



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Handelsbanken

En verksamhet byggd på förtroende

Magisteruppsats inom företagsanalys
Vår 2009
Handledare: Thomas Polesie
Författare: Per Fägerblad, 85
Björn Hulthén, 84

Förord

Vid författandet av vår kandidatuppsats under våren 2008 kom vi i kontakt med Professor Thomas Polesie som är verksam vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Efter ett lyckat samarbete där vi analyserade Meda AB beslutade vi oss för att fördjupa samarbetet och även skriva vår magisteruppsats med Professor Polesie som handledare. Efter många potentiella uppslag till ämne beslutade vi oss för att analysera Svenska Handelsbanken AB och hur banken bygger sin verksamhet i rådande konjunkturförhållande.

Vi vill rikta ett stort tack till Professor Sten Jönsson som varit behjälplig med intervju och som med stor kunskap och entusiasm bidrog till att fördjupa våra kunskaper om Handelsbanken och dess organisation. Framförallt vill vi rikta ett varmt tack till Professor Thomas Polesie som under arbetets gång varit ständigt kontaktbar, visat stort engagemang och bidragit med många tankar och idéer om upplägget kring uppsatsen.

Göteborg, den 28 maj 2009

Per Fägerblad

Björn Hulthén

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Extern redovisning och Företagsanalys, Magisteruppsats, VT 2009.

Författare: Per Fägerblad och Björn Hulthén

Handledare: Professor Thomas Polesie

Titel: Handelsbanken – En verksamhet byggd på förtroende

Inledning

Banker bygger sin verksamhet på förtroende; från investerare som litar på att ledningen tar rätt beslut för att öka lönsamheten i verksamheten, från kunder som litar på att deras pengar är säkra i bankens förvar. Handelsbanken var den bank som hanterade 1990-talskrisen bäst. Med anledning av dagens konjunkturläge ämnar vi undersöka vilket förtroende de svenska storbankerna har och hur de arbetar för att stärka sina kundrelationer.

Metod

Detta är en helhetsanalys av Handelsbankens verksamhet där jämförelser genomförs med övriga svenska storbanker; Nordea, Swedbank och SEB. Analysen är övervägande kvalitativ, baserad på information publicerad av bankerna själva, finansstidningar, finansanalytiker samt material från egen intervju.

Empiri & Analys

Handelsbanken har etablerat en stark företagskultur i sin decentraliserade organisation. Det finns en låg risktolerans och kostnadsmedvetenhet som genomsyrar hela organisationen. Personalen ges stor frihet men har samtidigt ett stort ansvar för den allmänna uppfattningen om Handelsbankens verksamhet. Under senare år har flera konkurrenter lagt stort fokus på expansion på nya växande marknader medan Handelsbanken fortsatt växa organiskt på säkra marknader.

Slutdiskussion

Eftersom analysen genomförts i ett väldigt negativt konjunkturläge uppskattas egenskaper såsom låg risktolerans och kostnadsmedvetenhet. Helhetsbedömningen är därför positiv för Handelsbanken. Dock har vi även valt att lyfta fram en del frågetecken. Ger bankens redovisade kreditförluster en ”rättvisande bild” av bankens kreditstock? Var ligger den reella makten i företaget? Är Oktogonen ett lämpligt incitamentssystem?

Förslag på vidare forskning

Vi föreslår en granskning av bankernas redovisning av kreditförluster.

Inledning	
Bakgrund	6
Forskningsfråga	7
Syfte	8
Avgränsningar	8
Metod	
Metod	10
Teoretisk referensram	12
<i>Fyrkantsmodellen</i>	12
<i>Trekantsmodellen</i>	13
<i>K/I-talet</i>	14
Empiri	
Historia	16
Affärsidé	17
Mål	18
Strategi	18
Organisation	19
<i>Regionbankerna</i>	20
Jan Wallander	21
Trekantsmodellen	23
<i>Subjekt</i>	23
<i>Objekt</i>	24
<i>Finans</i>	25
<i>Oktogonen</i>	25
<i>Industrivärden AB</i>	26
<i>Övrig finans</i>	27
Analys	
Fyrkantsmodellen	32
Intäkter	33
Kreditförluster	37
Kostnader/Intäkter	38
Aktiekurser	39
<i>Handelsbanken</i>	40
<i>Nordea</i>	40
<i>Swedbank</i>	41
<i>SEB</i>	42
Slutdiskussion	
Slutdiskussion	44
Slutsatser	49
Förslag på vidare forskning	52
Referenser	
Bilder	

Inledning

Bakgrund

Som en följd av oljekriserna befann sig inflationen i Sverige på en låg nivå i början av 1980-talet. Sverige hade sedan 1950-talet reglerat kreditmarknaden kvantitativt i syfte att bedriva en ”lågräntepolitik”. Skattesystemet gynnade låntagande och som en följd av den långvariga kreditregleringen brast kunskapen bland såväl långgivare som låntagare om hur en avreglerad kreditmarknad fungerade. Regleringen hade även skapat en obalans då många företag och privatpersoner var intresserade av en ökad belåning samtidigt som bankerna var villiga att utöka sin utlåning.

1985 inträffade den så kallade ”novemberrevolutionen” då Riksbanksfullmäktige avskaffade begränsningen av affärsbankernas utlåning. Följden blev en expansion av den svenska ekonomin. Utlåning, investeringar och konsumtion ökade markant vilket ledde till ökad inflation och en kraftig värdeökning av tillgångar. När värdet på fastigheter och värdepapper oavbrutet ökade såg vissa möjligheten att tjäna pengar genom att belåna sig för att göra spekulationsköp. I och med den höga inflationstakten blev realräntan på lånen i princip noll och det blev då mycket lönsamt att belåna sig. Detta ledde givetvis till en överhettning och en bubbla byggdes upp när arbetslösheten var mycket låg och vi var nära full sysselsättning.

1989 avregleras valutamarknaden samtidigt som det sker en skattereform 1990-1991 som missgynnar låntagande. En plötslig minskning av inflationstakten innebär att realräntan ökar avsevärt. Tillgångar och fastigheter visar sig nu vara övervärderade vilket innebär att det egna kapitalet i företagen utplånas och många företag går i konkurs. Följder av detta är en snabb ökning av arbetslösheten, minskad konsumtion och ett ökat sparande. Industrin minskar kraftigt och sysselsättningen minskar vilket innebär sjunkande skatteintäkter och ökade offentliga utgifter¹.

Som långgivare påverkades bankerna givetvis hårt av den ekonomiska utvecklingen i Sverige. Företagskunder gick i konkurs och kunder vars spekulationsinvesteringar rasat i värde hade ingen möjlighet att betala tillbaka sina lån. Bankerna fick nu handskas med höga kreditförluster, något man inte var vana vid då kreditmarknaden tidigare var begränsad. Under de tuffaste åren i början av 1990-talet tvingades dåvarande Nordbanken ta emot stort statligt

¹ Fregert & Jonung (2005) *Makroekonomi – teori, politik & institutioner* (sid. 433, 487-504).

stöd för att överleva. SEB såg länge ut att gå samma öde till mötes men lyckades överleva tills konjunkturen vände uppåt igen. Den enda svenska storbank som aldrig ens diskuterade statlig inblandning var Handelsbanken².

Hösten 2008 bröt en ny finanskris ut. Mycket av det som skapat denna kris påminner om utvecklingen under 1980-talet. Finansinstitut har lånat ut i tron att tillgångars värde kommer att fortsätta öka för evigt. Banker har lagt allt för stort fokus på kortsiktig vinstmaximering och därför expanderat kraftigt på osäkra marknader. Sovjetunionens fall har inneburit många nya snabbt växande marknader i öst där det gäller att agera snabbt för att ta marknadsandelar. Alltför stort fokus har då lagts på expansion istället för att ta tillräckliga säkerheter för sina lån. Dagens kris skiljer sig dock på många sätt från den vi såg på 1990-talet. Krisen är idag global, till skillnad från 1990-talskrisen som endast gällde Sverige. Idag är hela det internationella finansiella systemet i gungning och vi vet fortfarande inte hur omfattande dagens kris är. En del av lösningen av förra krisen var att göra den svenska växelkursen rörlig och därmed öka utländska investeringar i Sverige för att på så sätt få fart på ekonomin igen. Idag är dock exponeringen mot utlandet snarare en orsak till problemet för svenska företag än lösningen på problemet.

Forskningsfråga

För att en bank ska överleva krävs det förtroende. Kunderna måste känna förtroende, att deras pengar är säkra i banken. Investerare i banken måste känna förtroende för ledningen, att den tar rätt beslut och driver en lönsam verksamhet. Vi har därför valt att undersöka hur Handelsbanken agerar för att inge förtroende och olika faktorer som kan tänkas spela in, t ex ägandet i banken, hur ledningen agerar samt vilken strategi som tillämpas. Oavsett vad man analyserar i Handelsbanken återkommer man hela tiden till förtroende och därför har vi valt detta som övergripande forskningsfråga.

Hela finansbranschen befinner sig idag i en djup kris som påverkat hela världen. Senast de svenska bankerna befann sig i en djup lågkonjunktur var det Handelsbanken som klarade sig bäst. Vi ämnar därför arbeta utifrån hypotesen att Handelsbanken klarar sig bättre i kristider,

² Carlsson & Nyblom (2008) *Bankernas kreditförluster 1988-1995*.

att de får investerarnas förtroende och kunderna känner att deras pengar är trygga i banken. Syftet är att undersöka om det finns någon sanning i denna hypotes.

Handelsbanken har fått mycket beröm för sin hantering av personalen. Det erbjuds stor frihet i arbetet, som givetvis även innebär ett stort ansvar. Författarna har som ambition att ge en bild av hur Handelsbankens organisation ser ut och vilka fördelar och nackdelar som finns med den i jämförelse med andra banker.

Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är i första hand att bredda vårt kunskapsområde genom att analysera ett företag i en annorlunda bransch. Givetvis spelar det rådande konjunkturläget in i valet av ämne då finansbranschen troligtvis är det vanligaste uppsatsämnet bland ekonomer idag. Vi avser att presentera vår bild av den kris världen befinner sig i, fokus har lagts på Handelsbanken då det var den bank som klarade sig bäst under 1990-talskrisen. Syftet är inte att inta någon expertroll och förklara hur det ligger till utan snarare bidra i diskussionen om det läge finansbranschen befinner sig i samt ge vår syn på Handelsbankens verksamhet och förutsättningar att klara sig genom ännu en djup lågkonjunktur.

Avgränsningar

Krisen idag är global men fokus kommer att ligga på den svenska marknaden och jämförelser kommer endast göras med svenska storbanker. Det är omöjligt att göra en beskrivning av finanskrisen utan att nämna händelser i USA och Östeuropa men analysen är endast tänkt att behandla hur den svenska marknaden påverkats.

Metod

Metod

Detta är en beskrivning av Handelsbanken ur ett helhetsperspektiv. Vår avsikt är att kvalitativt undersöka, analysera och diskutera den svenska bankmarknaden i allmänhet och Handelsbanken i synnerhet. Därför kommer vi genomföra jämförelser med bankens största konkurrenter och peka på likheter samt skillnader vad gäller redovisning, organisationsstruktur samt värdering.

Vi har främst valt att använda oss av sekundära källor och material utgivet av bankerna själva. Informationen är hämtad från respektive banks hemsida (www.handelsbanken.se, www.swedbank.se, www.nordea.se samt www.seb.se) och även årsredovisningar mellan åren 2004 och 2008. Vi har även intervjuat Sten Jönsson, en numera pensionerad professor som bland annat varit verksam i Wallanders forskningsstiftelse och som därigenom följt Handelsbanken under lång tid. På senare år har han även gjort en del undersökningar om SEB. Vi har även löpande varit i kontakt med vår handledare, Professor Thomas Polesie, som genom en intensiv dialog givit nya perspektiv och infallsvinklar på vårt analysområde. Då vårt ämne är väldigt aktuellt och skildrar vad som händer för tillfället är nyhetsartiklar och andra reportage av stort värde för uppsatsen. Även uttalanden från t ex börsanalytiker är relevant för innehållet. Detta material har vi använt för att göra en presentation av Handelsbanken och framförallt hur deras organisation skiljer sig från övriga svenska universalbanker. Beskrivningen är framförallt kvalitativ, och vi försöker utifrån trekantsmodellen förklara styrkor och svagheter i Handelsbanken. Vissa kvantitativa data förekommer också och vi använder fyrkantsmodellen då denna på ett bra sätt illustrerar förhållanden mellan olika poster i ett företags räkenskaper.

Då en stor del av den information vi behandlar är sammanställd av företaget vi granskar kan trovärdigheten ifrågasättas. Den information som tillhandahålls i årsredovisningen är dock granskad av neutrala revisorer. Dessutom, vilket vi återkommer till ett flertal gånger i uppsatsen, är förtroende oerhört viktigt för en bank, varför vi anser att de har goda incitament för att ge korrekt information. De redovisningsregler som gäller lämnar dock stort utrymme för egna bedömningar. Dessutom såg vi så sent som i höstas vilken osäkerhet som rådde kring Swedbanks exponering mot krisdrabbade banker i USA och även i osäkra europeiska marknader. Det är därför viktigt att ha i åtanke att det är bankerna själva som bedömer hur

stora deras sannolika kreditförluster är. Angående trovärdighet vill vi även poängtera att vi inte är experter. Vårt mål med uppsatsen är inte att berätta vad som är rätt eller vilken bank som hanterar krisen bäst utan vi vill snarare bidra med en diskussion kring vilket förtroende Handelsbanken har och om det finns anledning att ifrågasätta de siffror som presenteras.

Eftersom en stor del av det material vi studerat och analyserat har framställts av Handelsbanken själv planerade vi in vår intervju med Professor Sten Jönsson i ett sent skede. Därmed var vi väl insatta i ämnet och hade de flesta tankar och idéer klara för oss inför intervjun. Vi hade därmed möjligheten att få våra iakttagelser och slutsatser bekräftade. Under intervjun, som var väldigt konstruktiv, validerades en stor del av vår analys samtidigt som vi självklart fick en del ny ”input” som vi sedan förfinade under slutskedet av arbetsperioden.

För att besvara de frågor vi hade inför uppsatsen började vi med en beskrivning av Handelsbanken. Hur banken blev vad den är idag, personer som haft betydelse för utvecklingen och hur organisationen ser ut idag. Förutom en allmän beskrivning använde vi oss av trekantmodellen då den lämpar sig väl för att beskriva kopplingen mellan olika delar i verksamheten.

För att tydligare illustrera skillnader mellan Handelsbanken och övriga svenska storbanker använder vi oss av en del relativa mått. Fyrkantmodellen används då den tydligt framhäver skillnader över tiden och mellan olika företag.

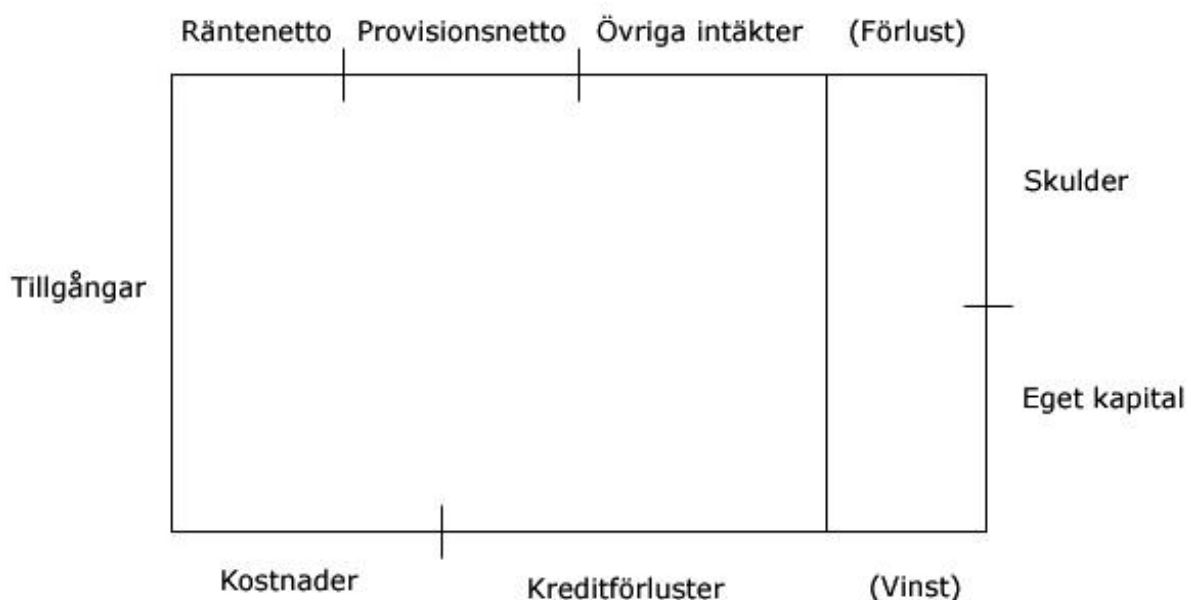
Tyngdpunkten i uppsatsen ligger dock i slutdiskussionen. Som sagt behandlar vi ett väldigt aktuellt ämne där det är svårt att dra några direkta slutsatser. Givetvis kommer vi göra en del jämförelser med den förra stora krisen i Sverige men då dagens kris är av en helt annan omfattning anser vi att det inte är lämpligt att dra jämförelserna för långt. Vår målsättning med arbetet är att bidra till diskussionen kring dagens läge och resa en del frågetecken kring Handelsbanken som annars tenderar att få mycket beröm i kristider. Därför anser vi det lämpligt att lägga fokus i uppsatsen kring analys och slutdiskussion.

Alla belopp som används i uppsatsen anges i SEK. Siffrorna är hämtade från respektive banks egen årsredovisning för angivet år. Nordea anger sina belopp i EUR. Dessa siffror har räknats om till SEK utifrån de växelkurser som angivits i årsredovisningen för det år vi hämtat siffrorna ifrån.

Teoretisk referensram³

Fyrkantsmodellen

Fyrkantsmodellen ger en förenklad bild av företagets finansiella information. Den illustrerar på ett bra sätt förhållandet mellan balans- och resultaträkning och gör det enkelt att studera förändringar över tiden utan att behöva analysera siffror. Modellen är kvantitativ och tar inte hänsyn till kvalitativa faktorer som humankapital och organisation. Modellen är indelad i sju huvudposter som sedan kan delas in i mindre grupper. Vertikalt syns på vänster sida företagets tillgångar, medan eget kapital och skulder presenteras på den högra sidan. Horisontellt visas omsättning och eventuell förlust på fyrkantens övre linje. Nederst visas kostnader och eventuell vinst.



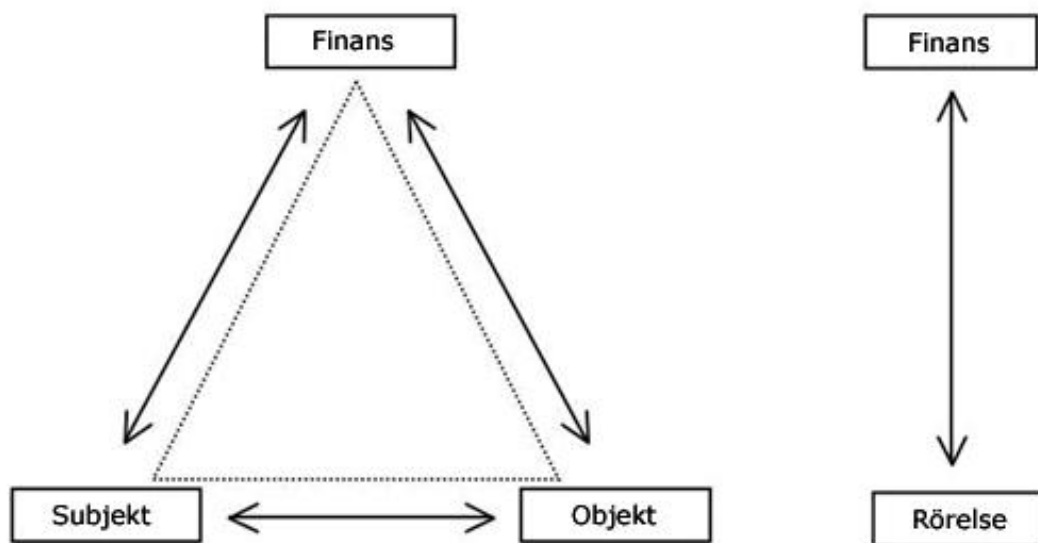
Figur 1 Fyrkantsmodellen

Således framgår det tydligt på de horisontella linjerna huruvida företaget är lönsamt eller inte. Tittar man på de vertikala linjerna kan man se hur företaget finansierar sina tillgångar, genom aktieägarnas tillskjutna kapital eller externa lån. Då denna företagsanalys behandlar en bank är tillgångs- och skuldsidan något annorlunda då tillgångarna är skulder och skulderna är tillgångar. Författarna har dock inte funnit någon anledning att göra några ändringar i modellen med hänsyn till detta.

³ Fägerblad & Hulthén (2008) Meda – a company analysis.

I de modeller som används i uppsatsen har författarna valt att inte göra någon uppdelning av tillgångar och skulder. Däremot har omsättningen delats upp på räntenetto, provisionsnetto och övriga intäkter. Räntenettet är nettot av inlånings- och utlåningsränta. Provisionsnettot utgörs av intäkter kopplade till t ex courtage, försäkringsverksamhet och rådgivning. Under rubriken övriga intäkter finns exempelvis intäkter kopplade till finansiella poster. Författarna har valt att dela upp fyrkantens nedre linje i tre delar; rörelsens kostnader, kreditförluster och årets rörelseresultat.

Trekantsmodellen



Figur 2 Trekantsmodellen

Till skillnad från fyrkantens modellen så är trekantsmodellen rent kvalitativ. De två modellerna kompletterar således varandra mycket bra vid en företagsanalys. Syftet med att använda trekantsmodellen är att förklara styrkor och svagheter med ett företag som inte framgår i deras finansiella rapporter. Vilket framgår av namnet delas verksamheten in i tre delar.

Den första delen, finans, berör hur företaget finansierar sin verksamhet. Ägandet är givetvis av stor betydelse, även ett litet företag kan givetvis göra stora investeringar om det finns en stark ägare bakom. I bankbranschen är det av extra stor betydelse med förtroende, dvs. att det finns någon som står bakom och garanterar kunderna att de får tillbaka sina sparmedel.

Nästa del är subjektet eller människorna i företaget. Det är tillgångar som inte går att ta på, t ex en stark organisation, traditioner och företagskultur. Vilka som sitter i företagets ledning

och vilken inverkan de har på företaget är även det av betydelse. Kundrelationer går även det in under kategorin subjekt.

Det tredje och sista hörnet är objekt. Det är egentligen objektet som är själva grunden i verksamheterna, det är produkterna som företaget säljer. Utan dessa skulle företaget inte funnits överhuvudtaget. Poängen med modellen är dock att ett hörn inte ska värderas högre än något annat. Även om man har en bra produkt måste man kunna nå ut till sina kunder och få in kapital för att kunna starta verksamheten. Fokus i trekantsmodellen ligger på samverkan mellan de olika delarna, man ska inte stirra sig blind på hörnorna utan snarare se hur de olika delarna tillsammans skapar ett företag.

K/I-talet

K/I-talet beräknas genom att ta kostnaderna genom intäkterna. Syftet med måttet är att beräkna kostnadseffektiviteten, dvs. hur mycket företaget betalar för sina intäkter. Då Handelsbanken lägger stort fokus på att nå lönsamhet genom kostnadsminimering är det högst relevant att jämföra de olika storbankernas K/I-tal.

Empiri

Historia⁴

Handelsbanken grundades 1871 under namnet Stockholms Handelsbank. Man ägnade sig redan från början åt vanlig bankverksamhet i form av in- och utlåning med fokus på den lokala marknaden. Till en början växte banken snabbt men detta innebar att man drabbades hårt av byggkraschen i Stockholm 1885. Efter några sämre år tillträdde Louis Fraenckel 1893. Det var under denna period som Handelsbanken etablerades som en av de största bankerna i Sverige. Han fokuserade mycket av verksamheten på att locka till sig stora företagskunder, men han var bestämd att behålla verksamheten inom Stockholm.

Under början av 1900-talet sker många sammanslagningar mellan banker. Fraenckel hade varit tydlig med att hålla sig inom Stockholm men den nya ledningen var snabb med att börja expandera. Till en början förvärvade man banker i norra Sverige där skogsindustrin skördade framgångar. Man insåg dock betydelsen av att knyta till sig det starka inlåningsöverskott som fanns i södra Sverige varpå man etablerade verksamhet i Göteborg och Skåne. I och med sammanslagningen med Bankaktiebolaget Södra Sverige ändrades namnet Stockholms Handelsbank till Svenska Handelsbanken.

Mellankrigstiden innebar en hel del svårigheter med den svenska deflationskrisen under 1920-talet och världsdpressionen under 1930-talet. Handelsbanken övertog under denna period aktiemajoriteten i flera svenska industriföretag för att skydda sina lånefordringar. Efter att flera företag rekonstruerats överförde man ägandet till ett nystartat holdingbolag som fick namnet Industrivärden. Industrivärden är idag näst största ägare i Handelsbanken.

Andra hälften av 1900-talet innebär många viktiga förändringar. Handelsbanken är tidig med att bredda sin verksamhet och starta nya produktområden. Bland annat startar man ett finansbolag som erbjuder leasing- och factoringtjänster och Handelsbanken Hypotek införs vid köpet av hypoteksbolaget SIGAB 1955. Teknikutvecklingen har givetvis stor betydelse för banken. Införandet av bankomaten 1970 och möjligheten att via dator sköta all service direkt på kontoret medan kunden är närvarande har inneburit en enorm ökning av antalet transaktioner.

4

<http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=InvestorRelations&sa=/shb/INeT/ICentSv.nsf/Default/q700BBE2F5D0AE8B2C12571F10024A224>

En person som varit av avgörande betydelse för hur Handelsbanken ser ut idag är den tidigare VD:n Jan Wallander. Han tillträdde 1970 och tog flera viktiga beslut mot en decentraliserad organisation. Företaget delades in i olika regionbanker med stor självständighet. Wallander var en stor motståndare till budgetering och såg det främst som något ”onödigt ont”. Istället utvecklade han ett styrsystem baserat på verkliga resultatutfall. Det Wallander fokuserade mest på var att uppnå hög lönsamhet som överskred branschgenomsnittet. För att nå detta krävdes personal som var redo att arbeta bättre än konkurrenternas personal. Detta ledde till att han startade vinstandelsstiftelsen Oktogonen. Alla anställda i Handelsbanken fick en andel i stiftelsen utifrån hur länge de arbetat i företaget, oavsett position i organisationen. Då Oktogonen är största ägare i Handelsbanken innebar detta även ett visst inflytande och möjlighet att påverka. De vinstmedel man arbetat ihop betalas ut först vid pensionen, på så vis skapar man inget osunt ekonomiskt beteende bland de anställda vilket kan vara fallet om bonusar betalas ut varje år. Detta kan skapa problem de år det inte betalas ut någon bonus.

Som en följd av avregleringen av kreditmarknaden 1985 uppstod den senaste stora bankkrisen i början av 1990-talet. Bankerna började låna ut allt mer och många lånade för att göra spekulativa investeringar. När krisen uppstod var Handelsbanken den enda svenska banken som inte behövde diskutera statligt stöd. Detta gav ett gynnsamt läge som Handelsbanken utnyttjade till att expandera till Norge, Danmark och Finland. På senare år har man även öppnat kontor i London och Manchester.

Idag är Handelsbanken en universalbank som erbjuder ett komplett utbud av finansiella produkter och tjänster.

Affärsidé⁵

Handelsbankens affärsidé är att utifrån kundens behov och baserat på en personlig relation erbjuda ett komplett utbud av finansiella tjänster med hög servicenivå. Man vill göra affärer med de kunder som har ett starkare kassaflöde än den genomsnittlige bankkunden.

⁵ Handelsbanken AB (2008) Årsredovisning Handelsbanken AB.

Handelsbanken är en universalbank som erbjuder ett komplett utbud av produkter och tjänster på sina hemmamarknader som är Sverige, Norge, Danmark, Finland och Storbritannien.

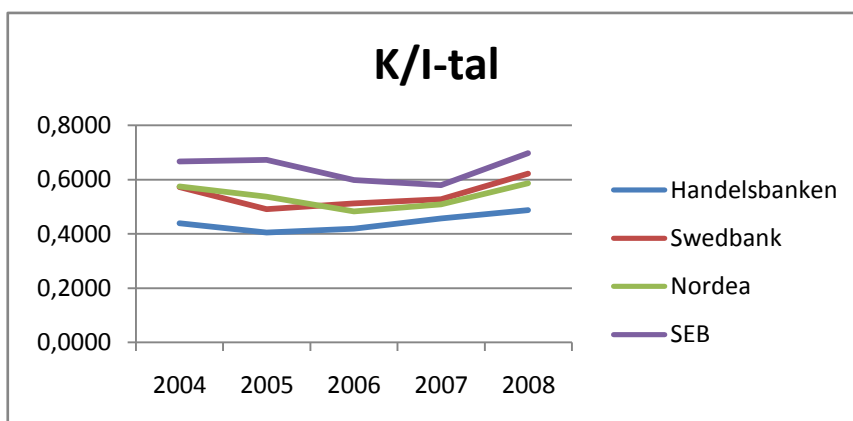
Mål

”Handelsbankens övergripande finansiella mål är att ha högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker i Norden och Storbritannien.”

”Banken ska nå lönsamhetsmålet genom att ha de mest nöjda kunderna. Kvaliteten och servicen på koncernens tjänster ska därför minst motsvara och helst överträffa kundernas förväntningar.”

”Kostnadseffektiviteten ska vara högre än i jämförbara banker.”

Strategi



Figur 3 K/I-talet

Handelsbanken har stort fokus på sina kundrelationer. Organisationen är decentraliserad där kontorscheferna fattar många beslut då varje kontor har bäst kännedom om vilka behov som finns i dess område. Kontoret som har ansvar för sina kunder, styrs centralt med en stark företagskultur och ett effektivt uppföljningssystem. Handelsbanken har en låg risktolerans, därför är kreditpolitiken styrd centralt. Man är övertygad om att lönsamhet nås genom långsiktiga kundrelationer. Av denna anledning är återbetalningsförmågan avgörande vid kreditbedömningar oavsett hur goda säkerheter kunden kan erbjuda. Kreditpolitiken är utformad efter ”kyrktornsprincipen”, dvs. man lånar bara ut till kunder inom synhåll från närmaste kyrktorn⁶⁷. Detta har resulterat i låga kreditförluster och en jämn resultatutveckling. Den stränga riskmedvetenhet som

⁶ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=10791>

⁷ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=10791>

genomsyrar Handelsbankens organisation visar sig även i hur banken växer organiskt, med låg risk och god kostnadskontroll.

Organisation

Handelsbanken är en decentraliserad organisation där alla affärsbeslut tas på lokal kontorsnivå. Kontoren rapporterar sedan in till de regionala huvudkontoren. De centrala affärsområdena förser kontoren med de produkter och tjänster som krävs för att tillfredsställa de behov som kontoren upptäcker. Handelsbankens fyra centrala affärsområden är; Stadshypotek, Handelsbanken Capital Markets, Handelsbanken Kapitalförvaltning samt Handelsbanken Finans. Kreditpolitik och administrativa funktioner såsom personalfrågor och marknadsföring sköts på centrala avdelningar och staber.



Figur 4 Organisation

Det som utmärker Handelsbankens organisation i jämförelse med liknande banker är decentraliseringen där varje kontor drivs så som kontorschefen finner det lämpligt. Chefer på lägre nivåer har stor möjlighet att påverka men har samtidigt höga krav på sig att prestera. Under vår intervju med Sten Jönsson fick vi höra åtskilliga exempel på hur tydligt detta märks i det dagliga arbetet. I de flesta företag skulle cheferna beordra sina underordnade och instruera hur de ska lösa problemen, ”gör det”. I Handelsbanken däremot frågar chefen sin underordnade ”vad tänker du göra åt det?” Sedan är det upp till den anställde att på bästa sätt lösa problemet. Enligt Jönsson har den centrala ledningen precis lika mycket makt som i andra företag men det är mot företagskulturen att använda den. Handelsbanken har under lång tid byggt upp en stark företagskultur som bygger på att varje avdelning tar itu med sina problem⁸.

⁸ Intervju, Jönsson, 2009-05-19.

Faktorer som blir betydelsefulla i en organisation som Handelsbankens är ledarskap och kultur. Hela Handelsbankens kultur genomsyras av riskmedvetenhet och kostnadskontroll. Ledarens roll är att hela tiden vårda kulturen och se till att den är närvarande genom hela organisationen. För att försäkra sig om att kulturen lever kvar sker nästan all rekrytering till högre poster internt. Det är först när man sett hur en person agerar i dagliga arbetssituationer och hur han sköter sig socialt på arbetsplatsen som man kan bedöma dess ledarskapskvaliteter⁹. Börjar man längre ner i organisationen har man skolats in i företagskulturen när man väl tar steget till en högre befattning. Fokus i Handelsbankens verksamhet blir väldigt tydligt när man läser material utgivet av företaget som exempelvis deras årsredovisning. Riskmedvetenhet är ständigt återkommande. T ex får en kund med dålig återbetalningsförmåga aldrig beviljas kredit ens med goda säkerheter som motivering. Företaget expanderar i stort sett enbart genom organisk tillväxt på säkra marknader där man kan växa med låg risk och god kontroll på kostnaderna.

Regionbankerna¹⁰

Handelsbankens organisation är uppdelad i elva regioner inklusive regionbankerna i England, Norge och Danmark. I varje region ingår ett visst antal lokala kontor som rapporterar in till sin regionbank. Regionbankschefen är alltså högst ansvarig för affärsbesluten i banken. Regionbankerna fungerar ungefär som elva minibanker där var och en har ett stort mandat att bedriva sin egen rörelse. Dock finns det självfallet ett starkt ramverk för alla inom Handelsbanken som tydligt talar om hur verksamheten på kontorsnivå skall bedrivas. Detta ramverk utformas centralt och är den form av makt som utövas av den centralt verkställande ledningen, med andra ord VD och CFO.

⁹ Intervju, Jönsson, 2009-05-19.

¹⁰ Handelsbanken AB (2008) Årsredovisning Handelsbanken AB.



Figur 5 Regionbankerna

De problem som uppstår på kontornivå förväntas lösas som högst på regionbanksnivå inom den region som kontoret är placerat i. Detta faktum är en del av den hårt inarbetade Handelsbankskulturen som bygger på proaktivitet gällande problemlösning så nära kunden som möjligt. Detta för att banken ska kunna bibehålla sin starka lokala förankring. Kunden ska alltid kunna få svar från sin bankman istället för att bemötas med att ärendet skickats vidare till högre nivå. Med tanke på denna organisatoriska uppbyggnad får regionbankscheferna en stor makt inom banken eftersom de till stora delar kan kontrollera den dagliga verksamheten bättre än den centralt verkställande ledningen. Ledordet förtroende ter sig även i detta sammanhang extremt viktigt för Handelsbanken. Kunden ska alltid känna att han kan vända sig till sin bankman och förvänta sig ett rakt svar.

Jan Wallander¹¹

Jan Wallander föddes 1920. Efter att ha arbetat som forskare inom nationalekonomi utsågs han till VD för Sundsvallsbanken 1961. Efter att Handelsbanken varit föremål för diverse

¹¹

http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Investor_Relations&sa=/Shb/Inet/ICentSv.nsf/Default/q700BBE2F5D0AE8B2C12571F10024A224

skandaler i slutet av 1960-talet tillsattes Wallander som VD för Handelsbanken 1970. Under sina nio år som VD gjorde han viktiga förändringar som än idag präglar Handelsbankens företagskultur. Först och främst beslutade han om en decentraliserad organisation. Syftet med detta var att effektivisera processen vid kreditansökningar. Istället för att sköta det centralt vilket kunde ta väldigt lång tid förflyttades besluten till det lokala kontoret. På så vis togs beslutet av någon med god insyn i kundens ekonomiska situation och man undvek flera tidskrävande steg i beslutsprocessen¹².

Jan Wallander är även en stark motståndare till budgetering och har bland annat författat boken "Budgeten – ett onödigt ont." Några argument mot budgetering är att det är en tidskrävande process till liten nytta. Budgeten utformas ofta med föregående års resultat som grund, varpå återkoppling mot budget innebär att man jämför sig med föregående år. Wallander anser att det är bättre att jämföra sig med konkurrenter eller andra avdelningar inom företaget. Budgeten gäller även för ett helt år och anpassar sig inte efter yttre omständigheter som sker under året, t ex förändrat konjunkturläge. Risker är också stora att de anställda lägger alldeles för stort fokus på sin egen avdelning istället för till företagets bästa som helhet. Om ledningen har budgeterat för större kostnader för avdelningen än vad som är nödvändigt finns risken att avdelningen i fråga spenderar extra på slutet för att få samma anslag kommande budgetperiod. Wallander är en stark förespråkare för det budgetlösa företaget med en resultatstyrd verksamhet. Handelsbanken är ett bra exempel där man tillämpar benchmarking, istället för att mäta en avdelnings prestation i förhållande till budget jämför man de olika avdelningarnas prestationer under året. Man får då ett mått som anpassar sig efter förändringar i yttre omständigheter och som dessutom motiverar till ständig förbättring.

Wallander var fokuserad på att nå lönsamhet snarare än hög omsättning. Detta ville han uppnå genom att ha personal som gjorde ett bättre jobb än konkurrenternas personal. För att belöna personalen när de lyckades med detta startade han 1973 vinstandelsstiftelsen Oktogonen. De år som Handelsbanken har en högre räntabilitet på eget kapital efter schablonskatt än bankgenomsnittet inom Norden görs en avsättning till Oktogonen. De anställda får sedan ut pengar ur stiftelsen när de går i pension. Utdelningen baseras helt på hur länge du arbetat i banken och tar ingen hänsyn till vilken tjänst du haft. Oktogonen har blivit ett effektivt

¹² <http://www.ne.su.se/ed/pdf/27-2-bl.pdf>

styrmedel eftersom den representerar de anställda och fungerar även utmärkt för att motivera de anställda att göra bättre resultat som de sedan får ta del av¹³.

Trekantsmodellen

Subjekt

I en så decentraliserad organisation som Handelsbanken blir människorna än mer betydelsefulla. Ledarskap är då en viktig faktor för att alla ska dra åt samma håll och anamma den företagskultur som finns. De anställda erbjuds goda möjligheter att påverka men samtidigt ställs det höga krav på att prestera för att en sådan organisation ska fungera. Rekryteringen är av stor betydelse och därför sker större delen av Handelsbankens rekrytering internt. Detta för att kunna göra en utförlig bedömning av den potentiella medarbetaren men också för att personen i fråga ska ta till sig företagskulturen innan han når en högre befattning. På så vis förstärks hela tiden företags kultur.

Angående subjekt är det intressant att analysera var den egentliga makten ligger. Sten Jönsson hävdade under vår intervju att den centrala ledningen har makten men att de inte använder den då det strider mot Handelsbankens kultur och traditioner. Tittar man på Handelsbankens organisationsschema förefaller regionbankscheferna spela en viktig roll. Handelsbanken hävdar själva att alla affärsbeslut tas på kontorsnivå, och kontorscheferna rapporterar in till sin regionchef. Tittar man på schemat igen ser man att det finns två nivåer ovanför regionbankerna. Dessa nivåer verkar snarare utforma ramarna inom vilka regionbankerna får agera. Här tas beslut om vilka produkter banken ska erbjuda, personalfrågor hanteras internt samt vilken kreditpolitik regionbankerna skall hålla sig till. Utifrån detta är det upp till regioncheferna att bestämma hur man vill bedriva sin verksamhet. Vi kan givetvis bara spekulera i var den reella makten finns men det finns definitivt anledning att återkomma till detta i vår slutdiskussion.

När man diskuterar Handelsbankens kultur och traditioner är det omöjligt att inte nämna Jan Wallander, bankens tidigare VD som har stor del i hur Handelsbanken ser ut idag. Han införde en decentraliserad organisation, ett resultatstyrt återkopplingssystem istället för

¹³ Brauer, Johansson, Löfgren & Persson (2004) *En fallstudie av Handelsbankens vinständelssystem Oktogonen*.

budget men han riktade även fokus mot att nå lönsamhet genom kostnadseffektivitet snarare än genom hög omsättning. Hans efterträdare, Tom Hedelius, Arne Mårtensson, Lars O Grönstedt och Pär Boman har varit måna om att bygga vidare på hans idéer vilket har resulterat i en väl förankrad företagskultur som genomsyrar hela verksamheten. Enligt Sten Jönsson är kostnadsmedvetenheten och ansvarskänslan för den egna avdelningen närvarande från kassörskorna på kontoren ända upp till den centrala ledningen¹⁴.

Objekt

Handelsbanken sticker inte ut mot andra banker om man bara ser till produkter och tjänster. Utbudet är mer eller mindre detsamma som övriga svenska universalbanker som Swedbank, Nordea och SEB. Det som är avgörande är samverkan mellan subjekt och objekt. När man analyserar en bank utifrån trekantsmodellen är det viktigt att inte stirra sig blind på hörnorna, utan snarare fundera över hur samverkan mellan olika delar fungerar. För en bank är relationen till kunderna viktiga, något som Handelsbanken är noggranna med att påpeka i sin årsredovisning. Det som är vardag för en bankman, t ex husköp eller en större investering är i många fall bland det viktigaste beslutet i livet för kunden. Då är det av yttersta vikt för kunden att kunna vända sig till någon man kan lita på. Därför är det viktigt för banken att alltid vårda sina kundrelationer och prioritera långsiktiga relationer framför möjligheten att kunna göra kortsiktiga vinster genom ett större risktagande.

Som vi nämnt åtskilliga gånger genom uppsatsen är kostnadseffektivitet och riskmedvetenhet vanligt förekommande när Handelsbanken beskriver sin egen strategi. Lönsamhet nås inte främst genom att ha de bästa produkterna och tjänsterna utan snarare genom att omsätta lika mycket som konkurrenterna till en lägre kostnad. Eftersom man är en universalbank erbjuder man ett komplett utbud av finansiella produkter och tjänster, dock påpekar man att Handelsbankskunden ska ha ett bättre kassaflöde än den genomsnittliga bankkunden. Detta är givetvis ytterligare ett bevis på den riskmedvetenhet som genomsyrar företaget då man hellre undviker onödiga kreditförluster än ökar sin omsättning.

Även om Handelsbanken även tjänar pengar på sina kringtjänster som betalkort och internetjänst bygger deras verksamhet i grunden på in- och utlåning. Genom att bygga starka kundrelationer och spara in på onödiga administrativa kostnader och effektivisera arbetet kan

¹⁴ Intervju, Jönsson, 2009-05-19.

man ta ut högre marginaler. Handelsbankens produkter är snarlika konkurrenternas men man har lyckats skära ner kostnaderna till lägre nivåer. Detta resulterar i högre lönsamhet.

Finans

Oktagonen¹⁵

I början av 1970-talet var personalens inflytande ett aktuellt ämne inom svenskt näringsliv. Handelsbankens ny tillsatta VD, Jan Wallander, hade insett vikten av att få personalen att känna sig delaktig och betydelsefull. Personalen är oerhört viktig i bankbranschen för att bygga långvariga kundrelationer. Samtliga svenska storbanker erbjuder i stort sett samma produkter och tjänster, räntorna ligger på mer eller mindre samma nivå oavsett vilken bank man vänder sig till. Wallander ansåg att om Handelsbanken gjorde ett bättre resultat än konkurrenterna så var det för att de anställda gjort ett bättre jobb än konkurrenternas personal. Det är då rimligt att de får ta del av det merresultat de bidragit till. Han beslutade därför att införa vinstandelstiftelsen Oktagonen 1973. De år Handelsbanken uppnått högre räntabilitet på eget kapital efter schablonskatt än branschgenomsnittet i Norden har det gjorts en avsättning till Oktagonen. Sedan starten 1973 har det gjorts avsättning till Oktagonen samtliga år förutom 1992 och 2008¹⁶. Avsättningen är dock begränsad till 15 % av utdelningen till aktieägarna¹⁷.

Många andra vinstandelssystem innebär att de anställda får en bonusutbetalning i slutet av året om det gått bra. Problemet med dessa system har varit att de anställda vant sig vid denna bonus då systemet ofta startats i goda tider då man velat premiera sina anställda för goda insatser. I sämre tider får de anställda inte de pengar de räknat med vilket givetvis leder till missnöje. För att undvika denna problematik betalar Oktagonen ut pengar först när den anställda går i pension. Det är då inte pengar i handen utan istället en växande summa som de kommer ta del av senare¹⁸. Ett annat syfte med Oktagonen var att ge de anställda inflytande i bankens beslut. Oktagonen är idag Handelsbankens största ägare med drygt 10 % av rösterna

¹⁵ Brauer, Johansson, Löfgren & Persson (2004) *En fallstudie av Handelsbankens vinstandelssystem Oktagonen*.
¹⁶

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FO%3DRSS%26ArticleId%3D2009%255C02%255C10%255C323602>

¹⁷ http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_48659.e24

¹⁸ Bratteberg & Andersson (2000) *Incentivprogram, Belöningsformer för anställda – vinstdelning, optioner, försäkringar mm*.

och dess styrelse består av representanter för personalen i banken. Detta ger ett betydligt större inflytande än om man skulle belöna var och en av de anställda med aktier i banken. En annan fördel med detta hänför sig till värderingen av aktien. De medel som sätts av till Oktogonen använder Oktogonen till att köpa aktier i Handelsbanken, det skapas alltså ett köptryck kring den egna aktien. Belönar man de anställda med aktier är det troligt att de säljer av dem inom kort och det skapas ett säljtryck. Handelsbankens lösning resulterar alltså inte bara i att personalen får inflytande och mer motivation utan även i en högre värdering av den egna aktien.

Industrivärden AB¹⁹

Affärsidé:

”Att skapa aktieägarvärde baserat på aktivt ägande och en professionell investeringsverksamhet.”

En av Handelsbankens två huvudägare är ett av Sveriges mest inflytelserika investmentbolag, Industrivärden AB. Industrivärden kontrollerar idag ca 10,6 % av rösterna samt kapitalet i Handelsbanken, och endast bankens vinstandelsstiftelse Oktogonen är en större ägare. Industrivärden är ett av få riktiga maktbolag i svenskt näringsliv, med stora och betydelsefulla innehav i bolag som Volvo AB, SSAB, Skanska AB, Ericsson AB, SCA AB och Sandvik AB. Dessutom äger Industrivärden mindre poster i bolagen Höganäs AB, Hemtex AB, Indutrade AB samt Munters AB. Handelsbanken är Industrivärdens största innehav i deras portfölj, och banken är självklart även ett av bolagets kärninnehav.

Industrivärden som bolag uppstod genom en avknoppning från Handelsbanken på 1970-talet då vissa av bankens låntagare inte kunde betala sina krediter och säkerheten för deras lån var stora aktieposter i ett antal av ovanstående bolag. Då Handelsbanken krävde in säkerheterna ansåg man att aktieposterna borde förvaltas i ett separat ägarbolag, eftersom ägande i ett antal industribolag inte hörde till bankens huvudverksamhet. Efter detta har Industrivärden genom aktiv förvaltning samt ett extremt välutvecklat kontaktnät kunnat öka sitt inflytande i dessa bolag ytterligare och bli en väsentlig maktfaktor i Sverige.

¹⁹ www.industrivarden.se

Industrivärden ses i många sammanhang som en motpol till Wallenbergssfärens maktbolag Investor AB. Dessa båda sfärer har, om man vill vara aningen konspiratorisk, delat upp stora delar av Sveriges viktigaste industribolag mellan sig, i alla fall rent ägandemässigt. I ett bolag sammanfaller dock deras ägande, nämligen i Ericsson AB. Den mest intressanta aspekten vi har funnit vid övergripande genomgång av de båda sfärerna är att båda har varsin bank, en husbank även kallat. Inom Wallenbergssfären är det SEB som är navet vid sidan om maktbolaget Investor, och även här är SEB Investors viktigaste och största innehav i deras portfölj. Slutsatsen torde bli att det är utomordentligt viktigt att inom en ägarsfär ha tillgång till en bank och dess resurser, såväl kassaflödesmässigt som kunskapsmässigt.

Industrivärdens ägarfilosofi passar väldigt bra ihop med den långsiktighet och konservatism som råder inom Handelsbanken. En viktig anledning till att Industrivärden har lyckats nå sin position som en stor maktspelare är deras långsiktighet i sitt innehav, samt sin kompetens som ägare att kunna påverka samt hjälpa bolagen i rätt riktning. Att ägarstrategin utgår från ett fåtal stora klassiska svenska industribolag gör Industrivärden mycket betydelsefullt för svenskt näringsliv. Det nätverk som ledande befattningshavare inom Industrivärden besitter måste ses som en ytterst viktig länk för dessa bolag i deras expansion till nya utländska marknader. Som ägare har Industrivärden varit med under många år och har därmed samlat på sig betydande erfarenheter som även går att applicera på nya innehav i portföljen.

Industrivärden anger följande kriterier som ett potentiellt innehav måste uppfylla:

- *Medelstora och stora nordiska börsbolag.*
- *Bolag med affärsmodeller som kan tillämpas på flera marknader och med god förmåga att generera tillväxt i kassaflödet.*
- *Stor potential till värdeökning genom aktivt ägande.*
- *Ägarandel som ger ett betydande inflytande.*
- *Koncentration till ett begränsat antal aktieinnehav.*

Övrig finans

Vilken betydelse har Handelsbankens ägare för dess verksamhet? Studerar man Industrivärdens ägande i banken anser författarna att Handelsbanken är viktigare för Industrivärden än tvärtom. Dock skall inte kompetensen som finns i Industrivärden

underskattas. Därigenom har man tillgång till ett unikt nätverk på absolut toppnivå inom svenskt näringsliv. Att ha samma ägare under lång tid inger dessutom visst förtroende.

Oktogonens betydelse har redogjorts för ovan. Dess främsta funktion är snarare att motivera personalen till att skapa en högre, uthållig lönsamhet så att banken på lång sikt genererar en högre avkastning på eget kapital än vad konkurrerande banker klarar av.

Rent finansiellt är Handelsbanken inte i behov av en stark huvudägare då verksamheten är solid och genererar ett kraftigt positivt kassaflöde år efter år. Dock ska ägarens roll inte underskattas i form av den kompetens till styrelsearbete och tradition som de kan bidra med eftersom de haft kontakt med banken genom ägarskap under lång tid. Lite hårddraget kan man säga att de för traditionen vidare genom styrelsen till nästa generation anställda i Handelsbanken.

Ytterligare en viktig faktor under ämnet finans när man diskuterar banker är statens roll. Staten fungerar som en ”lender of last resort” för stora delar av det finansiella systemet. Detta kan exemplifieras med fallet Carnegie under hösten 2008 då staten tog över verksamheten så att den kunde fortsätta. Handelsbanken är en systemviktig bank och är alldeles för integrerad i den svenska samhällsekonomin för att tillåtas att gå under. Att staten skulle ingripa utifall att banken skulle bli insolvent ser vi som en absolut självklarhet. Detta beror inte på att staten har något intresse av att äga bankverksamheter utan för att man vill skapa trygghet och förtroende för det svenska banksystemet.

De största svenska aktieägarna per 31 december 2008	Antal aktier	% av röster	% av kapital
Stiftelsen Oktogonen	66 330 000	10,8	10,6
Industrivärden	65 114 464	10,6	10,4
Alecta	21 358 000	3,5	3,4
Swedbank Robur fonder	20 924 045	3,4	3,4
AFA Försäkring	13 582 271	2,2	2,2
Lundbergs med flera	13 332 000	2,2	2,2
Handelsbankens fonder inkl XACT	12 884 732	2,1	2,1
AMF med fonder	11 962 833	1,9	1,9
SEB Investment Management	9 712 302	1,6	1,6
Nordea Fonder	8 521 789	1,4	1,4
Fjärde AP-fonden	7 717 600	1,3	1,2
Andra AP-fonden	7 290 744	1,2	1,2
Livförsäkrings AB Skandia	5 971 194	1,0	1,0
Första AP-fonden	5 057 517	0,8	0,8
Folksam/KPA/Förenade Liv	4 574 233	0,7	0,7

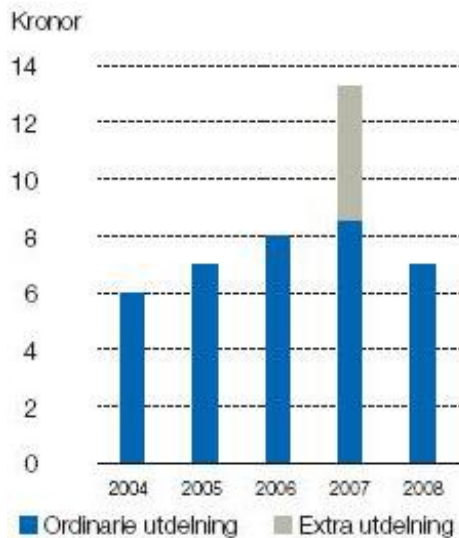
Figur 6 De största aktieägarna i Handelsbanken

Vid en granskning av ägandet i Handelsbanken ser man att det finns två större ägare, Oktogonen och Industrivärden. I övrigt finns det många små ägare som pensionsfonder samt fondförvaltningsbolag. Även statliga AP-fonder finns registrerade i ägarlistan, dock med ett inflytande som enbart påverkar på marginalen. Det man kan konstatera om dessa ägare är att de inte är ute efter något inflytande i Handelsbanken utan snarare avkastning och riskdiversifiering i sina portföljer. I och med att det bara finns två stora ägare som är intresserade av att påverka verksamheten och leda den framåt på ett aktivt sätt så har Handelsbanken lyckats ge sin personal ett stort inflytande genom Oktogonen. Lundbergsföretagen, som kontrolleras av finansmannen Fredrik Lundberg, är en förhållandevis ny ägare i banken. De har under den senaste tidsperioden skapat en allians med Industrivärden genom att köpa större aktieposter i bolag som Industrivärden varit huvudägare i sedan tidigare. Dessa två ägare har med största sannolikhet en gemensam agenda och samarbetar troligtvis frekvent i sin roll som ägare så att deras maktposition tillsammans utgör nästan 13 % av bankens totala röstetal. Det är sannolikt att även Oktogonen har ett nära samarbete med Industrivärden med tanke på traditionen ägarna emellan²⁰.

²⁰ Handelsbanken AB (2008) Årsredovisning Handelsbanken AB 2008.

Utdelningskurvan antyder en stabil utdelningsutveckling med jämna resultat över de studerade åren. Det som sticker ut är givetvis den extra utdelning som genomfördes våren

Aktieutdelning



Figur 7 Aktieutdelning

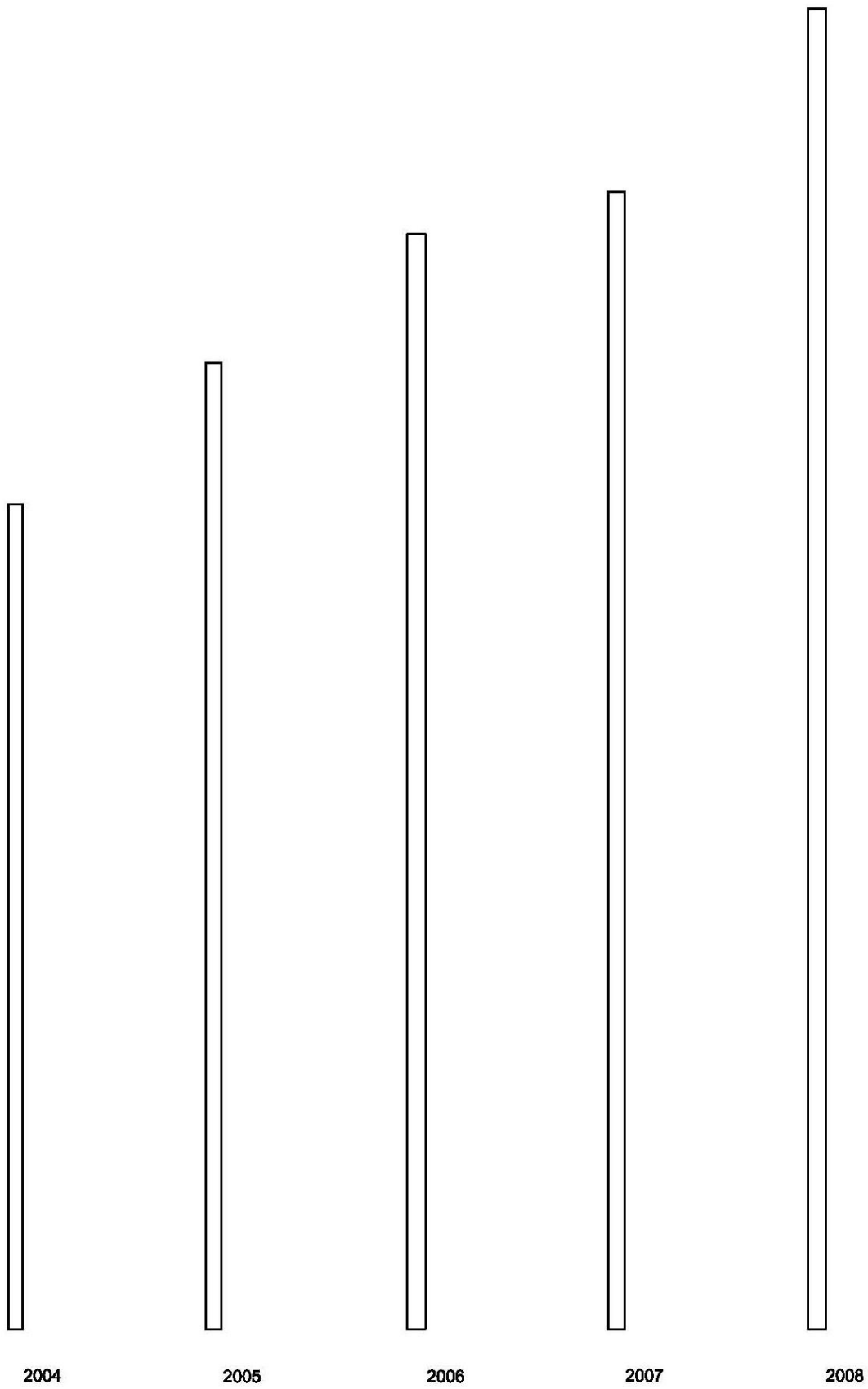
2008 kopplat till verksamhetsåret 2007. Den extra utdelningen har fått kritik för att ha varit väl expansiv i ett skede när konjunkturcykeln hade nått sin kulmen och var på väg nedåt. Med tanke på bankens konservativa hållning generellt sett till sina finanser spekulerades det i om det istället var en av de större ägarna, Industrivärden, som var i behov av kapital för investeringar i några av sina andra portföljbolag²¹. Med andra ord skulle då banken ha använts för att mjölka ur kapital vilket skulle betyda att de större ägarna prioriteras framför de mindre och framförallt framför bankens långsiktiga finansiella stabilitet²².

²¹ http://www.avanza.se/aza/press/press_article.jsp?article=41020

²² Handelsbanken AB (2008) Årsredovisning Handelsbanken AB 2008.

Analys

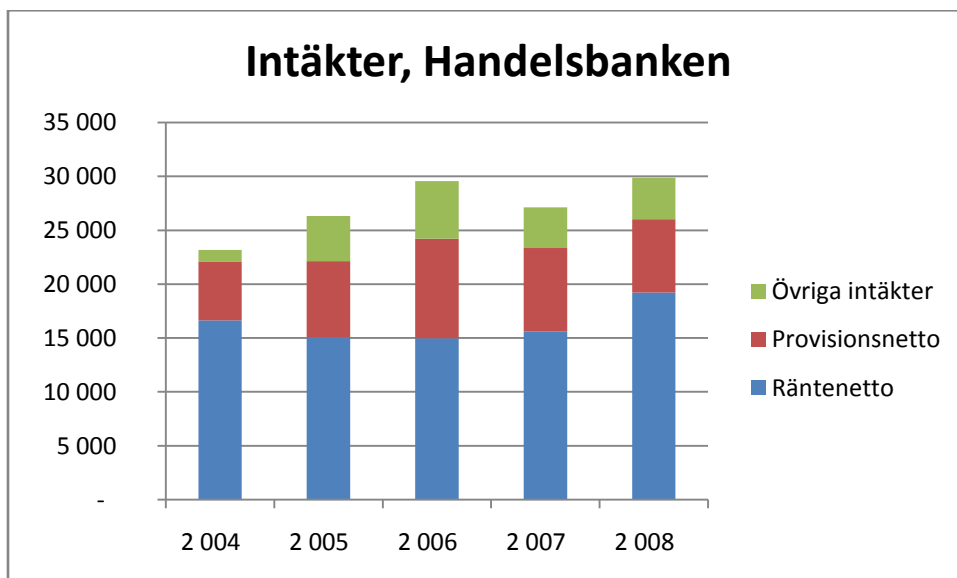
Fyrkantsmodellen



Figur 8 Handelsbanken enligt fyrkantsmodellen

På föregående sida visas Handelsbankens fyrkanter för de senaste fem åren. Vad som framgår tydligt är att tillgångar och skulder överstiger omsättning rejält. Detta eftersom tillgångar och skulder utgörs av in- och utlåning medan omsättningen utgörs av de räntor som tas ut på lånen. Fördelen med fyrkantsmodellen är att den på ett bra sätt illustrerar relationen mellan olika siffror i årsredovisningen. Att rita upp det gör att man ser skillnaderna mellan olika företag samt för ett företag över tiden med blotta ögat utan att studera siffror. När skillnaderna är så pass stora som för Handelsbanken, vilket också gäller övriga svenska storbanker, finner vi dock ingen större användning för modellen i det här arbetet. Vi kommer därför illustrera de siffror vi finner intressanta i stapel- och linjediagram.

Intäkter



Figur 9 Intäkter, Handelsbanken

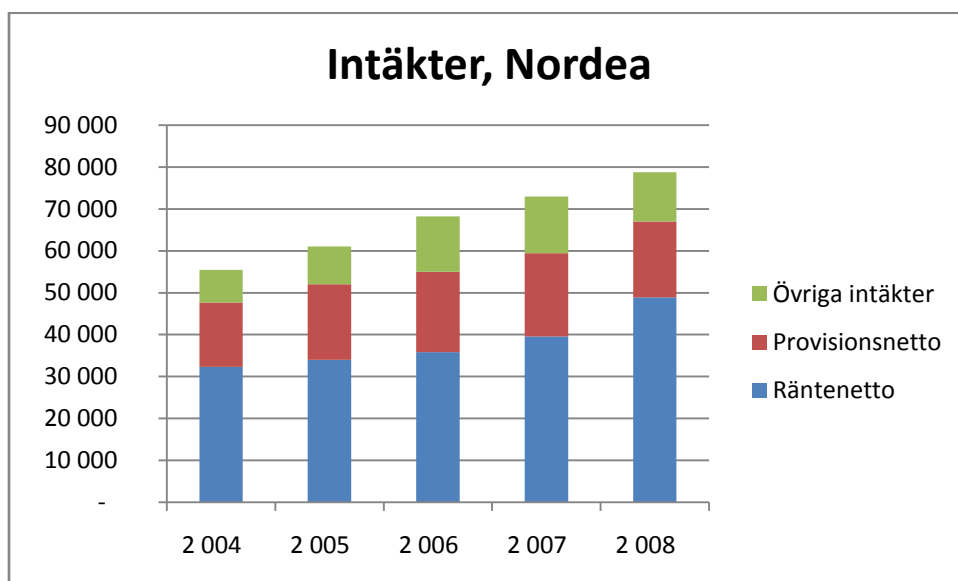
Grunden i en bankverksamhet är räntenettet, dvs. skillnaden mellan intäkter banken genererar genom utlåning och kostnader banken har genom att låna samma mängd pengar.

Handelsbanken visar här en stabil utveckling över de fem studerade åren om än med en viss ökning 2008, ett år då banken tog nya marknadsandelar på den svenska utlåningsmarknaden till följd av finanskrisen. Med tanke på att Handelsbanken är den mest selektiva universalbanken på de marknader där den är etablerad blir tillväxten i räntenettet lidande då man väljer att inte lyfta in så många kunder som man har möjlighet till. Å andra sidan blir

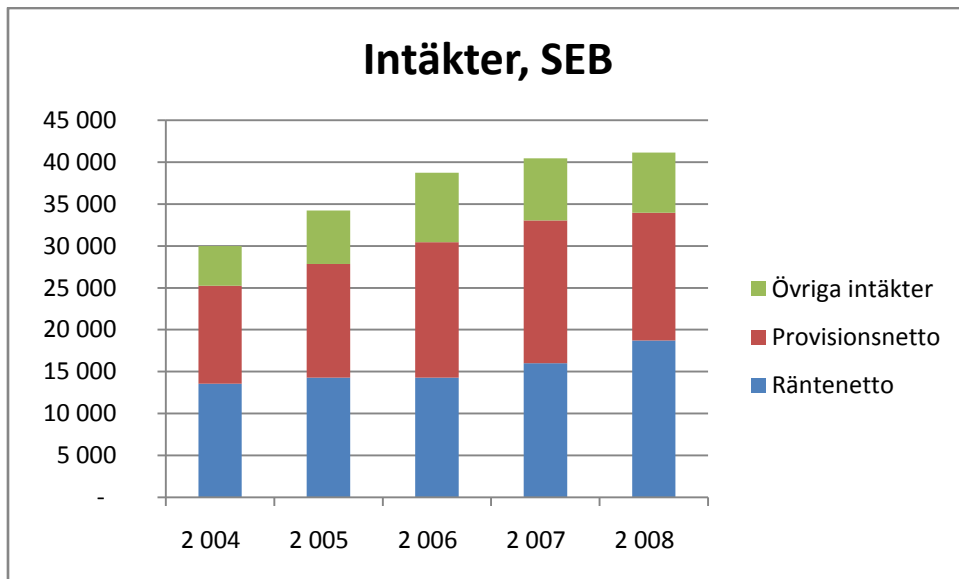
bankens kreditstock betydligt säkrare. I förlängningen innebär det givetvis mindre kreditförluster.

Gällande provisionsnettot visar det en mer volatil utvecklingsbana, vad som dock är viktigt att komma ihåg är att denna del av bankens verksamhet är mer konjunkturkänslig. I sämre tider görs det färre kapitalmarknadsrelaterade transaktioner, främst då inom Handelsbanken Capital Markets och Handelsbanken Kapitalförvaltning. I slutet av högkonjunkturen år 2006 svarade provisionsnettot för cirka en tredjedel av bankens totala intäkter. Två år senare var motsvarande andel ungefär en femtedel. Detta faktum visar att även Handelsbanken trots sin säkra profil har drabbats av konjunkturedgången och dess följder med lägre ekonomisk aktivitet.

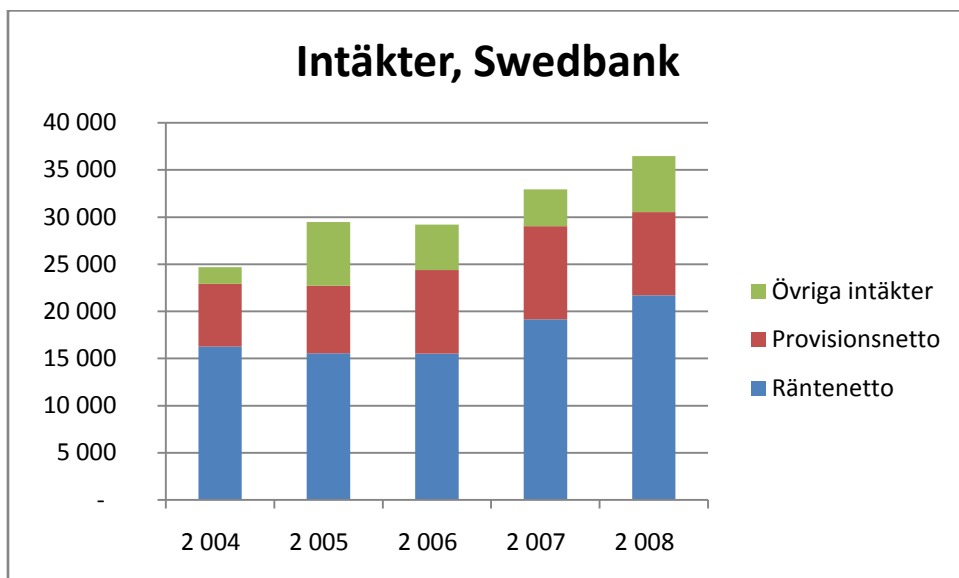
Den minsta delen av bankens intäkter, de övriga intäkterna, utgörs främst av redovisningstekniska värdeförändringar. Dessa värden förändras beroende på utvecklingen på de internationella finansiella marknaderna och är till stor del utanför Handelsbankens kontroll. En typ av sådan intäkt är valutasäkringar kopplade till bankens verksamhet utanför Sverige.



Figur 10 Intäkter, Nordea



Figur 11 Intäkter, SEB



Figur 12 Intäkter, Swedbank

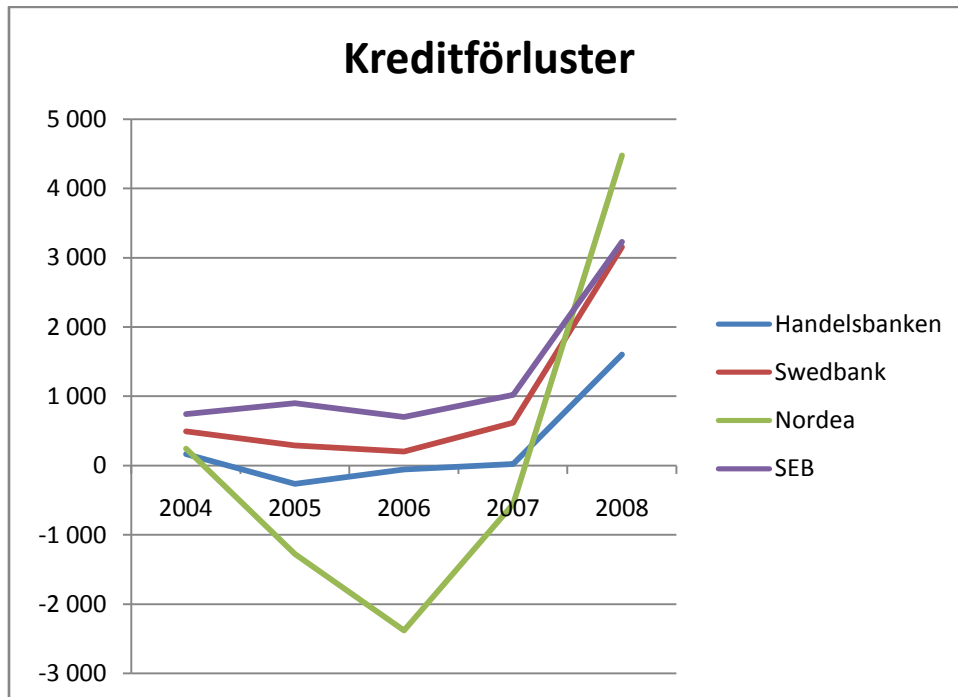
Bankens tre största konkurrenter, med säte i Sverige, visar upp en något annorlunda utveckling under den senaste femårsperioden än Handelsbanken. Samtliga tre banker har haft ett större fokus på tillväxt under den senaste högkonjunkturen som varade från 2004 till slutet av 2007. Konkurrenterna tog då marknadsandelar på sina hemmamarknader men främst genom att expandera till nya marknader. Swedbank samt SEB lade sitt fokus på de unga marknaderna i norra Östeuropa såsom Estland, Lettland, Litauen och Ukraina. Tillväxten i dessa ekonomier har varit extremt hög och bankerna ser nu dessa marknader som prioriterade hemmamarknader. Detta har gett väldigt hög tillväxt i intäkterna men som alla vet uppstår inte

en kreditförlust i början av en kredittid utan i slutet. Den kraftiga kreditexpansionen i dessa länder har blåst upp värdet på tillgångar liknande det som hände i Sverige i slutet av 1980-talet och i början på 1990-talet. Det är självklart inte en långsiktigt hållbar utveckling vilket under år 2008 även marknads aktörer insåg och den nuvarande finanskrisen fick sin början i dessa länder då förtroendet för deras ekonomier sjönk drastiskt. Den stadiga tillväxten i bankernas intäkter är inte hållbar och framförallt så kommer det uppstå kreditförluster som ett pris för de senaste årens explosiva utlåningstillväxt. Dessutom är ett intäktsbortfall att vänta då förtroendet för bankerna sjunkit och en del av kunderna väljer att placera sina pengar i en annan bank.

Tittar man närmare på Nordea ser man att de har klart störst omsättning av de fyra bankerna. Utvecklingen har varit stadigt positiv inom samliga intäktsområden. Banken har varit expansiv på samtliga nordiska marknader och även etablerat sig österut, dock inte lika kraftigt som SEB och Swedbank. Nordea har dock satsat hårt på riskkapitalbolag och affärer med dessa. Marknaden för riskkapitalplaceringar har tvärstannat sedan början på 2008 och vi tror här att Nordea framöver kan komma att få högre kreditförluster relaterat till denna sektor än de övriga bankerna. Ju längre och djupare lågkonjunkturen blir desto värre ser situationen ut för Nordea eftersom det är den största banken och även den bank som är mest integrerad i samhället. Nordea är en massmarknadsbank som inte har samma selektivitet bland kunder som Handelsbanken. Därmed är det högst sannolikt att en större andel av Nordeas än Handelsbankens kunder kommer att drabbas av krisen²³.

²³ http://www.avanza.se/aza/press/press_article.jsp?article=83363

Kreditförluster



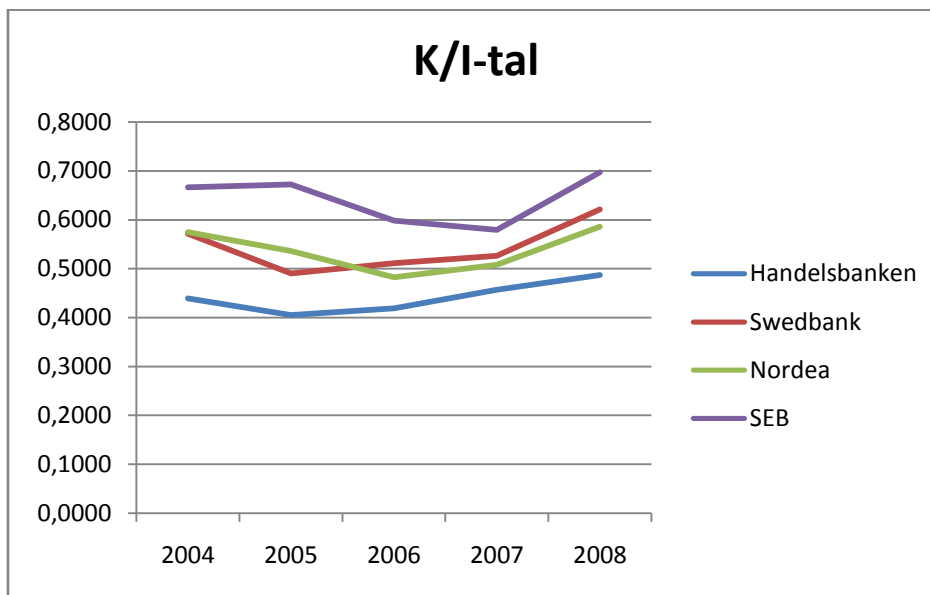
Figur 13 Kreditförluster

En första reflektion av grafen ovan är att Handelsbanken har den mest stabila utvecklingen, vad gäller redovisning av kreditförluster. SEB och Swedbank ligger även de på en jämn men betydligt högre nivå fram till 2007. Nordeas utveckling väcker stort intresse eftersom den är så pass volatil. Orsaken till detta ligger delvis i att Handelsbanken bedömer varje kredit enskilt, medan Nordea grupperar sina krediter och gör avsättningar för sannolika kreditförluster för hela gruppen samtidigt. Vi finner anledning att ifrågasätta Nordeas redovisning av kreditförluster. Under förberedelserna för denna uppsats läste vi "Bankernas kreditförluster" där bokens författare diskuterade huruvida Nordea gjort extra stora avsättningar när de väl insett att de behövde statlig hjälp för att överleva 1990-talskrisen. Detta för att "rensa upp" och göra sig av med alla problemkrediter direkt. På så vis kunde man göra bättre resultat än vad som verkligen var fallet efterföljande år genom att återföra avsättningar, och på så vis ge intryck av att banken återhämtat sig.

Grafen ovan visar hur Nordea 2004, 2005 och 2006 gör betydligt större återföringar av avsatta medel än vad de reserverar för kommande kreditförluster. När de sedan gör ett dåligt år sett till kreditförluster, vilket samtliga banker gjorde 2008, så gör de rejäla avsättningar. Givetvis

kan Nordea ha gjort rätt bedömningar och 2008 var ett jobbigt år för såväl privatpersoner som företag och det är då inte omotiverat att göra avsättningar. Vi anser dock att svängningarna är anmärkningsvärda framförallt sett till att de tre stora konkurrenterna visar upp en helt annan utveckling som verkar mer realistisk. Vidare är även utvecklingen av ekonomin på de svenska storbankernas hemmamarknader mer lik den utveckling som Handelsbanken, Swedbank och SEB visar upp i sin redovisning av kreditförluster.

Kostnader/Intäkter



Figur 14 K/I-tal, jämförelse

Ett av Handelsbankens mål är att vara den mest kostnadseffektiva banken. Det K/I-talet i grafen ovanför visar hur mycket varje bank betalar för varje krona i intäkter. Vilket tydligt framgår ligger Handelsbanken hela tiden en bit under sina konkurrenter. SEB har högst kostnad per krona i intäkter vilket dels kan ha sin förklaring i om man tittar på var de olika bankernas intäkter genereras. SEB är den bank med klart lägst räntenetto och vissa år har de till och med större intäkter från provisionsnettot än räntenettot. Ränteintäkter kräver inte alls lika mycket arbete då det är de intäkter som genereras då kunder lånar pengar i banken. Provisionsintäkterna kräver mer arbete då det är intäkter relaterade till tjänster banken utfört exempelvis försäkringslösningar och courtage. Andra förklaringar som kan nämnas är att

rörliga ersättningar baseras till stor del på provisionsintäkter. Detta leder till att i goda ekonomiska tider ökar lönekostnaderna eftersom transaktionsintensiteten är högre.

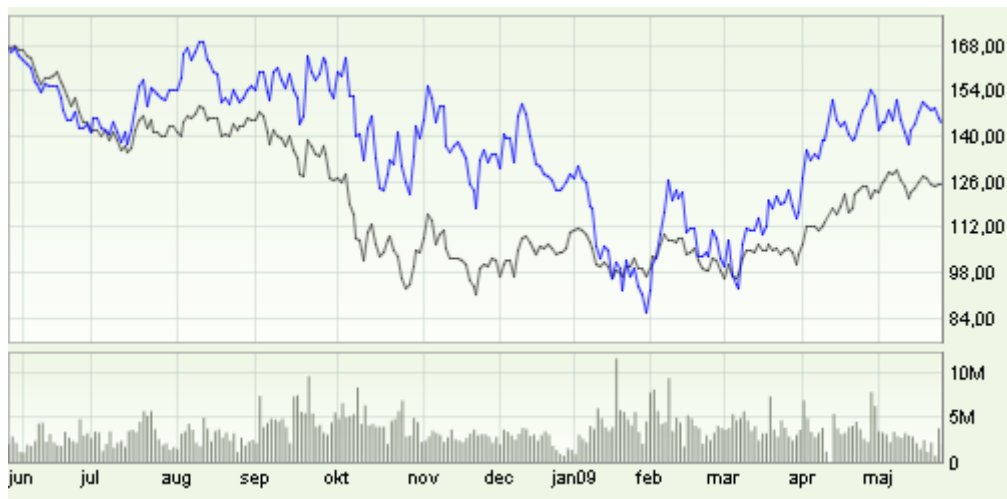
Tittar man på intäktsgraferna ser man ingen större skillnad på Handelsbanken, Nordea och Swedbank. Dock har Nordea och Swedbank ett betydligt större antal kunder, framförallt på privatsidan. Handelsbanken är mer selektiv och har medvetet valt att vända sig till ett kundsegment med aningen högre kassaflöde samt levnadsstandard än genomsnittet för att på så sätt minimera riskerna i verksamheten. Kostnadsbasen i Handelsbanken hålls ner av framförallt låga lönekostnader relativt de andra bankerna, där rörlig ersättning till personal inte förekommer (exklusive Handelsbanken Capital Markets). Vidare är kostnadstänkandet djupt rotat i organisationen sedan Wallanders tid som VD. Eftersom banken befann sig i en kris vid hans tillträde var han mån om en åtstramning på samtliga kostnadsposter. Denna anda lever kvar än idag och bidrar till den goda kostnadsutvecklingen.

Aktiekurser

Med anledning av den turbulens som varit på aktiemarknaden sedan sommaren 2008 anser vi det relevant att snabbt kommentera värdeutvecklingen för de fyra svenska storbankerna.

Förtroendet från marknadens aktörer avspeglar sig väl i aktiekurserna och även bankernas förmåga att klara av ett tufft ekonomiskt klimat sätter sin prägel på aktievärderingen.

Handelsbanken



Figur 15 SHB A Aktiekurs senaste 12 månaderna²⁴

Sett ur ett Handelsbanksperspektiv var utvecklingen av aktiekursen väldigt slagig i slutet av 2008, dock utan en extrem nedgång. Nedgången kom dock direkt efter årsskiftet. Under perioden januari-februari föll aktiekursen brant då även oron i det finansiella systemet var som värst. Därefter har det till dags dato skett en kraftig återhämtning men trots det är Handelsbanken tydligt lägre värderat idag än för ett år sedan.

Nordea



Figur 16 Nordea Aktiekurs senaste 12 månaderna²⁵

²⁴ www.avanza.se

²⁵ www.avanza.se

Nordeas aktiekurs påverkades betydligt tidigare än Handelsbankens och nedgången kom med kraft under hösten 2008. Inledningen av 2009 var även den mycket negativ med den absoluta botten i mars månad. Efter det har kursen återhämtat sig på ett kraftfullt vis och nedgången på ett års sikt är cirka 20 %.

Swedbank



Figur 17 Swedbank A Aktiekurs senaste 12 månaderna²⁶

Aktiekursmässigt har Swedbanks A-aktie visat upp den sämsta kursutvecklingen av de fyra svenska storbankerna under det senaste året. De senaste tolv månaderna är aktiekursen ned 67 %. Med andra ord har två tredjedelar av bankens marknadsvärde raderats ut. Nedgången började på allvar sensommaren 2008 och den absoluta botten nåddes under mars 2009.

²⁶ www.avanza.se

SEB



Figur 18 SEB A Aktiekurs senaste 12 månaderna

Precis som Swedbank har SEB:s A-aktie haft en katastrofal utveckling på aktiemarknaden det senaste året. Oro angående bankens exponeringar mot Baltikum har pressat kursen kraftigt. Nedgången på cirka 54 % hade varit ännu större om inte kursen återhämtat sig markant sedan i början på mars 2009.

Slutdiskussion

Slutdiskussion

För att en bankverksamhet ska fungera på bästa möjliga vis är omvärldens förtroende för banken och dess ledning ytterst avgörande. Med förtroende menas omvärldens uppfattning för banken att kunna refinansiera sina lån på den globala kapitalmarknaden och därmed kunna finansiera den dagliga, löpande verksamheten. Utan detta förtroende kan det gå väldigt snabbt innan en bank blir insolvent och drabbas av en likviditetskris. Detta brukar benämnas med ordet ”bankrun”. I korthet innebär detta att bankens aktörer, såväl kunder som finansiärer, vill plocka ut samtliga sina tillgångar ur banken. Samtidigt får banken inte tillgång till ny finansiering på de internationella kapitalmarknaderna eftersom ingen aktör är villig att ta risken att ge lån till en bank som har ett konstant utflöde av kapital. Detta kan som sagt bara leda till en sak; likviditetsproblem. En intressant aspekt av ett sådant förlopp är att det när det väl inträffar så går det oftast väldigt snabbt. Att som bank bygga upp ett förtroende kan ta väldigt lång tid, men har väl institutionen förlorat detsamma går det märkbart fort innan banken står inför en akut kris som i värsta fall leder till likvidation.

Förtroende innebär också att marknadens aktörer anser att bankens verkställande ledning kan göra adekvata samt riktiga prognostiseringar om framtiden för de marknader där banken har verksamhet, för att på så sätt kunna positionera och leda banken på rätt sätt. Dessa prognoser kan handla om såväl tillväxt, konkurrenssituationer samt möjliga kreditförluster för att visa på några exempel. Att Handelsbanken under lång tid har ingett ett mycket stort förtroende på de internationella kapitalmarknaderna går att läsa in genom deras mycket goda finansieringssituation. Handelsbanken är en mycket likvid bank, d.v.s. en bank som har väldigt lätt att snabbt kunna tillgodogöra sig stora mängder kontanter genom upplåning på den internationella kapitalmarknaden.

Bankens sätt att driva sin verksamhet på, med fokus på det enskilda kontoret samt den enskilda kunden, är något som marknadens aktörer premierar i tider när omvärlden är skakig och samhällsekonomin inte är i balans. Kreditriskerna anses betydligt lägre i en så pass decentraliserad bank som Handelsbanken i jämförelse med de flesta av bankens konkurrenter, som använder sig av mer central styrning och i större omfattning arbetar utifrån manualer.

Bankens generella riskprofil är även den låg i en jämförelse med dessa banker, vilket bland annat beror på följande anledningar. Handelsbanken har aktivt valt att vara mer selektiv beträffande vilka kunder man väljer att arbeta med, i syfte att få en bättre säkerhet gällande sina affärer med kunderna. Detta betyder ju även att man riskerar att missa bra potentiella affärer, men Handelsbanken vill inte se sig själv som en ”massmarknadsbank” utan snarare som en selektiv universalbank. Vid konjunkturrellt goda tider får Handelsbanken relativt mycket negativ kritik för sina beslut att neka vissa potentiella kunder tillträde till bankens produktsortiment. Det ses då som ett led till att inte vilja skapa tillväxt inom framförallt utlåningen. Dock ska man komma ihåg att det sannolikt är dessa potentiella kunder som lättare råkar ut för betalningsproblem kopplade till sina krediter när de ekonomiska tiderna är sämre. Det är detta resonemang som Handelsbankens ledning använder sig av när man mycket medvetet propagerar för försiktighet samt konservatism vid kreditgivning. Det finns med andra ord två sidor av myntet. Frågan är egentligen vilken inställning bankledningen har till tillväxt kontra långsiktig vinstnivå inom verksamheten. Är ledningen villig att ta en högre kreditrisk för att i goda ekonomiska tider kunna förbättra bankens räntenetto? Alternativet är att liksom Handelsbanken ha en restriktiv kreditpolicy oavsett ekonomiskt klimat vilket innebär lägre kreditförluster sett över en konjunkturcykel.

På bankens finansieringssida har man också en riskpolicy som är väldigt konservativ. Banken arbetar mycket aktivt med långsiktig upplåning, för att på så sätt säkerställa ett stabilt flöde av kapital under en överskådlig tid. Självklart arbetar banken även med kortsiktig upplåning, då denna är billigare men samtidigt betydligt mer riskabel eftersom finansieringen förfaller tidigare och planeringshorisonten i detta fall naturligtvis blir kortare.

Att bankverksamhet är konjunkturkänsligt är en sanning beroende på flera anledningar. Banker är ett viktigt nav i en samhällsekonomi och fungerar i stort sett som en katalysator för att pengaflöden samt transaktioner ska kunna flöda fritt och effektivt på en öppen marknad. Banker är mellanhanden mellan olika aktörer på de flesta samhälls essentiella marknaderna, såsom exempelvis bostadsmarknaden, lånemarknaden samt aktiemarknaden. Banker är institutioner som är systemviktiga i ett öppet samhälle som i grund och botten bygger på en marknadsekonomi och därför är det oerhört viktigt att samtliga aktörer som har kontakt med banken känner förtroende för dess verksamhet. Dessa aktörer är kunder, låntagare, långgivare, ägare samt statliga myndigheter.

Riskfilosofin inom Handelsbanken måste karaktäriseras som mycket konservativ, både vad gäller utfärdandet av nya krediter samt expansion av verksamheten till nya geografiska områden. Riskmedvetenheten är påtaglig av ett antal olika och skilda anledningar. För det första har Handelsbanken som målsättning att vara den mest lönsamma banken på varje marknad där den bedriver verksamhet, och för att kunna klara av det målet är det av yttersta vikt att banken är väl inarbetad som institution samt har full kunskap om just den marknad där den bedriver sin verksamhet. Effekten av detta blir självklart en långsam expansion, som dock alltid är en expansion som strävar efter att vara lönsam från start.

Traditionen inom banksektorn brukar generellt ses som mycket stark, där gamla värderingar gällande personalfrågor etc. fortfarande har ett starkt inflytande i dagens verksamheter. Att Handelsbanken är den bank där detta element lyser starkast är knappast någon överraskning för någon som på nära håll följer banken. Tradition och kultur genomsyrar verksamheten ända uppe från huvudkontoret ner till kassan på det lokala bankkontoret. Andan inom Handelsbanken kan till stor del sägas vara skapad av dess förre VD, Jan Wallander, som rekryterades till banken under 70-talet när banken befann sig i en besvärlig situation med vikande lönsamhet och fallande omsättning. Wallander införde decentraliseringsprincipen, även kallad ”kyrktornsprincipen”, i banken vilket var en tydlig trendriktning från den tidigare mycket tydliga centrala styrning som banken använt sig av. Wallander gjorde ett flertal drastiska åtgärder för att komma tillrätta med lönsamheten inom banken, där elimineringen av budgetar ute på de enskilda kontoren var en av de största förändringarna. Han ansåg att en budget enbart bidrog till att göra organisationen mer stel, ineffektiv samt svårhanterlig för ledningen. Att rapporteringen däremot blev ett fokusområde så att de rätta och mest adekvata siffrorna redovisades var något Wallander var mycket mån om, precis som han hade varit på Sundsvallsbanken, hans tidigare arbetsgivare. Så kontrollen blev med andra ord aldrig lidande, trots att man eliminerade budgeteringen. Tvärtom, så anses Handelsbanken idag ha den bästa och mest utvecklade interna riskkontrollen av samtliga svenska storbanker.

Wallander ansåg vidare, liksom även alla hans efterträdare har gjort, att en lokal förankring genom ett stort antal bankkontor utspridda över Sverige skulle ge väldigt bra effekter gällande bankens kundnöjdhet eftersom bankens kunder, såväl företag som privatpersoner, skulle kunna få en bättre och mer djupgående relation med banken. Just det faktum att Handelsbanken idag är Sveriges mest ”utspridda” bank anser vi utgöra en stor del i framgången för banken i dess arbete med att skapa ett långsiktigt förtroende för dess

verksamhet. Att ha som mål att knyta personliga kontakter med samtliga bankens kunder kan i ett längre perspektiv enbart leda till att man får bättre kunskap om sina kunders engagemang, både vad gäller tillgångssidan som skuldsidan.

Lokal förankring innebär också att Handelsbanken blir en central institution i de mindre städer samt orter där ett kontor finns etablerat. Att banken då tar ett större samhällsansvar relativt sett i jämförelse med mer tätbefolkade områden är en självklarhet, och samtidigt bidrar ett sådant engagemang till att bilden av Handelsbanken förbättras från att vara en stor centralstyrd organisation till att vara en lokal aktör som kan ge sitt bidrag även till det lilla samhällets ekonomi.

”Kyrktornsprincipen”, där varje enskilt bankkontor fick enskilt ansvar för resultat- samt balansräkning var även det Wallanders idé och det är den principen som främst utkristalliserar sig som säregen för Handelsbanken. Ansvarsfriheten hos den enskilda individen blir betydlig och väsentlig för bankens relation med dess kunder. Det personliga engagemanget är något som Handelsbanken ofta får mycket positiv kritik för. Bankmannens kännedom om sina kunders krediter blir bättre och djupare, vilket leder till att han lättare kan bedöma de enskilda kundengagemangens kreditvärdighet. På detta vis minskar självklart även kreditrisken och i det långa loppet de totala kreditförlusterna för Handelsbanken. ”Kyrktornsprincipen” bygger på tanken om lokal förankring och dess fördelar med att komma så nära sin egen hemmamarknad som möjligt. Bankens idé att vara en lokal, decentraliserad universalbank kom fram genom att man insåg att kundnöjdheten var ett mått som man var tvungen att ta på betydligt större allvar.

Kostnadsnivån inom Handelsbanken är och har under en lång tid varit låg i jämförelse med bankens största konkurrenter. Medvetenheten om bankens kostnader är något som ingår i den anda som Jan Wallander skapade under sin tid som VD för banken. Handelsbanken har det i särklass bästa K/I-talet både inklusive samt exklusive kreditförluster av alla svenska storbanker. Detta mått visar på ett ypperligt sätt att man inom Handelsbanken har extraordinärt starkt kostnadsfokus. Just kostnadsmedvetenheten är något som präglar varje enskild anställd inom Handelsbanken, då det finns ett ”kostnadstänk” inom alla områden på banken. Det kan handla om så pass enkla saker som att ”vända på pappret” och använda även baksidan till ett sådant faktum att bankens anställda är de som har lägst genomsnittlig lön (exklusive Oktogonen) i jämförelse med de andra storbankerna i Sverige.

Ledarskapet inom Handelsbankens organisation kan beskrivas med två nyckelord. De ord som bäst beskriver definitionen på ledarskap inom Handelsbanken är: Ansvar samt Frihet. Ansvar är otroligt viktigt i en bankverksamhet. Det måste finnas en verkställande person som i slutändan kan ta ett beslut gällande en viss transaktion eller affär, exempelvis ett kreditbeslut. Ju närmare kunden denna verkställande person/chef befinner sig i organisationen desto kortare blir beslutsvägarna och dessutom blir väntetiden för kunden avsevärt kortare. Det är därför kontorscheferna har en så extremt betydelsefull roll inom Handelsbanken. Eftersom varje kontor mer eller mindre fungerar som en egen affärsenhet, med fullt resultatansvar samt med egen balansräkning, är man även tvungen att fatta en mängd viktiga beslut på kontoren. Att då ha en verkställande chef som inte har en stor makt i avgörande frågor hade varit förödande för en så decentraliserad organisation som Handelsbanken. Med denna beslutsmakt så pass decentraliserad medföljer självfallet ett stort ansvar, främst då på kontorschefsnivå. Här kan man identifiera en av de större riskerna med Handelsbankens organisation generellt sett, nämligen att den tenderar att bli väldigt personberoende samt att det är extra viktigt att rätt individer hamnar på rätt position inom banken. Vid eventuella felrekryteringar kan det uppkomma stora skador, då ett rubbat förtroende för ett visst kontor tar mycket lång tid att återuppbygga.

En kontorschef inom Handelsbanken måste även behärska tekniken att på ett mycket tydligt sätt kunna delegera ut ansvaret vidare i organisationen, i det här fallet på det lokala bankkontoret. Delegeringen inom kontoret är en fortsättning på decentraliseringen som sker från centralt håll, vilket till slut leder till ett riktat förtroende till den enskilda individen på kontoret. Självklart finns det en hierarki även på kontorsnivå under kontorschefen men hela systemet syftar till att ge individen en så stor ansvarskänsla som möjligt.

Med frihet menar vi de fria tyglarna som samtliga anställda inom banken har för att själva skapa affärer och transaktioner med kunder, oavsett vilken plats eller nivå man befinner sig på inom banken. Att få mandat att skapa egna affärer, dock inom vissa referensramar, gör att de anställda känner sig mer delaktiga i verksamheten samt att de själva kan få bättre insikt vad som är drivkrafterna bakom en stark bankrörelse. Frihet kräver god kunskap och ett bra affärsmannaskap, och i detta ligger framförallt riskerna som vi ser det med Handelsbankens personalpolitik. Att ge för stora friheter till fel personer i en organisation som Handelsbanken kan, om det vill sig illa, skada banken och dess rykte på ett ödesdigert sätt. Ett viktigt medel för att undvika detta är en gedigen intern utbildning och en tidig specialisering bland de

anställda, där individen tillsammans med sin chef tar ett gemensamt beslut angående vilket av bankens tre kärnområden individen skall inrikta sig på. Dessa tre kärnområden är; Privatmarknad, Företagsmarknad och Kapitalmarknad.

Slutsatser

I uppsatsens inledning presenterades en del forskningsfrågor som vi ämnade besvara genom vårt arbete. Dock handlar mycket av diskussionen om spekulationer om aktiekurser och hur kundernas förtroende påverkas av olika faktorer. Läsaren bör därför ha i åtanke att det inte är vetenskapliga fakta som presenteras nedan utan våra personliga åsikter och bedömningar.

Första forskningsfrågan berörde förtroendet för bankerna och främst Handelsbanken. När man som vi undersöker banker och dess verksamhet inser man snabbt att en bank utan förtroende från marknaden inte har någon möjlighet att överleva på egen hand. Detta gäller även för många andra branscher, men inom just den finansiella sektorn och banksektorn i synnerhet är förtroende en grundförutsättning för att kunna bedriva en livskraftig verksamhet. Vårt samlade intryck är att Handelsbanken till skillnad från sina inhemska konkurrenter lyckats bibehålla kundernas förtroende. Detta anser vi bero på dels öppenheten i krisens initiala skede, då man tydligt redogjorde för sina exponeringar mot institutioner som befann sig i krisens mitt. Dessutom minns många hur 1990-talskrisen hanterades och vilka banker som stod stadigt och vilka som var på fallrepet. Kontinuiteten är också viktig, i ett tuffare ekonomiskt klimat vänder man sig till någon man vet att man kan lita på, någon som funnits med länge. I detta avseende kan Handelsbanken visa upp ett väldigt bra ”track record”, de har varit med när det varit skakigt tidigare och visat sig kapabla att hantera även dessa perioder. Ytterligare en viktig faktor är att folk känner till hur bankerna expanderat, att Handelsbanken hållit sig till tryggare och mer utvecklade marknader än Swedbank och SEB.

Utvecklingsländer såsom de baltiska staterna och Ukraina har aldrig varit ett prioriterat område för Handelsbanken eftersom bankens policy inte tillåter expansion till marknader där bankens lönsamhetsfokus och kostnadsmedvetenhet skulle slå väl ut. Dessa länder är mer beroende av tillväxt och kreditexpansion vilket inte är något Handelsbanken har som fokus.

”Handelsbanken klarar sig bättre i kristider, de får investerarnas förtroende och kunderna känner att deras pengar är trygga i banken.” Detta var en hypotes vi utformade i vår andra forskningsfråga. Under arbetets gång har vi funnit en hel del uppgifter som bekräftar denna hypotes. Tittar man enbart på kursutvecklingen för börskurserna för Handelsbanken, Swedbank, Nordea och SEB så har Handelsbanken och Nordea klarat sig bäst. Detta förklarar vi med att Swedbank och SEB har fler riskabla krediter utlånade, framförallt i de nya ekonomierna i Östeuropa vilket gjort att dessa banker fått en högriskstämpel på sig. Följden av detta har blivit en lägre värdering av aktiekurserna samt att bankernas förtroendekapital har sjunkit drastiskt. Tittar man på verksamheterna, dvs. utvecklingen i mängd in- och utlåning skiljer sig bankerna inte nämnvärt åt. Vi anser dock att det är för tidigt att dra några slutsatser av de siffror som presenteras i årsredovisningarna. Det viktiga är hur mycket av krediterna de får tillbaka och detta är något som visar sig längre fram.

Det finns dock en del frågetecken även kring Handelsbanken. Vi ifrågasatte tidigare i arbetet Nordeas volatila kurva angående kreditförluster. Som vi förklarade i analysen misstänker vi att detta beror på olika metoder att redovisa kreditförluster. Nordea använder som praxis att göra gruppvisa kreditbedömningar vilket även leder till gruppvisa reserveringar. Handelsbanken å sin sida gör individuella bedömningar för varje enskild kredit. Detta anser banken ger en mer rättvisande bild och en säkrare riskprofil på bankens totala kreditstock. Dock har Handelsbankens bedömningar ifrågasatts. Redovisningsexperter menar på att banken inte gjort tillräckliga reserveringar beroende på den subjektivitet som uppstår i bedömningarna. Eftersom de enskilda kontoren gör bedömningarna var för sig, och dessa bedömningar kan skilja sig åt sinsemellan kan detta leda till en snedvriden redovisning av befarade kreditförluster. Gruppvisa reserveringar baseras vanligtvis på statistiska analyser och kan totalt sett spegla verkligheten bättre. Bedömningen blir då över en hel grupp istället med en referensram som huvudpolicy istället för att gå igenom varje kredit enskilt och kategorisera den som ”riskabel” alternativt ”riskfri”. Detta speglar dock Handelsbankens sätt att arbeta där man hela tiden har en nära relation till kunden. Kunderna delas inte in i fack, utan varje engagemang bedöms enskilt så djupt som möjligt. Denna arbetslinje medför enligt Handelsbanken att kreditförlusterna blir lägre eftersom man i ett tidigare skede kan hjälpa de kunder som har problem med sina krediter. På så vis minimeras kundens potentiella förluster samt bankens risktagande²⁷.

²⁷ www.di.se, ”Krediter skapar oro för SHB” 2009-05-22

Handelsbankens organisation är decentraliserad. Detta ställer större krav på enskilda medarbetares kompetens, men innebär samtidigt frihet i arbetet och att de anställda får stort inflytande. Större krav och större ansvar innebär normalt högre lön. Så är dock inte fallet inom Handelsbanken där den fasta lönen är lägre än jämförbara konkurrenter samtidigt som rörlig ersättning knappt förekommer. Frågan vi ställer oss är hur Handelsbanken håller sin personal motiverad och villig att stanna kvar inom banken. Vi tror att en viktig anledning är möjligheten att nå en tjänst med stort ansvar där personalen kan utvecklas konstant. Individerna ser tydligt kopplingen mellan prestation och bidrag till kontorets gemensamma resultat. Oktogonen står för långsiktigheten då personalen genom att stanna kvar länge i banken får en större vinstandel att kvittera ut den dagen den enskilde bankmannen beslutar att gå i pension. En annan viktig funktion med Oktogonen är personalens möjlighet att genom sina representanter påverka verksamheten.

Dock finns det negativa sidor med systemet också. Attraktiva tjänster på lägre nivåer kan innebära mycket arbågar då fler vill ha chefsposition än det finns tillgängliga platser. Intern konkurrens kan leda till dålig stämning på kontoret och att de som inte befordras väljer att lämna banken. Detta tvingar fram nyrekrytering av mindre erfaren personal och i värsta fall lägre kompetens att bemöta kunden. Oktogonen som motivationsfaktor kan också vara begränsad, framförallt för den yngre delen av personalen som ser pensionen som väldigt avlägsen. Även om de ser värdet i att spara för framtiden är det högre prioriterat för en nyutexaminerad 25-åring att skapa en finansiell trygghet idag. För dessa är en kortsiktig bonus mer eftertraktad likt de incitamentsprogram övriga banker tillämpar.

Det största riskmomentet anser vi dock vara tillsättningen av systemviktiga chefspositioner inom banken. Det är av yttersta vikt att rätt person med rätt egenskaper och kompetens hamnar på rätt plats för att bankens förtroende inte skall lida skada. Med det ansvar som delegeras till kontorscheferna blir deras beslut fundamentala för hela bankens verksamhet. Fokus på att hitta rätt kontorschef är givetvis högprioriterat och en av regionbankernas viktigaste uppgifter. Oförsiktigt agerande kan leda till kreditförluster och allvarligt skada bankens förtroende.

Tittar vi på Handelsbanken som helhet; organisation, ledning, strategi, policy, kultur samt tradition som vi gjort i denna analys blir bedömningen idag positiv. Läsaren måste dock ha i

åtanke att denna analys är genomförd mitt i en brinnande finanskris och annalkande lågkonjunktur. I ett sådant scenario uppskattas givetvis återhållsamhet, låg risktolerans och kostnadsmedvetenhet generellt sett. I en annan tidpunkt av konjunkturcykeln skulle denna analys troligtvis påverkas av delvis andra faktorer och fokus skulle ligga på potential och tillväxt snarare än förutsättningar att överleva krisen. Dock är kostnadsmedvetenhet alltid en viktig egenskap oavsett ekonomiskt klimat och här ligger Handelsbanken som tidigare nämnts bäst till bland de svenska storbankerna.

Förslag på vidare forskning

Som vi nämnde i slutsatserna är denna uppsats starkt påverkad av rådande konjunkturläge. Vi tror därför att det vore intressant att ta fram denna uppsats igen när vi befinner oss i ett annat konjunkturläge. Skulle man komma fram till samma slutsatser som vi gjort? Hur påverkas uppfattningen av Handelsbankens verksamhet jämfört med den uppfattning vi har fått genom vår analys?

För studenter inom organisation eller ekonomistyrning föreslår vi att fokusera på Handelsbankens rekryteringsprocess, främst till positioner med chefskaraktär. Vilka egenskaper och attribut efterfrågas och vad krävs vid en lyckad lansering av ett nytt Handelsbankskontor? Enligt vår bedömning är tillsättningen till dessa poster ytterst vital för hela verksamheten.

I vår uppsats har vi ifrågasatt både Handelsbankens och Nordeas sätt att redovisa kreditförluster. Vi anser att Nordea har alltför stor variation i sina redovisade förluster och rimlighetsnivån känns förhållandevis låg. Vi anar vissa tendenser till ”big-bath-accounting”, dvs. att man gör överflödiga reserveringar i dåliga tider för att sedan göra återföringar efterföljande år för att påvisa en relativt snabb återhämtning med god resultatutveckling i jämförelse med konkurrenterna. Handelsbanken å sin sida har fått kritik för att underskatta sina förluster. Vi ifrågasätter deras bedömningsmetod huruvida den är aningen för subjektiv och för koncentrerad till de enskilda kontoren. Vårt förslag på vidare forskning är dels att undersöka vilken bedömningsmetod som ger en ”rättvisande bild” av verksamheten och dels om det finns anledning att misstänka att banker utnyttjar kreditförlusterna till resultatstyrning.

Referenser

Bratteberg, J., & Andersson, L. (2000) *Incitamentprogram, Belöningsformer för anställda – vinstdelning, optioner, försäkringar mm*, Uddevalla, Media Print.

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

Carlsson, B., & Nyblom, H. (2008) *Bankernas kreditförluster 1988-1995*, Göteborg, BAS.

Fregert, K., & Jonung, L. (2005) *Makroekonomi – teori, politik & institutioner*, Lund, Studentlitteratur.

Fägerblad, P., & Hulthén, B. (2008) *Meda – a company analysis*, Göteborg, Göteborgs Universitet.

Handelsbanken AB. (2004). *Årsredovisning Handelsbanken AB 2004*.

Handelsbanken AB. (2005). *Årsredovisning Handelsbanken AB 2005*.

Handelsbanken AB. (2006). *Årsredovisning Handelsbanken AB 2006*.

Handelsbanken AB. (2007). *Årsredovisning Handelsbanken AB 2007*.

Handelsbanken AB. (2008). *Årsredovisning Handelsbanken AB 2008*.

Swedbank AB. (2004). *Årsredovisning Swedbank AB 2004*.

Swedbank AB. (2005). *Årsredovisning Swedbank AB 2005*.

Swedbank AB. (2006). *Årsredovisning Swedbank AB 2006*.

Swedbank AB. (2007). *Årsredovisning Swedbank AB 2007*.

Swedbank AB. (2008). *Årsredovisning Swedbank AB 2008*.

SEB AB. (2004). *Årsredovisning SEB AB 2004*.

SEB AB. (2005). *Årsredovisning SEB AB 2005*.

SEB AB. (2006). *Årsredovisning SEB AB 2006*.

SEB AB. (2007). *Årsredovisning SEB AB 2007*.

SEB AB. (2008). *Årsredovisning SEB AB 2008*.

Nordea AB. (2004). *Årsredovisning Nordea AB 2004*.

Nordea AB. (2005). *Årsredovisning Nordea AB 2005*.

Nordea AB. (2006). *Årsredovisning Nordea AB 2006*.

Nordea AB. (2007). *Årsredovisning Nordea AB 2007*.

Nordea AB. (2008). *Årsredovisning Nordea AB 2008*.

Elektroniska källor:

www.handelsbanken.se

www.swedbank.se

www.nordea.se

www.seb.se

www.avanza.se

www.di.se

www.affarsvarlden.se

www.e24.se

Intervju:

Sten Jönsson, 2009-05-19

Bilder

1. Fyrkantsmodellen
2. Trekantsmodellen
3. K/I-talet
4. Organisation
5. Regionbankerna
6. De största aktieägarna i Handelsbanken
7. Aktieutdelning
8. Handelsbanken enligt fyrkantsmodellen
9. Intäkter, Handelsbanken
10. Intäkter, Nordea
11. Intäkter, SEB
12. Intäkter, Swedbank
13. Kreditförluster
14. K/I-tal, jämförelse
15. SHB A Aktiekurs senaste 12 månaderna
16. Nordea Aktiekurs senaste 12 månaderna
17. Swedbank A Aktiekurs senaste 12 månaderna
18. SEB A Aktiekurs senaste 12 månaderna