen, medan det finns indikationer på att de högre cheferna förmedlat information åt båda hållen.

Ledningen och chefernas roll i implementeringen indikerar på hur decentraliserat beslutsfattandet varit. Därmed kan slutsatser dras om hur banken organiserat implementeringen utifrån Bourgeois och Brodwins (1984) modeller, som presenterats i den teoretiska referensramen. Ledningens roll i bank 1 visar på att beslutsfattandet vid implementeringen inte helt legat på ledningsnivå, således kan slutsatser dras om att bank 1

inte använt sig av Befallningsmodellen (Bourgeois & Brodwin, 1984). Däremot har det funnits ett samarbete mellan de högre cheferna och ledningen som tillsammans haft ytterst ansvar i beslutsfattandet. Det sistnämnda tyder på att bank 1 bland annat tillämpat Samarbetsmodellen för att implementera regelverken. Även beskrivningen av de lägre cheferna, som agerat mellanhand, indikerar att Samarbetsmodellen använts. Vidare kännetecknas modellen av ett teambaserat arbete där högt uppsatta chefer med olika erfarenheter och kunskap kan bidra med nyansering (Bourgeois & Brodwin, 1984). Det innebär att personer som har kunskap om olika delar i affärsverksamheten får möjlighet att påverka implementeringen (Noble, 1999; Bourgeois & Brodwin, 1984). Beskrivningen påminner om hur bank 1 arbetat med implementeringen. Banken formerade nämligen, som tidigare nämnts, projekt där team arbetade med regelverkets olika delar där en viktig resurs i projekten var just personer med förståelse för affärsverksamheten.

Samarbetsmodellen innebär att förändringen varit relativt centraliserad, men det finns delar i implementeringen som indikerar att bank 1 även använt en mer decentraliserad modell. Ledningen har främst agerat beslutsfattare vid vissa kritiska beslut, medan det framförallt varit projektledarna tillsammans med projektmedlemmarna som tagit majoriteten av besluten. Eftersom ledningen haft en begränsad roll i beslutsfattandet kan det även ses som att det funnits inslag av Kulturmodellen (Bourgeois & Brodwin, 1984). Flera respondenter berättade dessutom att banken samlat personer från den operativa verksamheten i en referensgrupp för att diskutera lösningar. På så sätt har också lägre nivåer haft ett inflytande för att anpassa lösningarna till verksamheten, vilket även tyder på inslag av ett mer decentraliserat arbete. Vidare nämnde en respondent att bankens utländska filialer haft stort inflytande över beslutsfattandet, banken utformade således inte en central lösning för alla länder. Även det sistnämnda indikerar att implementeringen inte varit helt centraliserad utan att det funnits mer decentraliserade inslag. Sammanfattningsvis kan vi utifrån graden av decentralisering dra slutsatsen att bank 1 vid implementeringen av MiFID II och MiFIR använt en kombination av Samarbetsmodellen och Kulturmodellen.

Även i bank 2 beskriver respondenterna att banken satt upp flera projekt och team som arbetat med regelverket. En respondent menar att förändringen engagerat stora delar av

organisationen eftersom regelverket varit så komplext. Sett till ledningens roll så har de enligt en respondent bland annat initierat starten av implementeringen:

Det behöver börja uppifrån och vara ett väldigt tydligt budskap ifrån ledningen att det här är viktigt och får lov att ta både tid och resurser.

Ledningen har med andra ord engagerat sig och visat stöd genom att bistå implementeringen med resurser, men de har också visat förståelse för att den kräver tid. Vidare beskriv en annan respondent från bank 2 hur ledningen varit iblandad i en del beslutsfattande:

Rent formellt är det relevant management som är beslutsfattande men om något är riktigt principiellt så ska det hela vägen upp till koncernledningen. De fattar beslutet på underlag från jurister och group legal. Det står i deras makt att välja att gå emot vad vi rekommenderar men det är i så fall deras ansvar. Det är mest när tolkningsutrymme finns som de tvingas fatta beslut.

Utifrån de ovanstående citatet kan det utläsas att ledningen i bank 2, precis som i bank 1, haft en begränsad roll som beslutsfattare. Det är först när de högre cheferna inte kunnat fatta beslut som frågan lyfts upp till organisationens ledning. Ur det sista citatet kan det även utläsas att de högre cheferna i många fall agerat beslutsfattare, åter igen likt cheferna i bank 1. Förutom att de högre cheferna varit direkt involverade i projekten så har chefer på lägre nivåer haft andra uppgifter. En respondent beskrev chefernas roll som nedan:

Det beror lite på vilken chefsroll du har. Det går ju bland annat ut på att du ska säkerhetsställa att din personal har den kunskapen som krävs för att kunna leverera gällande detta. Sen har x antal chefer varit med som sponsorer, involverade i styrgrupper. Dels som beslutsfattare och dels som möjliggörare. Det är ju inte som så att alla chefer varit med och fattat alla beslut. Det har funnits en projektorganisation som ska se till så att vi fixar det här. Det är en del i processen att säkerhetsställa att olika chefer på olika nivåer, t.ex. kontorschefer är med på vad allt innebär och även då i samtliga länder. Att de ser till att deras personal är med på rätt möten osv.

Chefernas roll har med andra ord varierat och längre ner i hierarkin har kontorscheferna framförallt haft i uppgift att föra information vidare och ansvara över att de anställda tagit del av eventuella möten och utbildningar. I bank 2 berättade en respondent dock att det funnits utrymme för regioncheferna att fatta vissa beslut kring hur införandet i respektive region skulle genomföras. Det sistnämnda visar på att det funnits en grad av decentralisering även i bank 2 eftersom lösningarna inte bestämts helt centralt.

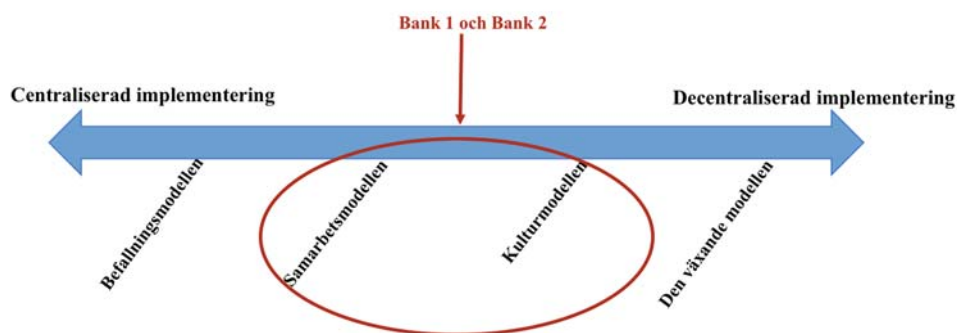
Som det kan tolkas utifrån beskrivningen av ledningen och chefernas roll i bank 2 finns det stora likheter i hur de två bankerna organiserat implementeringen. Precis som i bank 1 finns det i bank 2 inslag från Samarbetsmodellen eftersom ledningen, tillsammans med högre chefer, till viss del varit involverade i beslutsfattandet (Bourgeois & Brodwin, 1984). Det finns dock inslag från Kulturmodellen även i bank 2 eftersom ledningen också här varit involverade endast i de större besluten. Dessutom har det funnits möjlighet för regioncheferna att fatta vissa beslut vilket tyder på att beslutsfattandet inte varit helt centraliserat.

Sammanfattningsvis visar analysen att de båda bankerna organiserat implementeringen på liknande sätt, där indikationer finns att båda arbetat med inslag av Samarbetsmodellen och Kulturmodellen. Bankernas övergripande organisationsstruktur skiljer sig något åt, där den ena banken är mer centraliserad medan den andra är mer decentraliserad (sett utifrån årsrapporter och organisationsscheman), se figur 3.



Figur 3. Bankernas grad av decentralisering

Om implementeringens grad av decentralisering enbart hade påverkats av organisationsstrukturen är det sannolikt att bank 1 endast skulle använt något av de mer decentraliserade alternativen, till exempel Kulturmodellen. Med samma resonemang hade bank 2 sannolikt endast använt något av de mer centraliserade alternativen, till exempel Samarbetsmodellen. Respondenternas beskrivningar visar dock på att det finns inslag från Samarbetsmodellen och Kulturmodellen i båda bankerna, se figur 4. Bankernas användning av de två modellerna tyder därmed på att det inte enbart är organisationsstrukturen som påverkar implementeringens grad av decentralisering.



Figur 4. Implementeringens grad av decentralisering

Således verkar det även finnas andra faktorer, än den övergripande organisationsstrukturen, som påverkat graden av decentralisering. En faktor som kan ha bidragit till hur bankerna organiserat implementeringen är bankernas storlek. Båda bankerna är relativt stora, i förhållande till andra aktörer på den svenska marknaden, och de har dessutom liknande affärsmodeller (Jonsson, 2015). Det skulle därför kunna vara en förklaring till att implementeringsstrukturen påminner om varandra. En annan faktor skulle kunna vara regelverkens karaktär. MiFID II och MiFIR är som sagt två omfattande regelverk som påverkar stora delar bankernas affärsverksamhet, vilket skulle kunna försvåra möjligheten att ha en ensidigt centraliserad eller decentraliserad implementering. En förklaring skulle, enligt referensramen, kunna vara att förändringsarbeten som är helt centraliserade kan bli problematiska på grund av bristande motivation och förståelse hos chefer samt anställda (Lindkvist m.fl, 2014; O'Reilly m.fl., 2010; Judge, Jr & Stahl, 1995). Samtidigt kan helt decentraliserat beslutsfattande försvåra eftersom det då finns en större risk att anställda fattar beslut i linje med eget intresse istället för organisationens (Lindkvist m.fl., 2014). Det beskrevs även i referensramen att befallningsmodellen ofta tillämpas vid mindre förändringar (Bourgeois & Brodwin, 1984) vilket följaktligen också kan vara en förklaring till att ingen av bankerna tillämpat denna modell.

6.2.3 Fortsatt arbete i projektet

När den övergripande tolkningen gjorts, implementeringsbehovet identifierats och implementeringen organiserats fortsatte bankernas arbete i de olika projekten. Respondenter från bankerna beskrev i intervjuerna att juristteam och compliance-avdelningar haft ansvaret att först tolka regelverken. Tolkningen syftar till att översätta lagtexten till vad det i praktiken skulle innebära för banken. Vidare beskrev respondenter

att vissa delar i regelverken varit tydligt utformade där det funnits mindre utrymme för tolkning, medan andra delar varit mer diffusa. I de delar som varit mer öppna för tolkning har det även funnits möjlighet att möta kraven på flera sätt. När sådana möjligheter funnits beskrev en respondent från den ena banken att:

Nöjda kunder och vilken kundgrupp vi har fokus på påverkar hur vi gör med implementeringen när det finns möjlighet att välja mellan olika alternativ eller göra ställningstagande.

En annan respondent från samma bank beskrev situationen:

Juristerna har först fått se över regelverken och se vad som är rimligt. Vi måste kolla hur det påverkar våra kunder men vi kan inte stå och hålla fast i produkter utan måste anpassa oss till regelverket. Om regelverket ställer till stora problem för till exempel en kundgrupp så måste vi hitta en medelväg som funkar för oss men ändå gör att vi är compliant.

Respondenternas svar pekar på att bankens övergripande målsättning, gällande kundnöjdhet och kundgrupper påverkat bankens val av lösningar i de situationer då det funnits möjlighet för en mer öppen tolkning. I den teoretiska referensramen presenterades bankens målsättning, i enlighet med Ahmed (2016) och Cultera, m.fl., 2017, som en förklaring till hur banker väljer att implementera regelverken. Även i den andra banken gavs det svar från respondenterna som indikerar på att målsättningen faktiskt varit en drivande faktor vid val kring implementeringen. En respondent från den andra banken sa:

Det har varit en stark tone of the top de senaste åren där regelefterlevnad är det primära fokuset för oss. Det gör att vi försökt lägga oss så nära regelverket som möjligt. Folk är oroliga för att det går ut över ett av våra andra övergripande mål som är kundnöjdhet och högkvalitativa produkter/tjänster. I den bästa av världar sammanfaller de två målen med hur vi väljer att implementera regelverket.

En annan respondent från samma bank berättade:

Regelefterlevnad är A och O hos oss, allt annat kommer i andra hand och det får såklart konsekvenser, t.ex. att kundupplevelsen inte alltid blir den bästa.

Även i den andra banken visar svaren på att bankens övergripande mål påverkat en del val, där regelefterlevnad varit ett överordnat mål som gjort att banken försökt tolka så nära lagtexten som möjligt. Med det sagt menar vi inte att någon bank tolkat och översatt regelverket mer korrekt än den andra, utan poängen är att målsättningen kan ses som en

förklarande faktor till varför banker väljer att implementera regelverk olika (Cultera, m.fl., 2017; Ahmed, 2016). Vad som bör tilläggas är dock att det under åren funnits ett löpande samarbete i Fondhandlarföreningen, precis som in den inledande fasen, där aktörerna kunnat diskutera frågor. Som nämntes i avsnitt 6.1 förklarade en respondent att samarbetet bidragit till att skapa mindre skiljaktigheter mellan aktörernas tolkning eftersom ingen påverkas positivt av stor variation. Så trots att samarbetet mellan aktörerna fortsatt under åren för att minska skillnader tycks det inte innebära att bankerna gjort exakt likadant med avseende på att målsättningen påverkar val i implementeringen. Slutsatsen överensstämmer med vad en respondent beskrev om att det funnits vissa restriktioner gällande hur mycket detaljer bankerna diskuterat med varandra, av strategiska skäl.

Tolkningen och översättningen av regelverken som gjordes fördes sedan vidare till de projekt som ansvarade över att föra in de nya kraven i den operativa verksamheten. Överlämningen av tolkningen har skett löpande och respondenterna redogjorde för att överlämningen i båda bankerna baserats, dels på ett skriftligt grundmaterial men även via diskussioner i form av möten. I vissa fall integrerades även juristerna i projekten för att agera interna konsulter under utvecklingen. Dels eftersom de hunnit få en bred kunskap kring regelverken som ansågs värdefull enligt en respondent och dels för att bibehålla fokus på regelefterlevnad i det fortsatta projektet, enligt en annan. I den senare delen av projektet omvandlades tolkningarna till IT-lösningar och olika verksamhetsförändringar. Enligt flera respondenter har ett kritiskt moment varit att utveckla de olika systemen eftersom bankernas ofta är gamla och komplexa. Därmed har det tagit lång tid att få till de praktiska lösningarna, trots att det ur ett juridiskt perspektiv ibland handlat om små förändringar. Respondenterna bekräftar därmed hur regelverken medfört en teknisk utmaning för bankerna (Prorokowski, 2015; Hassan Al-Tamimi, 2008).

Idag är, som tidigare nämnts, stora delar av bankernas arbete beroende av IT-verktyg (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Respondenter från de båda fallen beskrev att regelverken på olika sätt integrerats i IT-verktygen för att styra de anställdas handlingar och öka regelefterlevnad i den operativa verksamheten. Ett exempel är att bankerna begränsat möjligheten för rådgivarna att agera utanför regelverkets ramar genom att väva in kraven i rådgivningsverktygen, vilket visas i citatet nedan:

I rådgivningsverktyget vi införde vävde vi in ett mer striktare arbetssätt vilket innebar att vi begränsar den friheten som du har som rådgivare att avvika. Följer du denna process steg för steg så kan vi också säkerhetsställa att du möter regelverkets krav. Så det är den här processen du ska jobba utefter, punkt slut. Det är bland annat ett sätt hur vi jobbat, att man automatiserar och styr processerna.

Det här sättet att precisera hur de anställda ska arbeta för att möta de nya regelverken kan liknas vid vad som i den teoretiska referensramen benämns som handlingsstyrning (Merchant & Van der Stede, 2012). Varför bankernas sätt att implementera regelverken kan liknas vid handlingsstyrning beror på att de tydligt definierar hur de anställda förväntas agera.

Vidare framkom det under intervjuerna att projekten avrapporterat löpande till projektens styrgrupp och att det funnits en kontinuerlig dialog mellan de hierarkiska nivåerna i båda fallstudierna. I referensramen definieras den här typen av informationsöverföring som vertikal kommunikation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vertikal kommunikation ger möjlighet till fler hierarkiska nivåer att yttra sig vilket kan bidra till gemensamt anpassade lösningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I bankernas fall har avrapporteringen uppåt inneburit att de ledande organen fått en kontinuerlig överblick över projektens situation vilket i respondenters mening medfört att de snabbt kunnat agera om projekten behövt hjälp i olika frågor eller om de till exempel behövt tillgång till fler resurser. En respondent beskrev kommunikationen uppåt:

Ledningens överordnade MiFID-program såg till så att varje enhet kontinuerligt rapporterade status och risker i implementeringen för att följa hur de olika avdelningarna låg till och för att se vad som behövdes ta upp på högsta nivån.

Ett annat exempel på hur vertikal kommunikation tillämpats i fallen är när ledningen i de båda bankerna kommunicerat ut i organisationen att implementeringen av MiFID II och MiFIR har hög prioritet. Det har enligt respondenterna varit viktigt för att ge rätt fokus i organisationen. Dessutom har det förekommit vertikal kommunikation när bankerna, som presenterades i avsnitt 6.2.2, kommunicerat med referensgrupper och de ansvariga i de olika regionerna. De olika exemplen visar hur vertikal kommunikation bidragit positivt i implementeringen på flera sätt. Vidare presenterades det även i referensramen att det är vanligt förekommande med horisontell kommunikation, vilket innebär att avdelningar på

samma hierarkiska nivå kommunicerar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I fallstudierna kan kommunikationen som skett mellan de team som hanterat tolkning respektive införande liknas vid horisontell kommunikation eftersom dessa befunnit sig på samma organisatoriska nivå. En respondent beskrev kommunikationen mellan de olika avdelningarna på följande sätt:

Vi har haft mycket kommunikation och delning av information mellan mitt team och många andra team. Vi har haft nära samarbete där vi haft kontinuerliga möten varannan vecka för att diskutera olika frågor. Först var vi mest jurister och ”compliance-folk” men med tiden kom folk från affärsverksamheten in i forumet och det gav möjlighet att säkerställa information och kommunikation mellan olika enheter.

Citatet antyder att även horisontell kommunikation varit väsentligt under implementeringen eftersom det gett möjlighet för teamen och projekten att samarbeta samt diskutera gemensamma frågor. Utifrån intervjuerna har det framkommit att man i båda fallen frekvent använt vertikal och horisontell kommunikation i förändringsarbetet. En förklaring till varför kommunikationen i fallstudierna liknar varandra kan vara att implementeringsprojektet i bankerna haft en liknande grad av decentralisering, se avsnitt 6.2.2. Graden av decentralisering kan nämligen påverka i vilken utsträckning vertikal- respektive horisontell kommunikation sker (Andersen, 2004).

Sammanfattningsvis har arbetet i projekten, efter det första stadiet, handlat om att tolka och översätta regelverken för att sedan integrera tolkningen i olika IT-system och affärsprocesser. Genom att integrera regelverken i företagens system och rutiner är bankernas förhoppning att öka framtida regelefterlevnad i den operativa verksamheten. Där det funnits utrymme för att möta regelverken på flera sätt tycks bankernas målsättning påverkat både tolkningen och införandet. Eftersom banker har olika målsättning skulle detta kunna vara en förklaring till varför alla banker inte gör likadant. Det har dock under åren funnits ett fortsatt löpande samarbete i Fondhandlarföreningen där aktörerna kunnat diskutera frågor för att skapa en mer enhetlig lösning på marknaden. Trots att samarbetet mellan aktörerna fortsatt under åren för att minska skillnader tycks det inte innebära att bankerna gjort exakt likadant med avseende på att målsättningen påverkar val i implementeringen. Vidare har projekten under årens gång kommunicerat både vertikalt och horisontellt för att öka förutsättningar för en lyckad implementering. I nästa avsnitt

presenteras det praktiska införandet, det vill säga hur bankerna gjort för att föra informationen vidare och skapa ytterligare förutsättningar för regelefterlevnad ute i affärsverksamheten.

6.2.4 Det praktiska införandet

I analysens tidigare delar har det förklarats hur tolkning, system-och rutinförändringar utformats under åren i projektet. En fråga som återstår är hur bankerna sedan gjort för att få de som ska tillämpa regelverket i affärsverksamheten att faktiskt praktisera förändringarna. Enligt respondenter har bankerna i fallen under de senare åren av implementeringen gått ut med information om förändringen. En respondent förklarar att det i det tidigare skedet dels handlat om att informera anställda om att det kommer en förändring, dels varför förändringen genomförs och dels vad den kommer innebära för anställda samt kunder. I den ena banken förklarade en respondent att de börjat förankra förändringen tidigt:

Det kan ta tid innan alla gillar läget när det kommer ett nytt regelverk eftersom de är vana vid att styra själva över hur de ska jobba. Vi måste därför förankra regelverket tidigt och genom flera olika kanaler, till exempel via kontorschefer och annan information.

Respondenten berättade under intervjun att organisationen genomsyras av tilltron till individens eget ansvar och förmåga att fatta beslut själv. Hen menade därför att banken behövt förankra förändringen i ett tidigt skede för att lyckas. Förmågan att fatta beslut och tilltron till individen skulle kunna ses som en del i bankens företagskultur. Eftersom många i organisationen, enligt respondenten, delar sättet att tänka kan det ses som att företagskulturen, åtminstone sett till ovanstående normer och värderingar, är stark i banken. I den teoretiska referensramen lyftes en stark företagskultur upp som en fördel för implementeringen (Pfeffer, 1993). Respondentens beskrivning kan dock tolkas som att den starka företagskulturen istället bidragit till att banken varit tvungen att lägga mer tid på att förankra regelverken. Exemplet visar därför på hur en stark företagskultur inte alltid är till implementeringens fördel. Anledningen kan vara att de anställdas värderingar och normer kolliderar med regelverkens tvingande karaktär. Respondentens svar visar även hur företagskulturen gör de anställda mindre mottagliga för förändring vilket kan liknas vid att företagskulturen är mindre flexibel (Ahmadi m.fl., 2012). I enlighet med den teoretiska

referensramen har den mindre flexibla företagskulturen inneburit att banken fått lägga mer resurser och tid på att förankra förändringen. Sammantaget har företagskulturen påverkat både hur de anställda mottagit regelverken och därmed även hur projekten arbetat för att genomföra förändringen. Respondenter från de båda bankerna beskriver alltså hur de behövt informera om förändringen tidigt. I den ena banken finns det dock indikationer på att de behövt informera tidigare, och i en större utsträckning, för att förankra förändringen på grund av företagskulturen.

Trots att anställda blivit informerade tidigt om förändringen är det enligt respondenterna först under det sista året, innan regelverken trätt i kraft, som det getts ut mer detaljerad information och utbildningar om rutin- samt verktygsförändringar. En respondent beskrev hur banken arbetat på olika sätt för att öka de anställdas kunskap:

Vi har både informerat om vad som ska komma genom intranätet sen har vi också haft obligatoriska e-Learnings med utbildningsfilmer, tester, träningsmoduler och workshop, och veckovisa möten med specialister för att supporta linjen. För att lära sig måste man jobba mer med det och inte bara läsa en text och svara på några frågor.

En annan respondent från den andra banken berättade hur de arbetat för att öka kunskapen:

Det har varit många olika varianter, det har både varit vanlig information men där vi sett att det behövts en större förändring i rutiner har det varit mer utbildningar, både med filmer och diskussionsgrupper.

Svaren tyder på att bankerna använt olika former av kommunikation och utbildning. Kommunikation har skett både i form av skriftliga dokument, verbala diskussioner under workshops och visuella medel i form av film. I referensramen beskrivs kombinationen av skriftlig, muntlig och visuell kommunikation som ett sätt att öka förståelsen (Heide m.fl., 2002). Banken har i sin tur tillämpat detta sätt för att de anställda ska lära sig att arbeta enligt de nya rutinerna och med de nya verktygen. I den teoretiska referensramen presenterades att utbildning vid förändringsarbeten används för att förbereda anställda så att de ska klara av framtida arbete (Kerr & Jackofsky, 1989). Detta är i linje med hur utbildning använts som ett verktyg för att styra implementering i de två fallen. Bankerna har genom utbildning kunnat demonstrera för anställda hur regelverken i praktiken ska appliceras (Hassan Al-Tamimi, 2008).

Vidare är utbildning, enligt referensramens definition, en form av personalstyrning (Merchant & Van der Stede, 2012). Eftersom de båda bankerna valt att utbilda personalen har de följaktligen tillämpat personalstyrning i införandet. Respondenternas svar tyder på att utbildning varit en längre inlärningsprocess för att se till så att de anställda lär sig nya rutiner och IT-verktyg. Under intervjuerna framkom det dock att de båda bankernas utbildningar sett olika ut. Vi fick under intervjuer ta del av utbildningsmaterial som tyder på att den ena banken haft ett mer omfattande utbildningspaket. Utifrån respondenternas svar finns det även indikationer på att denna bank haft mer workshops och interaktiva utbildningar under en längre period, vilket indikerar på att den ena banken lagt något större vikt vid utbildning.

I informationen som getts till de anställda har bankerna även varit tydliga med vikten av regelefterlevnad och vilka konsekvenser det kan få för individen, och banken, om regelverken inte följs. En respondent beskrev konsekvenserna på följande sätt:

Följs inte regelverket så får det konsekvenser, alla måste ta ett personligt ansvar i att följa regelverket annars kan man bli av med sin licens.

En annan respondent berättade om hur anställda riskerar att bli av med jobbet om man inte följer regelverken:

Du har inte jobbet kvar om du inte tycker regelverk är viktigt. Anställda bör vilja vara bra samhällsmedborgare som individer och därmed vilja jobba för en arbetsgivare som tar detta på stort allvar. Det är jobbigt att följa regelverk men jag tror alla förstår varför man måste.

Att precisera hur anställda förväntas agera, som bankerna gjort, och sedan låta personalen ansvara över att de följer rutinerna kan liknas vid en form av handlingsstyrning. Enligt den teoretiska referensramens definition innebär handlingsstyrning bland annat att företaget beskriver vilka handlingar som accepteras eller inte, följer upp handlingar och belönar önskat beteende, alternativt bestraffar oönskat (Merchant & Van der Stede, 2012). I respondenternas beskrivning framkommer det att de anställda som inte följer regelverken kan bli av med sin licens eller i värsta fall sitt jobb. Det skulle kunna ses som ett sätt att ”bestraffa” oönskat beteende och tyder på att bankerna även tillämpat en form av handlingsstyrning för att implementera regelverken. I den teoretiska referensramen nämns även belöningsystem som ett sätt att styra anställdas handlingar (Merchant & Van der

Stede, 2012). Det framkom dock under intervjuerna att ingen av bankerna integrerat belöningar för att implementera regelverken. Istället arbetar de med att förtydliga eventuella konsekvenser vid oönskat beteende, som beskrevs tidigare. Därmed har bankernas eventuella belöningsystem inte förändrats vid införandet av regelverken.

Sista tiden innan regelverken trädde i kraft, den 3e januari 2018, hade bankerna fortfarande fullt upp med att arbeta i projekten och ute på kontoren. Respondenter menade att det funnits begränsat med tid och att de därför behövt jobba in i det sista. Dels med att säkerställa att all personal genomgått de obligatoriska utbildningarna, dels med att justera detaljer i rutiner och system utifrån finansinspektionens sista förtydliganden. Ett viktigt steg i slutfasen var, i de intervjuades mening, att lämna över ansvaret kring MiFID II och MiFIR till linjeorganisationen. Med tiden ska nämligen MiFID II och MiFIR ingå som en naturlig del i affärsverksamheten och då är det inte längre projektens ansvar att se till så att regelverken följs. En sista del i implementeringen var enligt en respondent:

Projekten följer upp om de lyckats leverera regelefterlevnad och sen är det verksamhetens kontrollenheter som följer upp att verksamheten är compliant.

En annan respondent förklarade hur linjeverksamheten sedan arbetar med uppföljning för att säkerställa implementeringen när regelverken trätt i kraft:

Stickprov görs på dokumentationen varje månad för samtliga medarbetare som senare förs in i ett centralt program där sen feedback ges. Detta presenteras senare för compliance och ledningen.

De två citaten indikerar på hur bankerna arbetat med uppföljning och återkoppling under implementeringens slutfas för att säkerställa att de följer regelverken. Flera respondenter menade även att implementeringen inte är fulländad bara för att regelverken trätt i kraft utan poängterar att arbetet fortsätter men utanför projekten. Bankernas sätt att följa upp och mäta olika aspekter för att sedan återkoppla till organisationen kan liknas vid en form av icke-finansiell resultatstyrning, enligt referensramens definition. Genom uppföljningen får bankerna viktig information om de behöver förändra något för att nå regelefterlevnad. De kan även ge anställda en tydligare bild av vad som förväntas av dem och ge återkoppling (Roos m.fl., 2004; Simons, 2000).

Utifrån bankernas arbete i det praktiska införandet kan slutsatsen dras om att de båda bankerna använt en kombination av olika styrmekanismer för att implementera regelverken. Bankerna har bland annat utbildat personal, informerat om hur de förväntas agera och följt upp processer. Det innebär i sin tur att det förekommit en kombination av personalstyrning, handlingsstyrning och resultatstyrning i implementeringen av MiFID II och MiFIR i de två fallen. Utifrån Bourgeois och Brodwins (1984) modeller som presenterades i referensramen tyder det på att bankerna även tillämpat Förändringsmodellen. Modellen innebär nämligen att företaget tar hjälp av sitt styrsystem för att genomföra förändringen, vilket bankerna enligt respondenternas svar gjort. Förändringsmodellen används ofta när förändringen som ska genomföras är komplex vilket kan vara en förklaring till varför de båda bankerna använt flera styrmekanismer för att implementera regelverken. Modellen brukar enligt referensramen användas i kombination med någon eller några av Bourgeois och Brodwins (1984) andra modeller vilket överensstämmer med hur bankerna arbetat.

Sammanfattningsvis har båda bankerna i det praktiska införandet haft stort fokus på att informera och utbilda personal, samt följa upp och återkoppla. Det finns indikationer på att företagskulturen påverkat hur anställda tar emot förändringen vilket i sin tur lett till att projekten behövt ta hänsyn till företagskulturen när de implementerar MiFID II och MiFIR. I den ena banken tyder det på att en stark företagskultur inte alltid är en fördel för förändringar och att det finns normer och värderingar som kolliderat med regelverken. Därför har denna bank haft ett större fokus på att tidigt informera och förankra förändringen. Analysen visar även att den andra banken istället haft ett mer omfattande utbildningspaket och lagt större vikt vid utbildning. Avslutningsvis kan slutsatsen dras att arbetet i de båda bankerna, förutom Samarbets- och Kulturmodellen, haft inslag av Förändringsmodellen eftersom de använt personal-, handlings- och resultatstyrning.

6.3 Sammanfattning av analys

Bankernas arbete börjar med en övergripande tolkning när ett nytt, ännu ej fastställt, regelverk ska bearbetas. Hur stor verksamhetspåverkan, hur pass omfattande och hur stort är implementeringsbehovet, är några frågor som förväntats besvaras genom den övergripande tolkningen. Då regelverk i ett tidigt stadi är svårtolkade har ett samarbete

via Fondhandlarföreningen bidragit till en mer enhetlig tolkning bankerna sinsemellan. När den tidiga tolkningen gjorts sätts ett projekt innehållande mindre projekt ihop. En första resursfördelning görs i form av finansiella medel, humankapital och tekniska resurser. Resurs av betydelse har varit humankapital med god förståelse för affärsverksamheten. Resursfördelningen har i studien visat sig vara viktig för att sätta upp projekten, vilket kan liknas vid hur resursallokering beskrevs som ett essentiellt steg i att gå från ide till handling i den teoretiska referensramen (Maritan & Lee, 2017; Omondi, Ombui & Mungatu, 2013; Saunders m.fl., 2008; Brenes m.fl., 2008; Roos m.fl., 2004). Då resurser är ändliga har det behövts prioriteras och då bankernas målsättning inte är identiska finns det indikationer på att det prioriterats olika. Målsättning tillsammans med egna tolkningar har påverkat men prioriteringar har även gjorts utifrån vad ESMA och Finansinspektionen ansett vara viktigt. Respondenternas beskrivning bekräftar även referensramens föreställning om att resursfördelningen är en del i att prioritera regelverkens delar (Culp & Markson, 2013). Det visar dessutom på att prioriteringen påverkas av bankernas målsättning, i enlighet med Ahmed (2016). Vad som däremot inte togs upp i referensramen, men som kan härledas ur empirin, är hur prioriteringar även påverkas av indikationer från ESMA, FI och samarbetet mellan aktörerna.

Trots att bankernas organisationsstruktur skiljer sig åt, där den ena banken är mer centraliserad än den andre, så har själva implementeringen organiserats på liknande sätt. Ledningen, cheferna och de anställdas roll i förändringsarbetet visar att arbetet haft inslag av Samarbetsmodellen så väl som Kulturmodellen. Användningen av de två modellerna visar att implementeringens grad av decentralisering varit likartad i de två fallen. Eftersom bankerna har olika organisationsstruktur finns det indikationer på att det inte enbart är strukturen som påverkar implementeringens grad av decentralisering, vilket var en föreställning i referensramen. Studien visar således att sättet att organisera implementeringen även kan påverkas av andra faktorer. En förklaring till att bankerna organiserat förändringen på liknande sätt kan vara deras storlek och regelverkets omfattande karaktär. En ensidigt centraliserad eller decentraliserad implementering kan försvåra förändringsprocessen (Lindkvist m.fl, 2014; O'Reilly m.fl., 2010; Judge, Jr & Stahl, 1995) vilket också kan vara en förklaring till kombinationen av de två modellerna.

När strukturen för implementeringen gjorts klar fortsatte arbetet i mindre projekt som ansvarat för olika delområden. Arbetet i projekten har handlat om att tolka och översätta regelverken för att sedan integrera tolkningen i olika IT-system och affärsprocesser. Bankernas sätt att först tolka regelverken och sedan integrera tolkningen i affärsverksamheten kan liknas vid referensramens beskrivning av hur införandet är beroende av tolkningen (Neziri & Noresson, 2016). Vidare visar studien att delar av lagtexten har varit mer öppna för tolkning vilket också inneburit att det funnits flera olika sätt att möta kraven på. Där det funnits utrymme för att möta regelverken på flera sätt tycks bankernas målsättning för kundnöjdhet och kundgrupper påverkat både tolkningen och införandet. Trots att samarbetet mellan aktörerna fortsatt i Fondhandlarförbundet under åren, för att minska skillnader, tycks det inte innebära att bankerna gjort exakt likadant. Eftersom banker har olika målsättning skulle detta kunna vara en förklaring till varför bankernas tolkning och införande skiljer sig åt, likt Ahmeds (2016) föreställning som presenterats i kapitel 4.1. Det fortsatta samarbetet i Fondhandlarförbundet tycks därför bidra till att bankernas tolkning blir mer lik varandra, men inte helt samstämmig. Vidare har projekten under årens gång kommunicerat både vertikalt och horisontellt för att öka förutsättningar för en lyckad implementering.

Fortsättningsvis, när lösningar bestämts, integrerats och omvandlats till nya rutiner, återstår införandet i den operativa verksamheten. Ett stort fokus har legat på att informera och utbilda personal samt följa upp och återkoppla. I ett tidigt skede har fokus legat på att informera anställda om att en förändring kommer att komma, varför den kommer och vilken påverkan den har. I den ena banken tyder det på att en stark företagskultur inte alltid är en fördel för förändringar och att det finns normer och värderingar som kolliderat med regelverken. Därför har denna bank haft ett större fokus på att tidigt informera och förankra förändringen hos de anställda. Resultatet går därmed emot Pfeffers (1993) antagande om att en stark företagskultur underlättar implementeringen och visar att den i själva verket kan ge motsatt effekt.

Utbildning, uppföljning och återkoppling har i sin tur haft ett större fokus i slutet, när det praktiska införandet ska påbörjas. Bankerna började utbilda personalen under det sista året och allt tyder på att det varit en lång inlärningsprocess för att ge de anställda rätt kunskaper

och förutsättningar. Analysen visar att den andra banken, som hade mindre fokus på tidig information, istället hade ett större fokus på en mer omfattande utbildning med bland annat e-learning och workshops. Sammantaget visar arbetet i det praktiska införandet att bankerna arbetat med en kombination av handlings-, personal- och resultatstyrning. Detta indikerar på att flera styrmekanismer används vid implementeringen. Eftersom regelverken är komplexa kan en förklaring vara att implementeringen medför stora förändringar för verksamheten och de anställda, vilket gör att det behövs en tydligare styrning. Utifrån den teoretiska referensramen tyder det på att bankerna således även tillämpat Förändringsmodellen. Modellen brukar enligt referensramen användas i kombination med någon eller några av Bourgeois och Brodwins (1984) andra modeller vilket överensstämmer med hur bankerna arbetat. Även om bankerna i fallstudierna inte varit identiska, så har samband kunnat härledas till att de båda arbetat efter Samarbetsmodellen och Kulturmodellen men även med inslag av Förändringsmodellen. En slutsats kan dras, trots att skiljaktigheter finns mellan de båda bankerna har implementeringssättet varit snarlikt.

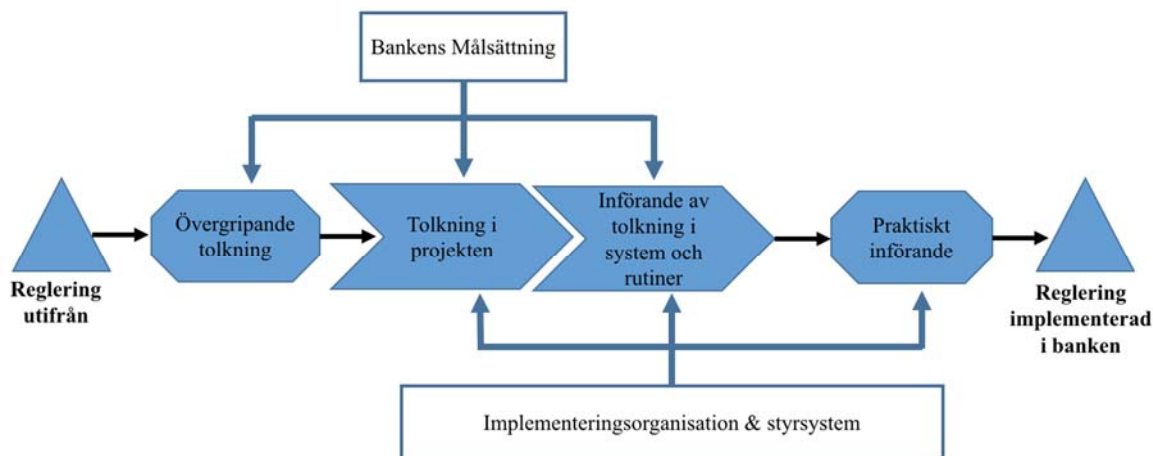
6.3.1 Utveckling av implementeringsmodellen

Utifrån analysen kan det konstateras att bankerna i de två fallen på flera sätt arbetat likt det som presenterats i den teoretiska referensramen. Analysen bekräftade att implementeringen kan delas upp i tolkning och införande. Vad som däremot inte togs upp i referensramen, men som kan härledas från empirin, är att tolkningen och införandet kan delas upp i totalt fyra steg, istället för två. Tolkningens första steg handlade i fallen om en mer övergripande tolkning för att identifiera implementeringsbehovet, vilket sedan la grunden för projekten. Tolkningens andra steg var en mer detaljerad tolkning i projekten som la grunden för införandet. Första steget i införandet handlade om att integrera tolkningen i affärsverksamhetens system och rutiner. Det andra steget handlade istället om att få de anställda att anpassa sig till de nya arbetssättet. I den utvecklade modellen, se figur 5, har implementeringen därför delats in i *övergripande tolkning, tolkning i projekten, införande av tolkning i system och rutiner* samt *praktiskt införande*.

Med utgångspunkt i den övergripande tolkningen gjordes sedan en resursfördelning där det verifierades att fördelningen kan ses som ett sätt att prioritera regelverkets olika delar.

Resursallokeringen och graden av decentralisering i projekten visar på hur implementeringsorganisationen sett ut i de två bankerna och hur denna påverkat arbetet. I referensramen fanns en föreställning om att bankernas organisationsstruktur kunde förklara graden av decentralisering i implementeringen. Studien visar dock på att graden av decentralisering inte enbart påverkas av organisationsstrukturen, utan även bankens storlek, affärsmodell och regelverkets karaktär. Vidare har analysen visat hur implementeringen genomförts med hjälp och påverkan av andra delar i styrsystemet. I figur 5 är därför implementeringsorganisation och styrsystem integrerat precis som i tidigare modell.

Studien har även visats att bankernas målsättning, i enlighet med referensramen, kan vara en förklaring till varför banker tolkar och inför regelverk på varierande sätt. Målsättningen påverkar bankernas val när regelverken är diffusa och ger utrymme för flera tolkningar och lösningar. I studien framkommer det att målsättningen framförallt påverkat de tre första stegen i implementeringen. Sammantaget har analysen bidragit till att modellen som presenterades i referensramen modifierats till den som visas i figuren nedan. Modellen ger en förklaring till hur bankers implementering av regelverk kan se ut.



Figur 5. Implementering av regelverk 2.0

7. Slutsats

I det sista kapitlet presenteras uppsatsens slutsats och diskussion med fokus på att förklara hur banker implementerar nya regelverk. Slutsatserna bygger på den analys som redogjorts för i tidigare kapitel och visar bland annat hur implementeringen påverkas av samarbete mellan banker via branschorganisationer, bankernas målsättning, företagskulturen, regelverkets komplexitet och till viss del av organisationsstrukturen. Sedan beskrivs studiens teoretiska-, samhälleliga- och praktiska bidrag följt av egna reflektioner samt förslag på fortsatt forskning.

7.1 Slutsats och diskussion

I uppsatsens inledande kapitel presenterades hur bankers applicering av regelverk kan ses ur ett strategiskt perspektiv, dels genom att skapa konkurrensfördelar och dels genom att undvika konsekvenser från FI. Eftersom tidigare forskning kring hur banker gör för att möta regelverk är begränsad ställdes frågan: *Hur implementerar banker nya regelverk?*. Studiens syfte är därför att förklara hur banker implementerar nya regelverk.

Föreställningen i den teoretiska referensramen var att implementering kan ses som tolkning och införande (Neziri & Noresson, 2016). Studien bekräftar att implementeringen av regelverk kan delas upp i flera steg där införandet i organisationen är beroende av tolkningen. Anledningen kan vara att regelverken behöver översättas för att ge en förståelse för hur det påverkar affärsverksamheten. Undersökningen visar även att aktörer på finansmarknaden i ett tidigt skede, och under implementeringsprocessen, har kontinuerlig kontakt med andra aktörer, vilket tidigare forskning inte visat. Den fasta och korta tidsramen medför att bankerna behöver börja implementeringen innan regelverk är fullt utvecklat. Samtidigt medför ett komplext regelverk även att det finns möjlighet att tolka och möta det på flera sätt. Samarbetet mellan aktörerna ger möjlighet att diskutera frågor och det bidrar till en mer enhetlig tolkning på marknaden. En mer enhetlig tolkning är enligt undersökningen till fördel för bankerna eftersom det då är svårare för tillsynsmyndigheterna att påvisa att regelverket tolkats felaktigt. Vi kan dock inte dra slutsatsen att samarbete alltid förekommer vid implementering av regelverk. Det finns indikationer som tyder på att ett mer komplext regelverk innebär större sannolikhet för samarbete eftersom det då finns större utrymme för bankerna att tolka och införa olika

Trots diskussioner mellan bankerna visar studien dock på att samarbetet inte leder till en helt enhetlig tolkning, vilket kan förklaras av att det finns restriktioner i hur mycket detaljer aktörerna delar med varandra. En annan förklaring till varför bankerna trots allt tolkar och inför på olika sätt kan enligt resultatet, i enlighet med Ahmed (2016), vara att bankernas målsättning påverkar hur de gör. Ett komplext regelverk medför att det finns flera sätt att möta kraven och bankerna tycks då välja de sätt som är i linje med den specifika affärsverksamheten och de övergripande målen. Ett omfattande regelverk medför inte bara att det finns fler valmöjligheter, det medför även stora förändringar, dels i IT-verktyg och dels i arbetsrutiner. För att styra de anställda och få regelefterlevnad i organisationen kan flera styrmekanismer användas (Merchant & Van der Stede, 2012). Studien visar att utbildningsprocessen sätts in ett tidigt skede för att öka anställdas kunskap kring regelverken. Utbildning har visat sig vara viktigt för att öka regelefterlevnad. Dels eftersom det ger bankerna möjlighet att åskådliggöra hur de vill att anställda ska arbeta för att möta kraven och dels för att förbereda anställda på kommande arbetssätt. Förutom utbildning kan även uppföljning och olika former av handlingsstyrning förekomma för att skapa regelefterlevnad i organisationen.

Undersökningen visar även att företagskulturen, precis som bankernas målsättning, kan vara en förklaring till varför banker i implementeringen gör på olika sätt. I den teoretiska referensramen fanns en föreställning om att kulturen påverkar alla delar i organisationen och att den därför behövs tas i beaktning vid förändringsarbeten (Ahmadi m.fl., 2012). En stark företagskultur kan öka de anställdas lojalitet, initiativtagande, delaktighet och engagemang vilket vi, i enlighet med Pfeffer (1993), menade kunde underlätta förändringsarbetet. Dock visade studien att en stark företagskultur inte alltid är till implementeringens fördel. Detta eftersom en stark företagskultur trots allt kan innehålla normer och värderingar som kolliderar med regelverken. Däremot bekräftar resultatet att de normer och värderingar som finns i banken kan bidra till att anställda är mer eller mindre mottagliga för förändringar. Således kan företagskulturen göra att bankerna behöver lägga olika mycket resurser på att till exempel förankra förändringen hos anställda (Ahmadi m.fl., 2012).

Vidare visar studien att företagens sätt att organisera implementeringen, i form av projektens grad av decentralisering, inte enbart styrs av organisationsstrukturen. I referensramen beskrevs hur organisationsstrukturen avspeglas i implementeringsstrukturen (Bourgeois & Brodwin, 1984) vilket inte överensstämmer helt med undersökningens resultat. Resultatet indikerar istället på att det finns fler faktorer än strukturen som påverkar hur decentraliserat förändringsarbetet är.

Slutsatsen för studien är att bankers implementering av regelverk påverkas av samarbete mellan banker via branschorganisationer, bankernas målsättning, företagskulturen, regelverkets komplexitet och delvis av organisationsstrukturen. Implementering kan delas upp i övergripande tolkning, tolkning i projekten, införande av tolkning i system och rutiner samt praktiskt införande. En stor del av implementeringsarbetet handlar om att översätta regelverket och integrera det i affärsverksamheten. För att sedan få anställda att tillämpa regelverket används olika former av styrmekanismer så som utbildning, information och uppföljning. Implementering av regelverk kan ses som en fortlöpande process som aldrig tycks ta slut. Bankerna behöver delvis långt efter att regelverken trätt i kraft göra justeringar för att bibehålla regelefterlevnad. Dessutom är bankerna alltid i beredskap genom proaktivt agerande för att implementera kommande regelverk. För att citera en av respondenterna kan implementering av regelverk därför ses som en ”*Never ending story*”.

7.3 Studiens bidrag

Genom att undersöka hur två banker arbetat för att möta MiFID II och MiFIR har studiens resultat bidragit till en förståelse för hur banker implementerar nya regelverk. Tidigare forskning har haft fokus på att förklara hur detaljer i specifika regelverk tolkats och införts medan implementeringsprocessen som helhet inte berörts (Cultera, Pozniak & Vermeulen, 2017; Hassan Al-Tamini, 2008; Katz, 2015; Prorokowski, 2015). Genom uppsatsens resultat kan en beskrivning ges av hur processen för implementering av regelverk kan se ut och vad den påverkas av. Studiens *teoretiska bidrag* är bland annat hur företagskulturen kan påverka implementeringen negativt vilket inte visats i tidigare forskning kring implementering av regelverk. Tidigare forskning har snarare belyst en stark företagskultur som en fördel för förändringsarbetet (Pfeffer, 1993). Med den här upptäckten kan det ges en ökad förståelse för varför en del banker behöver lägga mer resurser på att förankra

regelverk än andra. Ett annat *teoretiskt bidrag* är att studien visar hur flera faktorer än organisationsstrukturen påverkar graden av decentralisering i implementeringen. Tidigare forskning har berört hur implementeringsstrukturen speglas av organisationsstrukturen (Bourgeois & Brodwin, 1984). Vårt resultat visar att fler faktorer, så som bankens storlek och regelverkets karaktär påverkar implementeringsstrukturen.

Studiens slutsatser kan även vara av intresse för både de som reglerar den finansiella marknaden och de som regleras. En förståelse för vad det är som driver bankernas implementering, så som målsättning och företagskultur, kan vara till fördel för till exempel Finansinspektionen. Detta skulle kunna användas i utformandet av regleringar för att undvika otydlighet. Om FI har en förståelse för varför bankerna tolkar och inför olika kan direktiven utformas efter vetskapen och göras mer tydliga från början. På så vis kan risken minskas för tolkningar som inte är i linje med Finansinspektionens intresse. Detta kan ses både som studiens *praktiska-* och *samhälleliga bidrag* eftersom tydligt utformade direktiv kan bidra till ett större skydd av det finansiella systemet (Pålsson, 2015).

Vidare kan uppsatsens resultat även bidra till att bankerna får en större insikt i hur företagskulturen påverkar de anställdas mottaglighet för nya regelverk. Resultatet visar att företagskulturen både kan vara till fördel och nackdel vid implementering. Förståelsen för hur företagskulturen påverkar kan betraktas som studiens andra *praktiska bidrag*. Studien visar hur bankerna medvetet kan arbeta med normer och värderingar som främjar de anställdas mottaglighet, för att i framtiden underlätta implementeringen.

7.4 Studiens begränsningar

Studien som genomförts har varit kvalitativ och två fallstudier har genomförts där det empiriska materialet skapats genom intervjuer. I fallstudierna som genomförts har två banker studerats som till karaktären kan anses vara relativt lika varandra. Bankerna är dels verksamma inom ungefär samma geografiska område, dels tillhör de kategorin universalbanker, dels är de ungefär lika stora och dels har de relativt lika affärsmodeller (Jonsson, 2015). Respondenternas svar har dessutom enbart baserats på erfarenheter utifrån implementeringen av MiFID II och MiFIR. Eftersom fallstudierna studerar två specifika regelverk i två liknande banker finns det begränsningar i att dra slutsatser som är

allmängiltiga. Det är till exempel möjligt att implementeringen skulle sett annorlunda ut i mindre banker med färre resurser eller i fall det nya regelverket varit mindre omfattande. Trots att studiens resultat inte kan generaliseras till alla banker och regelverk så kan det åtminstone ge en indikation på hur implementeringen kan se ut. Modellen och slutsatser som presenteras är därför inte till för att visa hur alla banker implementerar alla regelverk. Istället ska studiens resultat bidra till en ökad förståelse för hur implementeringsprocessen kan se ut och vilka faktorer som påverkar. Under avsnitt 7.5 ges förslag på hur studiens resultat kan användas i framtida forskning för att möjliggöra mer generella slutsatser.

Vidare har uppsatsens syfte varit att förklara hur banker implementerar nya regelverk, vilket inneburit att fokus för rapporten varit att skapa en helhetsbild av hur implementeringen går till. Eftersom studien haft detta fokus har det inte funnits möjlighet att detaljerat beskriva varje faktor och del i implementeringen. Studiens breda fokus möjliggör därmed en övergripande bild men medför begränsning i detaljerade redogörelser.

7.5 Framtida forskning

I studien som gjorts finns det, som nämndes i förgående avsnitt, begränsningar i att enbart två banker studerats. Eftersom det empiriska materialet skapats genom intervjuer med respondenter från två likartade banker finns det en begränsad möjlighet att dra generaliserande slutsatser. Ett förslag på framtida forskning är därför att genomföra en kvantitativ studie med utgångspunkt i uppsatsens slutsatser. I en sådan studie kan ett större antal banker med olika storlek, inriktning och geografiska förbindelser studeras genom en surveyundersökning för att möjliggöra mer generaliserbara slutsatser.

Ett annat förslag på framtida forskning är att studera mer detaljerat hur någon av de faktorer som belysts påverkar implementeringen. I uppsatsen har fokus varit att skapa en helhetsbild av hur implementeringen går till och vilka faktorer som påverkar. Därför vore det intressant att i en framtida studie istället fokuserar på en specifik faktor och dess påverkan. I studien framkom det bland annat att företagskulturens styrka och flexibilitet påverkat hur bankerna arbetat och hur de anställda mottagit regelverken. Tidigare har en stark och flexibel företagskultur benämnts som framgångsfaktorer vid förändringsarbeten (Ahmadi m.fl., 2012; Pfeffer, 1993). Studien visar dock, som tidigare nämnts, hur vissa normer och

värderingar i en stark företagskultur kan vara negativt för implementeringen. En faktor som kan studeras mer detaljerat i framtida forskning är därför företagskulturen. I studien framkom det även att det funnits ett samarbete mellan aktörerna genom Fondhandlarförbundet som bidragit till en mer enhetlig tolkning i branschen. Ett intressant ämne för framtida forskning vore därför även att fokusera på hur samarbetet mellan aktörerna sett ut. En sådan studie skulle kunna ge en ytterligare förståelse för hur samarbetet påverkar de enskilda bankernas implementering och hur det bidrar till mer symmetri på finansmarknaden.

Ett tredje och sista förslag på framtida forskning är att studera om det är något i implementeringsprocessen som gör att banker brister i sin regelefterlevnad (utifrån tillsynsmyndigheternas perspektiv). Studien har visat på vilka faktorer som kan påverka att banker tolkar och inför olika. Syftet med studien har dock inte varit att påpeka varför vissa banker inte lyckas leva upp till tillsynsmyndigheternas krav. En förklaring enligt Ahmed (2016) kan vara just att banker vrider regelverken för att det ska passa verksamheten. Det skulle därför vara intressant om framtida forskning, med hjälp av uppsatsens resultat, fokuserar på att identifiera faktorer som leder till bristfällig regelefterlevnad och om dessa kan härledas till implementeringen.

Litteraturförteckning

- Ahmadi, S., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research*, 4(3/4), ss. 286-299.
- Ahmed, J. M. (2016). A conceptual framework for the Basel accords-based regulation. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24(1), ss. 90-103.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder* (Vol. 1:4). Stockholm, Sverige: Liber AB.
- Alvehus, J., & Jensen, T. (2015). *Organisation* (Vol. 1:1). Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Ansoff, I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8, ss. 501-515.
- Baligh, H. H. (2006). *Organization structures theory and design, Analysis and prescription*. New York, USA: Spring Science & Business Media, Inc.
- Barth, J. R., Caprio Jr, G., & Levine, R. (2004). Bank regulation and supervision: what works best? *Journal of financial intermediation*, 13, ss. 205-248.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), ss. 29-40.
- Bourgeois, L., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), ss. 241-264.
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of business research*, 61, ss. 590-598.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapligametoder* (Vol. 2:6). Stockholm, Sverige: Liber AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (Vol. 4). Oxford, England: Oxford university press.

- Bushardt, S. C., Glascoff, D. W., & Doty, H. D. (2011). Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: A conceptual model. *Journal of Organizational culture, communications and conflict*, 15(2), ss. 57-70.
- Carnegie fonder. (u.d.). *Vad är Mifid och Mifir?* Hämtat från Carnegie fonders hemsida: www.carnegiefonder.se den 8 Mars 2018
- Culp, S., & Markson, A. (2013). *The Challenge of Regulatory Implementation - A strategic Approach*. Hämtat från Accentures hemsida: www.accenture.com den 1 Mars 2018
- Cultrera, L., Pozniak, L., & Vermeyleylen, G. (2017). MiFID Directive: Which Implementation within Belgian Financial Institutions. *International Business Research*, 10(8), ss. 106-113.
- Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (Vol. 3). Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Ernst & Young. (2015). *Current challenges and solutions in banking & capital markets*. Hämtat från Ernst & Youngs hemsida: www.ey.com den 2 Mars 2018
- Finansinspektionen. (den 24 Januari 2017a). *FI och konsumentskydd*. Hämtat från Finansinspektionens hemsida: www.fi.se den 28 Februari 2018
- Finansinspektionen. (den 24 Januari 2017b). *Om Mifid/Mifir*. Hämtat från Finansinspektionens hemsida: www.fi.se den 2 Mars 2018
- Finansinspektionen. (den 28 Februari 2018). *FI och den finansiella stabiliteten*. Hämtat från Finansinspektionens hemsida: www.fi.se den 4 April 2018
- Finansinspektionen. (u.d.). *Om Finansinspektionen*. Hämtat från Finansinspektionens hemsida : www.fi.se den 28 Februari 2018
- Firstofapril. (den 08 01 2014). *Organisationen och dess historia*. Hämtat från Firstofapril hemsida: www.firstofapril.se den 14 03 2018
- Franzen, H. (2004). *ABC för mellanchefer* (Vol. 1:1). Helsingborg, Sverige: Liber AB.
- Gernandt & Danielsson. (2015). *Regulatorisk klientbriefing mars 2015*. Hämtat från Gernandt & Danielssons hemsida: www.gda.se den 8 mars 2018

- Hambrick, D. C., & Canella, Jr, A. A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management Executive*, 3(4), ss. 278-285.
- Hansson, B. (2011). *Skapa vetande - vetenskapsteori från grunden* (Vol. 1:1). Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Hassan Al-Tamimi, H. A. (2008). Implementing Basel II: an investigation of the UAE banks' Basel II preparations. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 16(2).
- Hedlund, C. (den 28 September 2016). *FI sätter Sörmlands Sparbank under lupp*. Hämtat från SVT Nyheter: www.svt.se den 1 Mars 2018
- Heide, M., Gronhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18, ss. 217-231.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (Vol. 3:6). (G. Sandin, Övers.) Lund, Stockholm: Studentlitteratur AB.
- Jonsson, S. (2015). The effects of reward system on bank credit losses - an agent-based model. *Managerial Finance*, 41(9), ss. 908-924.
- Judge, Jr, W. Q., & Stahl, M. J. (1995). Middle-Manager Effort in Strategy Implementation: a Multinational Perspective. *International Business Review*, 4(1), ss. 91-111.
- Kaplan, R. S., & Norton, P. D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Focusing your organization on strategy*, ss. 49-61.
- Katz, E. (September 2007). MiFID - practical issues for implementation. *Law and Financial Markets Review*, 1(5), ss. 401-404.
- Kerr, J. L., & Jackofsky, E. F. (1989). Aligning managers with strategies: Management development versus selection. *Strategic Management Journal*, 10, ss. 157-170.
- Kogut, B., & Kulatilaka, N. (1994). Options Thinking and Platform Investment: Investing in Opportunity. *California Management Review*, 36(2), ss. 52-71.
- Lagen. (u.d.). *Tvingande lag*. Hämtat från Lagens hemsida: www.lagen.nu 2018

- Lehner, J. (2004). Strategy Implementation Tactics as Response to Organizational, Strategic, and Environmental Imperatives. *Management Revue*, 15(4), ss. 460-480.
- Lillis, A. M. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance - an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 27, ss. 497-529.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet - en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (Vol. 1:1). Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Lindkvist, L., Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori - Struktur, Kultur, Processer* (Vol. 6). Stockholm, Sverige: Liber AB.
- Love, L. G., Priem, L. R., & Lumkin, G. (2002). Explicitly Articulated Strategy and Firm Performance Under Alternative Levels of Centralization. *Journal of Management*, 28(5), ss. 611-627.
- Mälardalens högskola. (den 20 Januari 2016). *Primära och sekundära data*. Hämtat från Mälardalens högskolas hemsida: www.mdh.se den 30 Mars 2018
- Maritan, C. A., & Lee, G. K. (2017). Resource Allocation and Strategy. *Journal of Management*, 43(8), ss. 2411-2420.
- Masood, O., & Fry, J. (2012). Risk management and Basel-Accord-implementation in Pakistan. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 20(3), ss. 293-306.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Vol. 3). Harlow, England: Pearson.
- Mergaerts, F., & Vander Vennet, R. (2016). Business models and bank performance: A long-term perspective. *Journal of financial stability*, 22, ss. 57-75.
- Miller, S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies*, 18(4), ss. 577-602.
- Nationalencyklopedin . (u.d). *Information*. Hämtat från Nationalencyklopedins hemsida: www.ne.se den 21 03 2018
- Noble, C. H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6), ss. 19-28.

- Omondi, M. P., Ombui, K., & Mungatu, J. (2013). Factors affecting effective strategy implementation for attainment of Millennium Development Goal 5 by international reproductive health non-governmental organizations in Kenya. *The TQM Journal*, 25(5), ss. 507-519.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21, ss. 104-113.
- Palladino, A., Fiengo, G., & Lanzo, D. (2012). A portable hardware-in-the-loop (HIL) device for automotive diagnostic control systems. *ISA Transactions*, 51, ss. 229-236.
- Pålsson, A. M. (2015). *Finansinspektionens ingripande 2004-2014*. Hämtat från Svenska juristtidningens hemsida: www.svjt.se den 8 Mars 2018
- Pfeffer, J. (1993). *Competitive Advantage Through People*. Cambridge: Harvard University Press.
- Prorokowski, L. (2015). MiFID II compliance - are we ready? *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 23(2), ss. 196-206.
- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55, ss. 301-310.
- Roos, G., von Krogh, G., & Roos, J. (2004). *Strategi - en introduktion* (Vol. 2). Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Saunders, M., Mann, R., & Smith, R. (2008). Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(11), ss. 1095-1123.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. London, England: Prentice Hall.
- Spong, K. (2000). *Banking regulation - Its purposes, Implementation and Effects* (Vol. 5). Kansas city, USA: Division of supervision and risk management.

Svenska akademins ordböcker. (2015). *Konsensus*. Hämtat från Svenska akademins ordböckers hemsida: www.svenska.se den 15 03 2018

Svenska Bankföreningen. (Februari 2014). *Bankernas betydelse för Sverige*. Hämtat från Swedish Bankers' Associations hemsida: www.swedishbankers.se den 28 Februari 2018

Svenska Bankföreningen. (2016). *Bankerna i Sverige*. Hämtat från Swedish Bankers' Associations hemsida: www.swedishbankers.se den 28 Februari 2018

Svenska Bankföreningen. (April 2017). *Lagar för bankverksamhet*. Hämtat från Swedish Bankers' Associations hemsida: www.swedishbankers.se den 28 Februari 2018

Westman, H. (2011). Reglering och övervakning av det finansiella systemet - en strid ström av initiativ i finanskrisens efterdyningar. *The journal of the economic society of Finland*, 64(3), ss. 116-129.

Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), ss. 731-735.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Namn:

Ålder:

Befattning:

Utbildning:

Intervjutid:

1. *Berätta lite om dig själv och din roll i företaget.*
 - *Vilken utbildning har du?*
 - *Hur skulle du beskriva din karriär, vad har du jobbat med tidigare etc.?*
 - *Vilken roll har du i banken?*

2. *Hur upplever du implementeringen av nya regelverk?*
 - *Medför det mycket arbete för banken?*
 - *Påbörjas några förberedelser redan innan regelverket är fullt utvecklat?*

3. *Skulle du kunna beskriva hur tolkningen/införandet av ett nytt regelverk går till?*
 - *Delas implementeringen in i olika steg/kategorier?*
 - *Hur är implementeringen uppdelad mellan olika avdelningar/personer?*
 - *Vilka faktorer i företaget upplever du påverkar hur banken väljer att tolka/införa regelverket?*
 - *Hur överensstämmer den beskrivna implementeringen med bankens målsättning?*
 - *Finns det några riktlinjer för hur ni ska tolka regelverket och i så fall vilka?*

TOLKNING

4. *Hur ser engagemanget i organisationen ut när ett nytt regelverk ska implementeras?*

5. Hur har resursfördelningen sett ut vid tolkningen/införandet, och vem eller vilka har styrt över fördelningen av resurser?
- Vilka typer av resurser har varit nödvändiga för att genomföra tolkningen/införandet?
 - Har det funnits tillräckligt med resurser i form av humankapital, finansiella resurser och tekniska resurser?
 - Vem eller vilka ansvarar över att fördela resurserna?
 - Läggs det mer resurser på vissa delar av regelverket eller prioriteras alla delar likadant?

6. Hur styrs implementeringen av regelverket? – **Förtydligande:** Hur ser ni till så att ni får regelefterlevnad, på det sättet som ni vill det ska ske i organisationen?

INFÖRANDE

- Med hjälp av eventuella belöningsystem?
 - Genom att mäta vissa aspekter som följs upp kontinuerligt?
 - Genom att utbilda personal i hur de ska utföra arbetet utifrån det nya regelverket?
 - Genom att sätta upp vissa normer eller regler för hur personalen ska använda regelverket i sitt arbete?
7. Vilka har befogenhet att ta beslut kring hur regelverket ska tolkas/införas?
- Ligger beslutsfattandet helt på dig/er eller ska det upp i någon högre instans för att godkännas?
8. Samarbetar du/ni med andra enheter i organisationen för att implementera direktiven i banken?
- Är högre enheter involverade, i så fall vilka och hur?
 - Är lägre enheter involverade, i så fall vilka och hur?

9. Hur skulle du beskriva ledningens roll i tolkningen/införandet av regelverket?
- Vilka uppgifter har de?
 - Ger de bara direktiv eller fungerar de som en stödjande funktion genom hela processen?
 - Visar ledningen något engagemang kring förändringen?
10. Hur skulle du beskriva de olika chefernas roll i tolkningen och införandet av regelverket?
- Vilka uppgifter har de?
 - För de bara ut direktiv uppifrån och ner eller fungerar de som en stödjande funktion genom hela processen?
11. Hur skulle du vilja beskriva er företagskultur?
- Vilka normer och värderingar genomsyrar organisationen
 - Skulle du säga att företagskulturen är stark, d.v.s. är det många i organisationen som lever efter dessa normer och värderingar?
12. Tror du att företagskulturen påverkar ert sätt att arbeta med regleringen?
- Om ja - hur?
 - Om nej - varför inte?
13. Tror du att företagskulturen påverkar hur de anställda tar emot regelverket?
- Om ja - hur?
 - Om nej - varför inte?

Fråga 14-15 TOLKNING:

14. Kan du beskriva hur kommunikationen i, och eventuellt mellan, avdelningarna ser ut vid implementeringen?

- *Kommunicerar ni med avdelningar på samma hieratiska nivå som er avdelning eller på någon annan nivå?*
- *I vilken utsträckning kommunicerar ni inom avdelningen och med andra avdelningar?*
- *Hur ser samarbetat och kommunikationen ut mellan er avdelning och den/de avdelningar som sedan för ut regelverket i resten av organisationen?*

15. Hur gör ni för att få ut informationen till de berörda delarna i organisationen?

- *Verbalt, skriftligt eller mer visuellt?*

Fråga 14-16 INFÖRANDE

14. Kan du beskriva hur kommunikationen i, och eventuellt mellan, avdelningarna ser ut vid implementeringen?

- *Kommunicerar ni med avdelningar på samma hierarkiska nivå som er avdelning eller på någon annan nivå?*
- *I vilken utsträckning kommunicerar ni inom avdelningen och med andra avdelningar?*
- *Hur ser samarbetat och kommunikationen ut mellan er avdelning och den/de avdelningar som tolkar regelverket?*

15. Kan du berätta hur ni gör för att få ut information och kunskap kring regelverket till de berörda delarna i organisationen?

- *Verbalt, skriftligt eller mer visuellt?*
- *Utbildar ni personal via till exempel filmer, frågor eller workshops eller hur gör ni?*

16. Hur utbildas och tränas personalen?

- Ges samma utbildning/information till alla personer eller varierar det?*

17. Är det något mer som du anser är viktigt vid implementeringen som inte tagits upp under intervjun?