



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi – inriktning redovisning

Kredituppföljning i banker

- Urval, genomförande, beslutsunderlag och konsekvenser

**Kurs: Examensarbete i
företagsekonomi
Vårterminen 2014**

Författare: Kristina Olsson

**Handledare: Eva Johansson
Examinator: Ann Svensson**

Sammanfattning

Titel: Kredituppföljning i banker – Urval, genomförande, beslutsunderlag och konsekvenser

Svenska banker har genomgått flera finanskriser som resulterat i olika konsekvenser, bland annat kreditförluster. Intresset för varför en del banker drabbades mer medan andra drabbades mindre påverkade valet av problemområde. Många studier har gjorts beträffande kreditbeslut vid nya krediter, dock verkade området kring kredituppföljningen, det sekundära kreditbeslutet, vara relativt outforskat. Förhoppningen var att kunna bidra med kunskap som dels kunde vara användbar för kreditgivare, genom att dra lärdom av bra exempel, och dels vara brukbar för låntagarna. En annan önskan var att ge inspiration till ytterligare studier i ett relativt outforskat område. En noggrann kredituppföljning är också betydelsefull för samhället i stort. Syftet var att få en bättre bild av hur kredituppföljningsprocessen utförs i praktiken i svenska banker. Genom kvalitativa intervjuer har kredituppföljningen studerats hos sex banker i västra Sverige; Handelsbanken, Länsförsäkringar Bank, Swedbank, SEB samt två Fristående Sparbanker. Intervjupersonerna var personer med gedigen erfarenhet från utlåningsprocessen gentemot företag.

Den empiriska undersökningen visade en stor överensstämmelse kring hur kredituppföljningen utförs i de banker som ingått i studien. Uppföljningsprocessen genomförs utifrån volym och någon form av riskklassificering. I beslutsunderlaget ingår såväl formella som informella delar, med andra ord både kvantitativ och kvalitativ information. Studien visade att både transaktions- och relationsutlåning är delar av det sekundära kreditbeslutet. En skillnad var hur stor betydelse de mjuka delarna har i kredituppföljningen. Min tolkning är att organisationskulturen har betydelse.

Datum:	2014-06-11
Författare:	Kristina Olsson
Examinator:	Ann Svensson
Handledare:	Eva Johansson
Program/Kurs:	Examensarbete i företagsekonomi – inriktning redovisning, kandidatuppsats
Termin:	Vårtermin 2014
Huvudområde:	Externredovisning
Poäng:	15 högskolepoäng
Nyckelord:	kredituppföljning, kreditbedömning, kreditbeslut, transaktionsutlåning, relationsutlåning
Utgivare:	Högskolan Väst, Institutionen för ekonomi och IT, 461 86 Trollhättan Tel: 0520-22 30 00 Fax: 0520-22 32 99 Web: www.hv.se
Utbildningsnivå:	Grundnivå

Abstract

Title: Credit monitoring in banks – selection, implementation, base for decisions and consequences

Swedish banks have undergone several financial crises that have resulted in different types of consequences, among other things, credit losses. The interest for why some banks were hit more than others, influenced the choice of the problem area. Many studies have been made regarding lender decisions on new loans, however, the area related to the credit monitoring, i. e. the secondary lender decision, seems to be relatively unexplored. The aim was to contribute with knowledge that partly could be useful for creditors, through learnings from good examples, as well as partly be useful for the borrowers. Another expectation was to inspire to further studies of an area that has not been investigated deeply so far. A thorough credit monitoring is also important for the society as much. The purpose was to get a better picture of how the credit monitoring processes are performed in practice in Swedish banks. Through qualitative interviews, the credit monitoring processes have been studied at six banks in the west part of Sweden. The banks are; Handelsbanken, Länsförsäkringar Bank, Swedbank, SEB and two independent banks. The respondents were persons with a solid and senior experience from lending processes towards companies.

The empirical study showed a high degree of consistency in how the credit monitoring are performed at the Swedish banks that were a part of the investigation. The monitoring process are carried out based on volume and some type of risk assessment. The decision material contains formal as well as informal information or in other words: both quantitative as well qualitative information. The study showed that both transactional as well as relationship lending are parts of the secondary lender decision. One difference that was noticed, was how big importance the soft factors have in the credit monitoring process. My interpretation is that the organizational culture has an influence on this.

Date:	June 11, 2014
Author:	Kristina Olsson
Examiner:	Ann Svensson
Advisor:	Eva Johansson
Programme/Course:	Master thesis in Business Administration—orientation financial accounting, BA Thesis
Term:	Spring 2014
Main field of study:	Financial Accounting
Credits:	15 HE credits
Keywords	credit monitoring, credit assessment, lender decision, transactional lending, relationship lending
Publisher:	University West, Department of Economics and IT S-461 86 Trollhättan, SWEDEN Phone: + 46 520 22 30 00 Fax: + 46 520 22 32 99 Web: www.hv.se

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Forskningsfråga	3
1.4	Syfte.....	3
2	Metod.....	4
2.1	Vetenskapligt synsätt	4
2.2	Undersökningsansats	4
2.3	Datainsamling.....	5
2.4	Tolkningsmetod.....	6
2.5	Källkritik.....	7
2.6	Tillförlitlighet och överförbarhet.....	7
3	Teoretisk referensram.....	9
3.1	Litteratursökning.....	9
3.1.1	<i>Vald litteratur</i>	9
3.2	Riskmätning.....	10
3.2.1	<i>Kapitaltäckning utifrån risk</i>	10
3.2.2	<i>Riskmodeller</i>	11
3.3	Beslutsfattarens betydelse vid kreditbedömning	12
3.4	Organisationskultur i olika banker	12
3.5	Transaktionsutlåning - Relationsutlåning.....	13
3.6	Tolkningsmodell	14
4	Empiri	15
4.1	Presentation	15
4.1.1	<i>Urval av kreditengagemang</i>	15
4.1.2	<i>Praktiskt genomförande</i>	18
4.1.3	<i>Beslutsunderlag – hårda fakta</i>	19
4.1.4	<i>Beslutsunderlag – mjuka fakta</i>	22
4.1.5	<i>Konsekvenser</i>	25
4.1.6	<i>Viktigast ur bank- och kundperspektiv</i>	27
4.1.7	<i>Beslutsordning</i>	29
4.1.8	<i>Förändringsförslag</i>	30

4.2 Sammanfattning.....	31
5 Tolkning.....	33
5.1 Urval och riskhantering.....	33
5.2 Beslutsunderlag.....	33
5.3 Organisationskultur.....	34
6 Slutsats.....	36
6.1 Slutsats.....	36
6.2 Reflektion över studiens genomförande.....	36
6.3 Förslag till fortsatta studier.....	37
Referenslista.....	38
Bilaga 1: Intervjuguide - Kredituppföljning	
Bilaga 2: Informationsbrev	

1 Introduktion

I introduktionskapitlet presenteras bakgrunden till ämnet och därefter förs en diskussion kring problemområdet. Problemdiskussionen mynnar ut i studiens forskningsfråga och syfte.

1.1 Bakgrund

Utifrån en mångårig arbetslivserfarenhet från bank med olika arbetsuppgifter på flera kontor, valde jag att göra mitt examensarbete inom banksektorn. Jag har lång erfarenhet av kreditgivning till såväl privatpersoner som till företag. Under sju år som kreditchef var jag dessutom involverad i kreditbedömningsprocessen i stort. Tjänsten innebar bland annat att ingå i kreditdelegation där kreditbeslut fattades. Detta sammantaget influerade valet av problemområde. Bank- och finanskriser, som inte minst påverkat kreditgivningen, har varit återkommande under åren.

I början av 1990-talet drabbades Sverige av en finans- och fastighetskris. En vanlig uppfattning var att avregleringen av kreditmarknaden var en väsentlig orsak till de stora kreditförlusterna inom banksektorn. Bankerna fick genom avregleringen möjlighet att bevilja de krediter som sedan skulle ge upphov till stora kreditförluster (Pettersson, 2004; Wallander, 1994). År 2008-2009 utbröt en omfattande finanskris i världen, som initierades av en finansbubbla i USA. Framförallt var den krisen relaterad till bostadslånemarknaden. Sverige och finanssektorn påverkades även av denna skuldskris, dock inte lika omfattande som krisen på 1990-talet. Tidigare lärdomar anses vara en bidragande orsak.

Olika kreditgivare har drabbats på skilda sätt och med olika omfattning av effekter av bank- och finanskriser, exempelvis kreditförluster. Under 1990-1993 förlorade Gota 37 procent av den kreditportfölj de hade vid periodens ingång. Nordbanken hade en förlustandel på 21 procent, Sparbanken Sverige 18 procent, SE-banken tolv procent och lägst av de stora bankerna låg Handelsbanken med tio procent (Wallander, 1994). Intresset av vad som kunde vara orsaken till dessa olikheter har påverkat examensarbetets inriktning. Wallanders (1994) slutsats är att Finansinspektionens övergripande uppgift är att se till att god och professionell kvalité finns i bankernas kreditbedömning och kredithantering. Detta kan verka vara en näst intill övermäktig uppgift. Undersökningen visade dock att ett fåtal krediter stod för största delen av förlusterna. Wallander (1994) ansåg det troligt att det skulle kunna vara fallet även i liknande situationer i framtiden. Genom att granska de större krediterna skulle man härmed komma långt.

Många studier har gjorts kring hur kreditbeslut fattas vid nykreditgivning. Kredituppföljning av befintliga krediter är dock ett område som verkar relativt utforskat, då jag inte funnit några sådana studier.

1.2 Problemdiskussion

Då kreditgivarnas målsättning är att få tillbaka det kapital som lånats ut krävs en noggrann och effektiv kreditbedömningsprocess (Wallander, 1994), både vid kreditbeviljningstillfället, under kreditens löptid samt i samband med förlängning av krediter (FI Dnr 12-3181). Två likartade krediter som beviljas och betalas ut till två jämförbara kredittagare kan utvecklas på helt olika sätt. Varje kredit lever sitt liv, beroende av många olika omständigheter. Kredittagaren förändras under kredittiden, förändringar som är mer eller mindre påverkbara. Privatpersonen bakom kredittagaren inverkar på flera olika sätt, både direkt och indirekt, beroende av om låntagaren är en fysisk eller juridisk person. Kreditens utveckling påverkas även av bland annat företagsklimat, myndighetsbeslut, marknad och företagets intressenter i övrigt. Denna typ av förändringar kan leda till likväl ändrad återbetalningsförmåga som modifierad säkerhetsbild. Sammantaget menar jag att en noggrann kreditbeslutsprocess är betydelsefull. Det primära kreditbeslutet i samband med kreditens utbetalning är viktigt. Även sekundära kreditbeslut under kreditens löptid, kredituppföljning, är av stor betydelse för kreditens utveckling och konsekvenser (FI Dnr 12-3181).

Jag anser att effektiv och noggrann kredituppföljning gagnar inte bara finansierarna utan även kredittagarna och samhället i stort. Problem med återbetalning av krediter kan få negativa konsekvenser på många sätt (Lidström Adler, 2008). Att bankerna drabbas av kreditförluster är kanske det som först uppmärksammas, men för kredittagaren kan det bli dyrt och kännbart på många sätt. Dröjsmålsräntor, avgifter för betalningspåminnelser och kravbrev samt inkassokostnader av olika slag gör att krediten blir betydligt dyrare än vad som var beräknat. Krediter med personligt betalningsansvar, som inte kan återbetalas enligt plan, resulterar även ofta i betalningsanmärkningar. Dessa gör det svårare, och oftast omöjligt, att exempelvis hyra bostad och teckna mobilabonnemang (Kronofogden, 2008; Konsumentverket, u.å.). Juridiska personer, exempelvis företag, som drabbas av betalningsproblem påverkas också av ökade kostnader i form av räntor och avgifter (Kronofogden, 2010). I vissa fall kan det leda till konkurs med stor kapitalförstörelse som följd och förlorade arbetstillfällen (Kronofogden, u.å.). Människor som förlorar sina jobb får en minskad köpkraft och kan i vissa fall behöva ersättningar av olika slag från samhället. Konkursen leder också till minskade skatteintäkter både från företaget och från de anställda. Detta i sin tur påverkar såväl kommunens, landstingets/regionens som statens ekonomi. Kunskap om kredituppföljningsprocessen kan också vara användbar i andra avseenden.

Småföretag har ibland problem att få banklån. Många småföretagare vill ta risker, men har för liten tillväxtpotential för att bli intressanta för riskkapitalister. De vill inte heller

gärna släppa in andra delägare i företaget. Sammantaget gör det att småföretagen ofta är beroende av banklån för att kunna finansiera sina investeringar och bankerna är riskobenägna. Om företagare förstår beslutsprocessen bättre, kan de ha möjlighet att förbättra effektiviteten i sina finansieringsstrategier (Bruns, Holland, Shepherd & Wiklund, 2008).

Utifrån att kredituppföljningsområdet verkar vara relativt outforskat och min långa erfarenhet från kreditgivning, inklusive kredituppföljning, valdes detta problemområde. Mikes (2011) menar att det icke kvantitativa kräver erfarenhet. Inte minst de informella delarna och intuitionen i uppföljningsprocessen skulle kunna undersökas med relevanta frågor utifrån den kompetens och erfarenhet som jag har.

Lindvall (2011) menar att jämförelser av det bästa, både inom ett företag och inom likartad verksamhet, kan skapa initiativ till förändringar och ge inspiration till alternativa arbetssätt. Benchmarking, att lära av goda förebilder inom samma bransch, är intressant. Förhoppningen var bland annat att inspirera till andra bättre arbetssätt. Även Cäker & Siverbo (2013) beskriver i sin fallstudie om Svenska Handelsbanken att banken till stor del använder sig av benchmarking inom organisationen. Bland annat utifrån intresset för vad som var avgörande för hur bankerna lyckades kom jag fram till forskningsfrågan. Jag valde att avgränsa studien till att omfatta de traditionella svenska bankerna med kontorsnät utanför storstäderna.

Förhoppningen var att kunna bidra med kunskap som dels kunde vara användbar för kreditgivare, genom att dra lärdom av bra exempel, och dels vara brukbar för låntagarna. En annan önskan var att ge inspiration till ytterligare studier i ett relativt outforskat område.

1.3 Forskningsfråga

Hur genomförs kredituppföljning i banker?

1.4 Syfte

Syftet var att få en bättre bild av hur kredituppföljningsprocessen utförs i praktiken i de svenska bankerna.

2 Metod

I metodkapitlet beskrivs studiens genomförande. Vetenskapligt synsätt och undersökningsansats motiveras. Avslutningsvis diskuteras källor och studiens tillförlitlighet och överförbarhet.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Jag valde att göra en kvalitativ studie då kredituppföljning till största del handlar om bedömningar. Den kvalitativa ansatsen ligger nära det hermeneutiska eller tolkande synsättet. En kreditbedömning sker utifrån kredithandläggarens förståelse och tolkning av olika kriterier. Även om en del av bedömningen görs utifrån siffror, måste ändå tolkning ske av dessa innan ett beslut kan fattas. Enligt Alvesson & Sköldberg (1994) handlar det om mindre fokus på insamling av data och databehandling och mer koncentration på tolkning och reflektion i relation till både studieobjekt och till undersökaren själv.

Den kvalitativa forskningen skiljer sig från kvantitativ forskning på många olika sätt. Den mest uppenbara skillnaden mellan de två forskningsätten är att kvalitativ forskning brukar vara mer inriktad på ord än på siffror. En induktiv syn kännetecknar också kvalitativ forskning, med andra ord att teorin skapas utifrån empirin (Bryman & Bell, 2013). Den induktiva synen passade väl in på den egna studien. Hermeneutiker (eller tolkare) anser att verkligheten, som vi ser den, är beroende av vårt medvetande. De menar därför att den inte kan studeras objektivt, utan att verkligheten är mer eller mindre beroende av betraktaren själv (Bjerke, 1998). Med min erfarenhet är det främmande hur beslutsprocessen kan ses på ett objektivt och kvantitativt sätt. Jag valde därför en kvalitativ inriktning där jag samlade in primärdata genom intervjuer, för att få möjlighet till en mer nyanserad bild av undersökningsområdet.

2.2 Undersökningsansats

För att bland annat kunna studera både det formella och det informella i samband med kredituppföljning gjordes kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer skiljer sig i flera avseenden från kvantitativ forskning, där tillvägagångssättet brukar vara betydligt mer strukturerat. I kvalitativa intervjuer är intresset riktat mot den intervjuades ståndpunkter, medan intervjun i en kvantitativ undersökning speglar forskarens intressen. Det är också önskvärt att i kvalitativa intervjuer röra sig i olika inriktningar, eftersom detta ger en bättre bild av vad den intervjuade upplever som relevant och viktigt. Som en följd av det brukar kvalitativa intervjuer bli mer flexibla och följa den inriktning som intervjupersonernas svar går i. Undersökningen kan också anpassas efter de viktiga frågor som dyker upp under intervjuerna (Bryman & Bell, 2013; Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2004).

2.3 Datainsamling

Kvalitativa intervjuer kan se tämligen olika ut. Utifrån forskningsfrågan och syftet har jag utfört semistrukturerade intervjuer. Struktur och väl utformade frågor behövs för att säkerställa möjlighet till en så nyanserad bild som möjligt. Jag ser det också som viktigt att de intervjuade skall få en stor frihet att utforma sina egna svar och att jag även har möjlighet att ställa frågorna i annan ordning om det skulle te sig bättre utifrån samtalsprocessen. Möjligheten till följdfrågor är också av avgörande betydelse för att kunna besvara forskningsfrågan på mångfasetterat sätt (Bryman & Bell, 2013).

Intervjuguiden utformades på sätt som skulle bidra till att besvara forskningsfrågan så nyanserat som möjligt (bilaga 1). För att kunna uppnå en god tillförlitlighet är det viktigt att ställa rätt frågor (Esaiasson m.fl. 2004). Min erfarenhet från banksektorn, utlåningsprocessen och inte minst kredituppföljningsarbetet sågs som användbar kunskap vid formulering av frågor, men även som en tillgång för att kunna ställa relevanta följdfrågor. Jag såg det också som en fördel att vara väl insatt i det språk och de termer som används inom banksektorn. Bryman & Bell (2013) påpekar att utformning av frågor inte ska vara så specifika att detta hämmar alternativa synsätt som kan uppkomma under intervjun. Frågorna ska täcka in det forskaren är intresserad av att få svar på, men det ska ske utifrån intervjupersonernas perspektiv. Frågor eller teman ska formuleras på ett sätt som underlättar svar på forskningsfrågan. Det är också viktigt att använda ett begripligt språk som passar de intervjuade (Esaiasson m.fl. 2004).

För att kunna besvara forskningsfrågan och uppnå syftet utformades intervjuguiden (bilaga 1) kring tre huvudfrågor, enligt sätt som Esaiasson m.fl. (2004) beskriver. Första huvudfrågan handlade om vilka krediter som följs upp och hur kredituppföljningen praktiskt utförs. Andra frågan behandlade hur beslutsunderlaget ser ut och den tredje gällde vilka konsekvenser som kan uppkomma av kredituppföljningen. Därefter följde ett antal frågor kring vad intervjupersonen ser som viktigast och vad han eller hon skulle vilja förändra inom forskningsområdet. Jag vävde också in en fråga kring beslutsordningen på lämpligt ställe under intervjun.

Efter att intervjuguiden upprättats utformades ett informationsbrev (bilaga 2). Jag ansåg att intervjupersonen måste vara väl förtrogen med utlåningsprocessen. Att ha lång erfarenhet av företagskreditgivning och kredituppföljning såg jag som ett krav för att kunna besvara forskningsfrågan både formellt och informellt. Andersson (2004) menar att de mer erfarna söker efter fler kriterier och mer information inför beslutet än de med mindre erfarenhet. Individuella bedömningar görs utifrån erfarenheten (Bruns m.fl. 2008). Jag såg kreditchef, eller motsvarande, som lämplig intervjuperson, men även senior företagsrådgivare. Esaiasson m.fl. (2004) menar att för att uppnå en god tillförlitlighet är det viktigt att intervjua rätt person. Bankerna kontaktades via telefon. Hos två av bankerna ansåg jag att de personer som jag först kom i kontakt med passade, då de har en gedigen erfarenhet från utlåningsprocessen gentemot företag. I övriga fall hänvisades jag till lämpliga intervjupersoner. Samtliga personer var välvilligt inställda

till att delta. Intervjupersonerna informerades via e-post utifrån nyss nämnda informationsbrev. Tidsbokning gjordes i några fall via telefon och i andra via e-post.

Totalt utfördes sex intervjuer hos sex olika banker på skilda orter inom västra Sverige. I samband med påbörjandet att kontakta bankerna beslutade jag att försöka genomföra intervjuer hos två olika fristående Sparbanker. Det finns flera fristående Sparbanker inom västra Sverige och därför såg jag det som önskvärt. Dessa banker benämns i fortsättningen Fristående Sparbank A och Fristående Sparbank B, då jag lovat i informationsbrevet att inte peka ut person eller kontor. Dessutom utfördes intervjuer hos Handelsbanken, Länsförsäkringar Bank, SEB och Swedbank. Syftet var att se hur kredituppföljning sker i praktiken hos de svenska bankerna. Jag ansåg att dessa banker var ett representativt urval för studiens syfte. Nyss nämnda banker har också kontorsnät inom ett geografiskt område som var hanterligt rent avståndsmässigt. En av de banker som kontaktades, Nordea, avböjde att delta i undersökningen då de ansåg att kredituppföljning handlar om interna processer. De var därför tveksamma ur sekretessynpunkt. Frågan kring att delta eller inte behandlades på regional nivå, därför fanns ingen anledning att kontakta annat kontor inom regionen. Jag anser dock, utifrån forskningsfrågan, syftet och den begränsade tid som fanns till förfogande, att det empiriska materialet är tillräckligt.

Fem av intervjuerna genomfördes under slutet av april och en i början av maj. Dessa utfördes på respektive bankkontor, vissa genomfördes på intervjupersonens arbetsrum medan andra utfördes i mindre samtalsrum. Samtliga möten ägde rum i ostörd och lugn miljö, vilket Esaiasson m.fl. (2004) anser är viktigt. Intervjuerna, som tog cirka 40 minuter vardera, spelades in efter intervjupersonernas tillåtelse. Alla frågor besvarades välvilligt av samtliga intervjuade. Totalt åtta personer deltog i studien. Hos två av bankerna utfördes intervjuer med två banktjänstemän samtidigt. I ett av fallen blev jag tillfrågad på plats strax innan intervjustart och i det andra fallet tillfrågades jag i samband med bokning av intervjun. Jag såg inte detta som negativt för undersökningen, utan snarare tvärt om. I samband med redovisning av intervjuerna valde jag att inte särredovisa vem som sa vad. Jag ansåg att det inte har någon betydelse för att kunna besvara forskningsfrågan och uppfylla syftet. Snarast efter respektive genomförd och inspelad intervju skrevs svaren ner, såsom Esaiasson m.fl. (2004) förordar. Jag valde att inte transkribera samtalen då jag ansåg att det inte skulle ge någon ytterligare trovärdighet i materialet och att det dessutom är tidsödande.

2.4 Tolkningsmetod

Det finns olika sätt att se på förhållandet mellan teori och empiri i forskningen. I ett deduktivt synsätt utgår forskaren från teorin och härleder en eller flera hypoteser som sedan granskas empiriskt. I ett induktivt synsätt är teorin resultatet av forskningen (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman & Bell (2013) brukar det induktiva sättet förknippas med ett kvalitativt angreppssätt. Jag har använt ett induktivt arbetssätt i min

studie. För att få en bättre bild av hur kredituppföljningsprocessen utförs i praktiken i svenska banker har jag utgått från den empiriska undersökningen. Vad som framkommer av studien resulterar i teorin.

2.5 Källkritik

Urvalet av intervjupersoner kan naturligtvis diskuteras. Dock såg jag det som nödvändigt att intervjua personer som var väl insatta i problemområdet. Lång erfarenhet var tvunget för att överhuvudtaget kunna genomföra undersökningen. Primärkällor är mer trovärdiga än sekundärkällor (Esaiasson m.fl. 2004). I en mer omfattande studie skulle fler intervjuer kunnat göras i varje bank. Det kanske hade gett mer nyanserade svar inom några av intervjuguidens områden. Jag tänker på de delar som handlar om de mjuka delarna i kredituppföljningen, vad som intervjupersonen tycker är viktigast och förslag på förändringar och förbättringar. Organisationskulturen anser jag gör påverkan, vilket förmodligen skulle minimerat skillnaderna i svaren. I samband med bokning av intervjuer upptäcktes att några av bankernas tjänstemän arbetar på flera kontor. Svaren representerar således fler bankkontor än antalet intervjuer. Någon banktjänsteman kommenterade att även om flera intervjuer skulle göras, så trodde hen inte att svaren skulle ge så mycket mer information. Naturligtvis kunde det vara ett sätt att säga att de arbetar på ett enhetligt sätt. Min bedömning är ändå att det ligger en hel del i det.

Risken med intervjuer som är väl insatta i bankens kreditpolicy, regelverk samt kvalitativa aspekter, och som dessutom är en del av företagskulturen, är givetvis att de ger svar som de tror förväntas av dem (Bryman & Bell, 2013). Förhoppningen var att utifrån tidigare bankerfarenhet kunna ställa de följd- och fördjupningsfrågor som kunde bidra till ett verklighetstroget svar. Medvetenheten kring dessa tankar utbjöd mig förmodligen bättre potential att ställa frågor på ett sätt som gav den möjligheten. En god förståelse kan också vara negativt och påverka tolkningen och djupkunskap kan naturligtvis även leda till hemmablindhet (Bryman & Bell, 2013). Studien gjordes dock inte enbart inom den bank jag arbetat och det är dessutom cirka nio år sedan jag slutade min anställning. Inget av de kontor där intervjuer utförts har jag haft som arbetsplats. Jag ser fördelarna större än nackdelarna med att ha kunskap och erfarenhet kring valt forskningsområde.

2.6 Tillförlitlighet och överförbarhet

I studiens genomförande såg jag det som mycket viktigt att sträva efter en fyllig och trovärdig beskrivning. För att nå en hög *tillförlitlighet* i andras ögon är detta betydelsefullt. En utförlig beskrivning hjälper andra att bedöma hur *överförbara* resultaten är (Bryman & Bell, 2013). Genom valet av personer med gedigen erfarenhet av utlåningsprocessen gentemot företag, med andra ord primärkällor (Esaiasson m.fl. 2004), ansåg jag att möjligheten till en pålitlig redogörelse var stor. Om den sociala

verkligheten kan beskrivas på olika sätt, är det trovärdigheten i forskarens beskrivning som avgör hur acceptabel den är i andras ögon, och vilken *tillförlitlighet* den då skapar (Bryman & Bell, 2013).

Det är också betydelsefullt med en tydlig redogörelse av processen och en hög transparens. Jag har försökt att uppfylla detta genom att tydligt beskriva datainsamlingsprocessen. För att kunna uppfylla pålitlighetskriteriet menar några forskare att undersökaren ska anta ett granskande synsätt. Det innebär ett säkerställande att det skapats en fullständig redogörelse av alla delar i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013).

Genom att välja kvalitativa semistrukturerade intervjuer, med möjlighet till bland annat följdfrågor (Esaiasson m.fl. 2004), såg jag en god potential till nyanserade svar utifrån den intervjuades perspektiv. Då kvalitativa studier i normalfallet handlar om djup och inte om bredd, tenderar dessa resultat att ha fokus på det kontextuellt unika. En fyllig beskrivning förser andra personer med information som kan vara till hjälp att bedöma hur *överförbara* resultaten är till en annan miljö (Bryman & Bell, 2013).

En medvetenhet om att personliga värderingar kan påverka undersökningen och de slutsatser som dras är centralt. Att sträva efter att visa att det inte avsiktligt skett såg jag även som en viktig del i trovärdigheten. Valet av banker var betydelsefullt för att få forskningsfrågan belyst utifrån flera organisationskulturers perspektiv, och inte bara utifrån den bank jag själv tidigare arbetat i. Forskaren ska inte medvetet låta personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka hur studien genomförs och vilka slutsatser som dras. Det handlar om att ge en så rättvis bild som möjligt av det som studeras (Bryman & Bell, 2013).

3 Teoretisk referensram

I inledningen av teorikapitlet presenteras litteratursökningsprocessen och vald teori motiveras. Därefter presenteras teorin enligt fyra huvudrubriker: Riskmätning, Beslutsfattarens betydelse vid kreditbedömning, Organisationskultur i olika banker samt Transaktionsutlåning – Relationsutlåning. Avslutningsvis presenteras författarens tolkningsmodell.

3.1 Litteratursökning

Artikelsökning har skett till största del via Primo på bibliotekets hemsida, med hjälp av den avancerade sökningen, men även via databasen Emerald. Handledaren gav förslag på författare då det var svårt att hitta lämpliga sökord. Jag sökte även på författare tillsammans med ämnesord, bland annat "credit monitoring", "credit assessment", "risk management", "credit risk" och "lender decision". När jag sökte enbart på ämnesord fick jag oftast många träffar, som exempel kan nämnas "risk management" som gav över 20 000 träffar. Efter begränsning utifrån aktualitet kom jag fram till 32 artiklar som var presenterade efter år 2011, dock var ingen av dessa användbar.

Primo gav också förslag på författare och artiklar utifrån gjorda sökningar. Även när jag sökte på författare gavs många träffar. Ett exempel var "Wahlström" som resulterade i 925 träffar. När begränsning skett till vetenskapliga artiklar, presenterade efter år 2005 och journals, reducerades antalet till 15. Tips har också hämtats ur referenslistor från passande artiklar. Jag har dock inte hittat några studier kring kredituppföljning, som är användbara för forskningsområdet. Övrig litteratur som jag nyttjat har fjärrlånats via biblioteket.

Sammanfattningsvis har litteratursökningen främst skett via Primo på bibliotekets hemsida med hjälp av den avancerade sökningen, dels via författare och dels via ämnesord. Processen har varit problematisk, vid sökning på speciellt ämnesord har ofta resultatet blivit många träffar, men få relevanta artiklar har hittats. Under arbetets gång har jag erhållit förslag från handledaren på författare, vilket lett mig stegvis framåt i sökandet.

3.1.1 Vald litteratur

Teorin av Mikes (2009, 2011), Power (2009) och Wahlström (2006, 2009) kring riskmätning i kvantitativa mått valde jag att ta med då den fungerar på aggregerad nivå i banken, bland annat med sin grund i Baselreglerna. Forskningsfrågan kunde dock inte undersökas utifrån kvantitativ riskmätning och statistiska variabler. Andersson (2004), Andersson & Hellman (2007) och Bruns m.fl. (2000) tar upp beslutsfattarens betydelse i kreditbedömningen, därför är dessa artiklar intressanta. Att organisationskulturen och både kvantitativ och kvalitativ information påverkar beslutsprocessen är anledningen till

att jag valt teori inom dessa områden. Cäker & Siverbo (2013) och Wallander (1994) har gjort studier om Handelsbanken, och Petersson (2004) har studerat Gota Bank. Trönberg & Hemlin (2012) har genom sin undersökning gjort en sammanställning av tidigare forskning kring kreditbeslutsfattande. Den teoretiska referensramen behandlar det primära kreditbeslutet. Då kredituppföljning är ett sekundärt kreditbeslut anses vald litteratur relevant för forskningsproblemet. Då inga studier hittats kring kredituppföljning i svenska banker, vilket innebär att jag ser valt problemområde som relativt outforskat, har examensarbetet tyngdpunkt mot empirin. Utifrån detta ser jag den valda litterurmängden som tillräcklig för att kunna belysa problemställningen.

3.2 Riskmätning

3.2.1 Kapitaltäckning utifrån risk

Representanter från bankerna såg både för- och nackdelar med överenskommelsen om lagstadgat kapitalkrav som Baselkommittén, vilken utgör ett globalt nätverk för tillsynsmyndigheter, utfärdat. Baselreglerna styr bankernas regelverk. Enligt reglerna ska kapitaltäckning ske utifrån verklig risk. Mätning av operativ risk ansågs ge en mer noggrann riskjusterad avkastning och avspeglar risken på ett mer adekvat sätt. Detta skulle ge bankerna ett bättre skydd mot finansiella kriser, enligt Wahlström (2006). Ett enkelt lagstadgat kapitalkrav hade visat sig vara otillräckligt i turbulenta marknader, särskilt när problematiska mätmetoder använts. Det var de nationella tillsynsmyndigheterna som skulle godkänna bankernas interna mätmetoder, men beslut är inte neutrala. Besluten påverkas av komplexa strukturer av makt och legitimitet. Det tydde på att även de nya reglerna, kunde bidra till finansiell instabilitet i framtiden (Wahlström, 2006).

De nya reglerna, Basel II, främjar mätstandarder för mätning av ekonomiska och operativa risker inom banksektorn. Denna typ av mätning har kritiserats hårt i litteraturen, där tvivelaktighet råder om effektiviteten i dessa mätningar. Det fanns en betydande oro hos de svenska bankerna att ett sådant riskmått skulle påverka verksamheten negativt, menar Wahlström (2009). Den bankpersonal som arbetade direkt med riskmätning var positiv, medan användbarheten ifrågasattes av personal som arbetade i verksamheten (Wahlström, 2009).

Basel II reglerna, jämfört med Basel I, ledde till reglering av värdering av verklig risk inom enskilda banker. Basel II uppmuntrade riskmått för individuella banker. De som var för de nya reglerna tyckte det var positivt att riskmätning i bankerna var djupt rotad. De ansåg också att det fanns stora fördelar att mäta risk med hjälp av modeller som bankerna redan utvecklat, menar Wahlström (2009). Genom Basel II skapades effektivare interna system och bättre mätningar. Motståndarna var rädda för att kvantitativa och teoretiska riskmodeller inte fungerade i praktiken. De tveksamma var också rädda för ökad centralisering och hade föga intresse av numerisk kvantifiering av

risk. Tidigare personlig erfarenhet ansågs vara avgörande för framgång. Wahlström (2009) kom även fram till att samma personer hade ett svagt förtroende för förmågan att siffror korrekt kunde representera den komplexa och dynamiska verkligheten (Wahlström, 2009). Mikes (2009) menar också att vissa är för medan andra är emot riskmätning.

3.2.2 Riskmodeller

Mikes (2009) anser att de personer som arbetar med strategisk planering vet att de måste ta hänsyn till risken i den ekonomiska planeringen, trots att de inte är speciellt intresserade av det. Tvärt emot använder människor som arbetar med risk stor del av tiden till riskberäkning och ser inte helheten på samma vis. Att få dessa sidor, både affärs- och kreditsidan att kommunicera är en stor utmaning (Mikes, 2009).

Efter tidigare finanskriser konstaterade bland andra Power (2009) att ytterligare utveckling av riskmätning är disfunktionell. Enterprise Risk Management (ERM) kan vara mer symptom på historien än botemedlet för framtiden. Riskhanteringsmetoder fungerar bäst i en ordnad värld. ERM är en gränsbevarande modell för riskhanteringen snarare än gränsutmanande praxis som konfronterar den komplexa verkligheten (Power, 2009). Riskmätning i bankerna är dock oundviklig utifrån de krav som ställs.

Trots att många banker antagit uppdraget och använt ERM, visste man väldigt lite om hur riskhantering skedde rent praktiskt. Risktekniker har utvecklats av finansiella institut för att hantera kapitaltäckningsproblematiken och den interna kapitalallokeringen till olika affärsenheter. Riskhanteringsverktyg tenderade att vara datadrivna tekniker (Mikes, 2009). Enligt Mikes (2009) förfogar dock varje bank över en riskhanteringsmix som är specifik. Mikes (2009) delar in riskmätningen i två huvudområden, "*ERM by the numbers*" och "*holistic ERM*". Riskmätning med siffror har betydelse som kontrollerande funktion, på aggregerad nivå. Den holistiska modellen för riskhantering innefattar en riskhanteringsmix där helhetssynen är framträdande. Denna modell kräver tjänstemän som har stor kunskap som ligger utanför de kvantifierbara riskernas ramverk, mycket handlar om att identifiera potentiella händelser som kan påverka (Mikes, 2009).

Dessa strategier eller riskmodeller utesluter inte varandra, alternativa beräkningskulturer kan existera samtidigt inom samma organisation. Utveckling av de båda kräver dock olika kompetens, anser Mikes (2011). Riskkvantifieringen kräver riskmätning och aggregerade tekniker. Den icke mätbara kräver tidigare erfarenhet och intuition för att formulera den mentala modellen (Mikes, 2011).

3.3 Beslutsfattarens betydelse vid kreditbedömning

Kreditbeslut fattas bland annat utifrån bokslut och andra finansiella rapporter. Ekonomisk information ställs upp och presenteras på skilda sätt, vilket påverkar kreditbeslutet (Andersson & Hellman, 2007). Även erfarenheten hos personer som fattar kreditbeslut inverkar på beslut och kreditprocess. Anderssons (2004) studie visar att experter söker efter fler kriterier och mer information inför beslutet än de med mindre erfarenhet. Erfarenheten leder dock inte till liktydiga och konsekventa beslut (Andersson, 2004).

Beslut varierar utifrån det Bruns m.fl. (2008) kallar för humankapital. Bruns m.fl. (2008) delar in humankapitalet i allmänt och särskilt humankapital. *Allmänt humankapital* är exempelvis formell utbildning, bred kompetens och vidsynt problemlösningsförmåga samt goda sociala färdigheter. Allmän bankerfarenhet hör också till det allmänna humankapitalet. Till *särskilt humankapital* räknas utbildning eller erfarenhet som är mer begränsad i tillämplighet på visst företag, jobb eller uppdrag, samt tyst kunskap. Inom bankområdet handlar tyst kunskap bland annat om det lokala företagsklimatet. Lång erfarenhet av utlåningsprocessen räknas också till specifik kunskap.

För att minska kreditrisken hos småföretag har banker försökt att formalisera beslutsprocessen. På detta sätt kan det förväntas att två tjänstemän skall komma fram till gemensam slutsats vad gäller kreditbeslut. Bruns m.fl. (2008) visar att lånebesluten varierar utifrån erfarenhet och att det finns olikheter beroende på tjänstman. Erfarenheten är en form av humankapital och individuella bedömningar görs utifrån det. Bruns m.fl. (2008) fann att tjänstemännens beslut var heterogena och variationen kunde åtminstone delvis förklaras av humankapitalets egenskaper.

3.4 Organisationskultur i olika banker

Av de stora svenska bankerna var Gota den bank som under åren 1990-1993 förlorade störst andel av kreditportföljen, 37 procent, medan Handelsbanken var den bank som förlorade minst, tio procent (Wallander, 1994). De slutsatser som diskuterats kring Gota och Gota Bank och de stora kreditförluster som de drabbades av, var den kraftiga utlåningsökning som skedde i flertalet svenska affärsbanker under slutet av 1980-talet. Bedömning av återbetalningsförmåga och värdering av kreditrisk fick stå tillbaka för volymtillväxt. En central orsak till krisen i början av 1990-talet ansågs också vara att banken saknade en stabil organisation. Gotas ägare, framförallt Proventus, kategoriserades som kortsiktiga och mindre lämpliga ur ett etiskt perspektiv. Gota hade en ägare som inte gjorde olagliga affärer, men dock oetiska. Det i sin tur medförde större risk för att fatta felaktiga kreditbeslut som kunde innebära kreditförluster (Petersson, 2004).

Handelsbanken klarade sig betydligt bättre vad gällde kreditförluster. Cäker & Siverbos (2013) fallstudie visar att förhållandet mellan kostnader och intäkter (K/I-tal) liksom kundnöjdhet betonas. Utifrån dessa skapas rankinglistor, med andra ord benchmarking används. Det är starkt i linje med bankens kärnidéer som handlar om kostnadsmedvetenhet och försiktighet samt kundnöjdhet med långsiktiga relationer. Risken hanteras främst genom att arbeta med solida kunder med goda framtidsutsikter. Sammantaget, en decentraliserad organisation med fokus på lokala beslut, som ger intryck av mycket kontroll men ändå en känsla av frihet. Kontoret är banken, med decentraliserat ansvar för ekonomiskt resultat och nöjda kunder. Handelsbanken har en kultur och historia som de verkar arbeta efter, att agera i linje med bankens centrala idéer och se dem som en källa till lärande, men också se det som sker på lokal nivå som specialkompetens. Internrekrytering är för det mesta en fördel, menar Cäker & Siverbo (2013).

3.5 Transaktionsutlåning - Relationsutlåning

Trönberg & Hemlin (2012) redogör för två olika utlåningstekniker, en mer kvantitativ metod och en kvalitativ. *Transaktionsutlåning* är den mer kvantitativa, där beslut baseras på siffror, exempelvis balansräkning, credit scoring och liknande. I *relationsutlåning* grundas besluten på de mjuka delarna, exempelvis personliga egenskaper och annan information som finns kring kundens kontext (Berger & Udell, 2002, 2006; Boot, 2000).

Kreditbeslut fattas på i huvudsak tre olika sätt, genom användning av både finansiell information och kundens personliga egenskaper, genom fokus på den prediktiva förmågan, exempelvis att förutsäga konkurser, samt genom beslut utifrån banktjänstemannens kännedom. Oenighet råder bland de som beslutar om kundens personliga egenskaper är viktiga för kreditbeslutet och dess konsekvenser eller inte (Andersson, 2000). Trönberg & Hemlin (2012) konstaterar bland annat att utlåningsteknik påverkar lånerisk och att en långvarig kundrelation innebär större sannolikhet för att lånet beviljas.

Bruns & Fletcher (2008) menar att historisk lönsamhet är mest viktig i beslutsituationer och näst mest avgörande är den ekonomiska ställningen. Kundens affärskompetens och kundens säkerhet är mindre viktiga. Tjänstemännen gör misstag och om de inte tar hänsyn till all information som finns tillgänglig ökar risken (Trönberg & Hemlin, 2012).

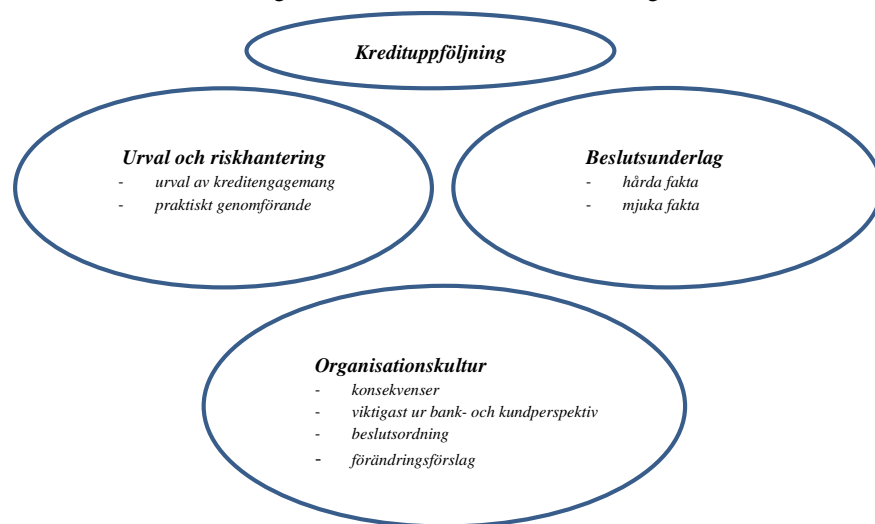
Oavsett erfarenhet tenderar banktjänstemän att gynna kunder som har liknande personliga egenskaper som sig själva (Trönberg & Hemlin, 2012). Trönberg & Hemlin (2012) konstaterar att intuition används vid kreditbeslutsfattande, dock på skilda sätt och i olika utsträckning. Erfarna tjänstemän är mer säkra på sin förmåga att fatta välgrundade beslut mer intuitivt (Hensman & Sadler-Smith, 2011). Detta sätt att fatta

beslut verkar vara påverkat av individuella och organisatoriska faktorer. Intuition är inte lika accepterat som ett rationellt synsätt (Trönberg & Hemlin, 2012).

Det är inte förvånande att intuition används (Agor, 1986; Simon, 1987). Organisatoriska faktorer påverkar banktjänstemannens syn på intuition som ett giltigt sätt att fatta beslut (Trönberg & Hemlin, 2012). Forskningen kring för- och nackdelar med intuitiva resonemang i beslutsfattande har lett till motstridiga slutsatser. Trönberg & Hemlins (2012) slutsats är att det är i vilket sammanhang som intuitivt och medvetet resonemang förs som är viktigt. Därför är det av stor vikt att undersöka lånesituationen. Forskningens bevis är långt ifrån ett avgörande kring de två metoderna, *transaktions- och relationsutlåning*, i beslutsfattande (Trönberg & Hemlin, 2012).

3.6 Tolkningsmodell

I den teoretiska referensramen presenteras teorier kring kreditbedömning, riskmätning i kvantitativa mått, beslutsfattarens betydelse, organisationskultur samt transaktions- och relationsutlåning. Jag kan konstatera att det finns flera intressanta studier gjorda kring det primära kreditbeslutet. En fördjupning utifrån teorin gjordes då jag ville bidra med ny kunskap om hur kredituppföljningsprocessen, det sekundära kreditbeslutet, utförs i praktiken i banker. Under empiriavsnittet redovisas svaren utifrån intervjuguidens tematiska frågor kring, *urval av kreditengagemang, praktiskt genomförande, beslutsunderlag – hårda fakta, beslutsunderlag – mjuka fakta, konsekvenser, viktigast ur bank- och kundperspektiv, beslutsordning och förändringsförslag*. I min tolkning delar jag in kredituppföljningen i tre huvudområden, *urval och riskhantering, beslutsunderlag* samt *organisationskultur*. Jag har gjort en tolkningsmodell för att resultatet från undersökningen ska kunna sättas i sitt sammanhang.



Figur 1. Tolkningsmodell

4 Empiri

Inledningsvis i empirikapitlet presenteras vilka banker som deltagit i studien. Enligt tolkningsmodellen presenteras därefter empirin utifrån de tematiska intervjufrågorna under åtta rubriker: Urval av kreditengagemang, Praktiskt genomförande, Beslutsunderlag – hårda fakta, Beslutsunderlag – mjuka fakta, Konsekvenser, Viktigast ur bank- och kundperspektiv, Beslutsordning samt Förändringsförslag. Avslutningsvis sammanfattas empirin med betoning på de viktigaste resultaten.

4.1 Presentation

Sex bankkontor på olika orter inom västra Sverige, Handelsbanken, Länsförsäkringar Bank, Fristående Sparbank A, Swedbank, Fristående Sparbank B samt SEB har deltagit i studien. Bankerna är här nämnda i kronologisk ordning med utgångspunkt i när intervjuerna utfördes. Utifrån den kvalitativa ansatsen, forskningsfrågan och syftet menar jag att en omfattande redovisning är nödvändig. Jag försöker att efter varje fråga kort sammanfatta intervjupersonernas svar i en tabell. Denna jämförelse ska underlätta för läsaren, men bör användas med urskiljning och försiktighet. Här finns metodproblem, jag ser det som mycket svårt för de tillfrågade att kunna avge helt uttömmande svar. Det kan exempelvis bero på bortglömdhet från intervjupersonernas sida att något svar inte blir helt komplett.

4.1.1 Urval av kreditengagemang

Handelsbanken (SHB) har årslimit på engagemang över en viss nivå, och då beror det på var beslutet ligger. De beslut som tas på högre beslutsnivå är lite mer omfattande. SHB sätter en rating på varje bolag som de lånar ut pengar till, utifrån risken för finansiella påfrestningar och finansiell motståndskraft. Även om engagemangen inte är limitpliktiga så görs en uppföljning varje år. Ratingen sker utifrån kredittagaren, bokslutet är grunden. Med ett bolag som har bra rating, och som fungerar, görs en enklare uppföljning än med ett företag som har lägre rating. Tjänstemännen hos SHB arbetar mestadels med sin egen kundstock. Vad som är limitpliktigt kan förändras över tid, med andra ord nivån kan ändras. Bolag som har sämre rating än det normala följs upp en gång i kvartalet. En företagsinteckning värderas varje år, en fastighet värderas normalt inte om man inte skall låna pengar på den. Spontan uppföljning görs utifrån övertrasseringslistor, obetalda lån, signaler från upplysningscentralen (UC) och ”signaler på stan”.

Hos *Länsförsäkringar Bank (Lf Bank)* görs årsföredragning på de engagemang som uppnått viss kreditvolym och även de som anses vara riskengagemang. Riskkrediter hårdbevakas, dessa har banken mer kontroll över, bland annat via UC bevakning. LF Bank följer intern riskklassifikation (IRK-modellen) på aggregerad nivå och får rapporter en gång i kvartalet. Utifrån denna görs framförallt djupdykningar på de

engagemang som ligger lite lägre i riskklassificeringen, de vill förflytta stocken till en högre nivå.

Största utmaningen är att bedöma betalningsförmågan hos företag, enligt *Fristående Sparbank A*. Banken har vissa nivåer som styr och har systemstöd i kredituppföljningsprocessen. Engagemang upp till 500 tkr har ingen obligatorisk kredituppföljning. UC används som stöd, banken får signaler via mail från UC varje dag. De arbetar dessutom utifrån "early warnings" kring kunden, rykten, saker de hör och liknande. Engagemang i intervallet 500-5000 tkr har i grunden ett systemstöd som kallas KUP. I detta system tas hänsyn till både intern skötsamhet och externa signaler från UC, exempelvis bokslut länkas in med automatik. Listan visar sedan röda eller gröna kunder. Grön kund, i detta intervall, kräver inte en sedvanlig kredituppföljning. Uppföljning sker i förenklad form och innebär att bokslut tas in en gång om året. Därefter träffas kunden antingen hos kunden eller på bankkontoret. Rådgivaren skall möta kunden för att få en uppfattning om företagets utveckling, hur branschen ser ut och titta på vilka fler affärer som kan göras, men nytt kreditbeslut behövs inte. För de rödmarkerade kunderna gäller tidsbunden kredituppföljning för att bedöma betalningsförmåga, hur säkerheterna ser ut och om priset är rätt i förhållande till risk. Det bygger i sin tur på en scoringmodell som bland annat utgår från några nyckeltal som utmynnar i risk för fallissemang (RFF). Den sekundära delen, att värdera panten, leder till risk vid obestånd (RVO). RFF och RVO sammanvägs till en riskklass. RFF-talet är oerhört styrande i bankens lönsamhetskalkyler. För alla banker dras något som kallas riskvägt belopp (RVA), en kredit väger mer eller mindre i bankens balansräkning, och utifrån den räknas kapitaltäckning. Grunden finns i Baselreglerna där kapitaltäckning skall avspegla verklig risk. *Fristående Sparbank A* använder en kalkyl som de kallar Rarok, där de beräknar vilken avkastning de har på respektive kund. Här läggs räntemarginalen in, hur mycket krediten väger och alla andra intäkter banken har från kundengagemanget. Det leder slutligen till någon form av avkastning att jämföra på eget kapital. Risk i förhållande till pris är en mycket central del i den årliga kreditprövningen. Detta för att kunna ta ställning till om de ska ha kvar engagemanget, höja priset eller säga upp krediten.

I *Swedbank* styrs hur kredituppföljningen genomförs dels utifrån kreditvolym och dels utifrån den riskklassificering som görs på kunden. I grunden byggs riskklassen utifrån RFF och RVO. Krediter med dålig skötsamhet under löpande tid blir uppföljningsengagemang utifrån signallistor. Riskklassificering görs utifrån bokslut och där vägs den historiska skötsamheten in. Utifrån detta beviljas eller inte beviljas en kreditförlängning. Väl fungerande engagemang förlängs årsvis, men händer något anmärkningsvärt kan engagemangen förlängas kortare perioder. *Swedbank* har ett kredituppföljningssystem klassat i olika steg, tidsbunden kredituppföljning och förenklad uppföljning. När det gäller mindre engagemang tas ett samlat grepp en gång om året. Kundengagemangen går igenom styckvis, men behandlas i ett samlat beslut. Om kunden är i en uppbyggnadsfas kan det hända att kortare kredituppföljningsperiod blir aktuell, men det är ingen regel. Om banken tar över en ny kund men verksamheten är gammal görs inga korta förlängningar. Känns något nytt för rådgivaren så är hen

benägen att göra en kortare förlängning för att få en signal när det är dags med en uppföljning.

Hur kredituppföljningen hos *Fristående Sparbank B* går till beror till stor del på volym, det vill säga storlek på kreditengagemang. Årlig omprövning görs på alla engagemang överstigande 5 000 tkr. Det sker i regel under hösten, augusti till och med oktober, då bokslut för aktiebolagen inväntas. Engagemangen genomlysas precis på samma sätt som när de tar ställning till en ny kredit, med andra ord lika stor kontroll som vid utbetalningen. Beträffande engagemang med volymer mellan 500 tkr och 5 000 tkr används ett förenklat system med dagliga signaler från UC. E-postmeddelanden skickas om händelser som skett inom den kreditstock som banken har rapporterat till UC. De använder ett system som kallas KUP FK, där engagemangen röd-, gul eller grönmarkeras. Gröna engagemang räknas som friska. Ser banken någon anledning att titta på de gula så görs det, annars inte. Rödmarkerade krediter är tvungna att kontrolleras inom två månader. Dessa skall genomlysas precis som om det vore nya krediter. Kreditengagemang under 500 tkr har *Fristående Sparbank B* ingen strukturerad uppföljning på utan dessa hanteras utifrån när något händer, exempelvis rykte eller om krediten kommer med på efterliggarlistan. Kravlistorna hanteras dagligen ute på kontoren. Kreditchef och kravansvarig tittar också på listorna en gång i månaden och respektive kontorschef avrapporterar till dem. Inför varje kvartalsperiod, mars, juni, september och december görs en större genomgång med alla kontorschefer där reserveringsbehov även ses över. *Fristående Sparbank B* har således en tät uppföljning även på dessa engagemang. Övrig uppföljning är händelsestyrd, vilket även gäller de större engagemangen som annars omprövas årsvis. Listorna som visar gröna, gula och röda krediter är uppbyggda utifrån riskklasser, som i sin tur genereras utifrån olika parametrar, RFF och RVO. Riskindelningen byggs både på den externa informationen från UC och den interna informationen, exempelvis listor över efterliggare och övertrasseringar.

SEB har olika strukturer på kredituppföljningen beroende på lånevolym. De delar in kreditkunder i främst två segment, under eller över 5 000 tkr, per kreditgrupp (inklusive koncern och ägare). Engagemang över 5 000 tkr följs upp enligt en speciell uppföljningsstruktur. De engagemang som är under 5 000 tkr följs upp löpande och hanteras individuellt utifrån signaler. Volymen styr relativt hårt, de som är under gränsen kan dock hamna i den övre gruppen. Det beror på vilken riskklass engagemanget har. Bolag som börjar fungera sämre vill banken ha extra kontroll på. Då brukar engagemangen som är större än 1 000 tkr, som det går dåligt för, väljas ut. De behandlas då enligt den mer systematiska strukturen som används i segmentet med krediter över 5 000 tkr. Det kan också vara andra avvikelser som banken ser och som de tycker ska vara bättre kontroll över. Grunden är att de större engagemangen följs upp en gång om året. Det kan ske två gånger om året om det är speciella fall, exempelvis bankens bevakningsengagemang. Kundansvarig rådgivare har ansvar för kredituppföljningen. Det finns ett system som visar vilka engagemangsgrupper som förfaller.

	<i>Urval av kreditengagemang</i>
SHB	volym, ratinglistor, UC, spontana signaler
LF Bank	volym, riskklass, UC-bevakning
Fristående Sparbank A	volym, riskklass, UC-signaler, early warnings
Swedbank	volym, riskklass, signallistor
Fristående Sparbank B	volym, riskklass, UC-signaler, listor, händelser
SEB	volym, riskklass, signaler, avvikelser

Figur 2. Urval av kreditengagemang

4.1.2 Praktiskt genomförande

I *SHB* träffas oftast kunden, men det beror på vilken verksamhet det gäller. Exempelvis i en bostadsrättsförening förändras inte verksamheten så mycket. Där brukar rådgivaren inte träffa kunden, utan gör en kredituppföljning utifrån bokslutet. Innan man lärt känna nya kunder så har man oftast mer frågor, vilket gör att processen tar mer tid vid relativt nya kundförhållanden.

De engagemang hos *Lf Bank* som skall årsföredras följs upp och banken har i regel en kontinuerlig kontakt med kunden. Exempelvis en lantbrukskund, där det händer mycket, följs fortlöpande. Kredit-PM upprättas där både historia och framtid beskrivs. Hur kundengagemanget ser ut och vad kunden efterfrågar styr mer hur kredituppföljningen görs än kundrelationens längd. Med ett företag i en intensiv bransch har banken tätare kontakt. Vissa kunder har kontakt med banken varje vecka. En del kanske gör utlandsbetalningar och då tittar de automatiskt på kundengagemanget, med andra ord mer spontana kontakter. Volymen är dock till stor del avgörande, en kund med en liten kredit följs inte upp på samma sätt.

Fristående Sparbank A försöker träffa kunden, helst ute hos kunden. Tanken är att rådgivarna skall vara ute hos kund så mycket som möjligt. Ett relativt nytt kundförhållande vill de följa litet noggrannare för att kunna se hur det startar och fortsätter. Nya företagare skall träffas efter sex månader för att bland annat få in rapporter och liknande för att se hur det utvecklats.

I samband med kredituppföljning vill *Swedbank* helst åka ut till kunden för att gå igenom historien och stämma av samt prata om planerna framåt. Fysiska möten sker ibland på banken, ibland hos kunden men även hos revisorn. Det är inte alltid det genomförs ett fysiskt möte precis i samband med kredituppföljning. Kunden kanske har träffats nyligen och då kompletterar hen bara med siffror. Har inget anmärkningsvärt inträffat behöver kunden inte träffas igen.

Hos *Fristående Sparbank B* sker kredituppföljning på olika sätt, processen börjar med att de får in bokslut och deklaration. Oftast kommer kunden till banken och pratar igenom hur situationen är. Det händer även att rådgivaren åker ut till kunden, det handlar också om kundvård. Banktjänstemannen tar då tillfället i akt att göra en

genomgång av alla tjänster och ser exempelvis över försäkringsbehovet. Därefter tas ett formellt kreditbeslut kring om kundengagemanget skall vara kvar i banken eller inte, precis på samma sätt som görs vid beviljande av ny kredit.

Kredituppföljning hos *SEB* kan se ut på skilda sätt. Tanken med kredituppföljning är att träffa kunden, få information kring hur året har gått, hur det ser ut framöver och hur planerna ser ut. Ofta får rådgivaren en låneansökan samtidigt. De försöker få meraffärer i samband med den årliga genomgången. Undantagsvis kan det bli en skrivbordsprodukt av uppföljningen om det är ett okomplicerat engagemang och kunden är känd. I dessa fall är det egentligen bara att se siffrorna och att dessa håller sig konstanta. För det mesta träffas dock kunden för en genomgång. Underlagen som upprättas vid den årliga genomgången skiljer sig inte åt beroende av kundrelationens längd. Den information som samlas in kan dock se ut på olika sätt. I undantagsfall behöver kunden inte träffas, utan bokslut och rapporter lämnas in och kontakt kanske tas via e-post.

	<i>Praktiskt genomförande</i>
SHB	oftast träffas kunden
LF Bank	i regel kontinuerlig kontakt
Fristående Sparbank A	försöker träffa kunden, helst hos kunden
Swedbank	helst ute hos kund, ibland på banken, även hos revisorn
Fristående Sparbank B	träffar kunden, oftast kommer kunden till banken
SEB	träffar kunden, undantagsvis skrivbordsprodukt

Figur 3. Praktiskt genomförande

4.1.3 Beslutsunderlag - hårda fakta

Hos *SHB* fungerar bokslut bra som beslutsunderlag på exempelvis en bostadsrättsförening, annars behövs mer rapporter. Vid investeringar måste naturligtvis kassaflödet kunna bedömas för att se hur kunden skall kunna betala tillbaka krediten. Vid nystart behöver kunden jobba igenom materialet på ett bättre sätt, inte minst för sin egen del. Det är innan verksamheten startar som kunden har tid att göra det. Det är viktigt med noggrann uppföljning så att ratingen hålls uppdaterad, ett företag med bästa rating ska inte gå i konkurs. Alla kreditengagemang ratas. Affärsplan är en del av beslutsunderlaget vid nystart för att bland annat kunna förstå verksamheten, och för att sedan kunna följas upp. *SHB* tittar inte speciellt mycket på nyckeltal, dock är soliditet och belåningsgrad på fastigheter viktigt. Vill rådgivaren jämföra företag inom samma bransch kan hen ta hjälp av kreditavdelningen. Jämförelse och analys av kredittagarens siffror görs över tid, exempelvis kassaflöde, kapitalbindning och kundfordringars status.

Lf Bank skriver kredit-PM i samband med årsföredragningar som ser ut ungefär som när en ny kredit söks. Siffror studeras och kunden intervjuas kontinuerligt. Det är lika mycket framtid som bedöms, exempelvis hur kundens framtidsplaner ser ut. IRK-modellen rankar kunden utifrån bland annat bokslut, hur länge kunden varit kund och intern skötsamhet. Den sidan är väldigt statisk, men den personliga sidan är också

oerhört viktig, ”här är hantverket”. Lf Bank tittar mycket på soliditet, det egna kapitalet i förhållande till totalt kapital. Den visar vad kunden själv är beredd att ta för risk. En duktig kund reviderar affärsplanen allt eftersom, andra kanske börjar jobba med planen när banken börjar ställa frågor. Hur det sker beror på kundens intresse, hur bra företaget går och på företagsstorlek. Syftet med företaget styr även, det är skillnad om företaget drivs för att leva på själv eller om målet är att exempelvis inom fem år ha tio anställda. Ibland kan det handla om att avveckla, det gäller att vara ärlig mot företaget.

Fristående Sparbank A använder bokslut, delårsrapporter och budgetar för att komma så nära dagsläget som möjligt i form av rapportering, exempelvis stämma av hur försäljningen gått senaste månaden. Risken styr hur aktuella rapporter som krävs, det går mer mot en riskstyrd uppföljning. Intern skötsamhet ingår i scoringen. Banken följer avkastnings-, soliditets- och likviditetsmått. Dessa tre nyckeltal väger tyngst av de hårda siffrorna i scoringen, RFF-talet, med andra ord ett lönsamhets-, ett ställnings- och ett likviditetsmått. Det kredit-PM som *Fristående Sparbank A* använder innehåller ett avsnitt om affären med kunden, handlingen benämns numera kredit- och affärs-PM. Detta avsnitt är en väsentlig del där de försöker fånga hela kundaffären. Styckeaffärer med pantutlåning säger de i princip nej till idag. Om banken vill vara med skall hela affären med kunden fångas. Den totala affären är avgörande för vilket pris som sätts.

I *Swedbank* görs en körning i affärstöd krediter (ASK) och kredit-PM används. Vissa parametrar har tillkommit, bland annat riskklassificeringen och vad den leder till i avkastningskrav och så vidare. Baselreglerna, att avspegla verklig risk i kapitaltäckningen, ligger till grund. Det är mycket mer fokus på individuell prissättning än det var tidigare. Kassaflödet är nyckeln i uppföljningen och beslutsunderlaget, dessutom framtidsplaner och avstämning om det blivit som det var tänkt. Kassaflödesanalysen har förfinats. När det gäller fastighetskrediter finns en särskild analysmodell för fastighetsbolag. Ofta har fastigheter lågt bokförda värden, jämfört med marknadsvärden, vilket bokföringsmässigt leder till låg soliditet. Här arbetar banken med marknadsjusterade värden för att avspegla verkliga värden så långt det är möjligt. Även inom lantbruk är detta fenomen vanligt, då det ofta inträffar generationsväxlingar där yngre generationen tar över bokförda värden. När det gäller finansieringen och tillgångarna är soliditeten viktig, så att det finns eget kapital att luta sig mot. Banken går ibland in på kundspecifika nyckeltal, exempelvis prissättning per kvadratmeter, uthyrningsgrad, avkastning per ko, skuldsättning per koplats, värde per kvadratmeter och vakansgrad. Andra viktiga nyckeltal handlar om hur företaget hanterar sitt lager, lageromsättningshastighet, och genomsnittlig tid för att få in kundfordringar samt vilken ordning kunden har på betalnings- och faktureringsrutiner. En affärsplan används vid nystart, men är ofta kortlivad. Viss uppföljning sker dock, exempelvis budgetuppföljning och mål.

Grunden i beslutsunderlaget hos *Fristående Sparbank B* är ett relativt omfattande kredit-PM, med ett antal obligatoriska punkter. Hårda fakta, den ekonomiska informationen, såsom det senast godkända årsbokslutet eller deklARATIONEN ingår.

Dessutom hämtas så färsk periodrapporter över balans och resultat som möjligt, även likviditetsbudget. Om en investering är aktuell krävs en investeringskalkyl. Banken vill också ha värderingsunderlag för det som pantsätts och affärsplan som beskriver verksamheten. Fristående Sparbank B vill bland annat ha information kring hur framtiden ser ut, vilka leverantörer som finns, hur den ekonomiska situationen för dem ser ut och om alternativa leverantörer finns, vilka kunder företaget har, hur kundfordringarna ser ut och eventuella kundförluster. Kredit-PM:et är uppbyggt punktvist med en inbyggd checklista. En viktig del i att lära känna kunden, är att följa upp affärsplanen, vad har sagts och hur har det blivit. Detta har också att göra med hur banken skall kunna tro på kunden i framtiden. Uppföljningen säger mycket om hur kunden klarar av sina åtaganden. När omprövningar görs i Fristående Sparbank B uppdateras även värden för att bland annat avspegla verklig risk, med Baselreglerna som grund. Ett exempel är lantbrukssidan där det ofta finns lågt bokförda värden. När det gäller nya kunder som de inte vet något om tittar banken mer på bokförda värden, vilket naturligtvis leder till en lite felaktig bild. De nyckeltal som systemet väger in är konsolideringsgrad, räntetäckningsgrad och kontantavkastning. Dessa bedöms vara viktiga. Andra betydelsefulla nyckeltal är omsättning per anställd och kassalikviditet. Det finns bolag som balansmässigt ser bra ut, men kan ha svårt att få pengarna att räcka till och ha svårt att betala i tid. Likviditetsbudgeten är därför mycket viktig. Även marginalen på försäljningen är viktig att följa och om kraftiga förändringar sker. Banken använder i viss mån branschanalyser från Swedbank för jämförelser.

I beslutsunderlaget hos *SEB* ingår det officiella bokslutet, vilket banken kan ta fram. Banken vill också ha delårssiffror och någon prognos från kunden om hur det ser ut framöver. Det är inte alltid lätt att få in den på papper utan information sker muntligt. Rådgivaren får försöka skapa en känsla för kundens planer. När det gäller investeringar krävs lite mer för den framåtriktade analysen. Beroende på vad det är för ansökan kan det variera vad *SEB* vill ha in. Vid nystart, nya krediter och större förändringar inom bolagskoncernen tas affärsplan in, annars inte. Banken använder UC, men vad gäller bokslut hämtas det hos Bolagsverket. De skriver ett samlat dokument i samband med årsföredragningar, ett kredit-PM. Beträffande de engagemang som en systematisk uppföljning sker på, görs en egen bedömning och rådgivaren sätter sedan en riskklass, med andra ord motpartsrisk på kunden. *SEB* håller på att byta system, två parallella system körs för tillfället. För de mindre engagemangen sätts riskklass automatiskt via UC med olika parametrar som grund. Där kan inte rådgivaren styra riskklass. Riskklassen styrs även av intern skötsamhet. Beträffande de större engagemangen hämtas hårda fakta från UC bland annat. Intern skötsamhet fångas också upp. I ett tidigt skede hämtas signaler från UC. I en senare fas ska rådgivaren bedöma riskklassen och då tas hänsyn till om det hänt något via UC. Enligt det gamla sättet bedömer tjänstemannen olika delar såsom ägarstruktur, informationskvalité, lönsamhet och kapitalstyrka. Flera bitar bedöms var för sig och sen görs en sammanfattande del där riskklass föreslås. I samband med att uppföljningen tas upp i kreditkommittén fastställs riskklassen. Det nya sättet består av ett system där alla siffror läggs in och där en del frågor som bedöms vara avgörande för motpartsrisken besvaras. Systemet sätter sedan

ett förslag på riskklass som kan ändras om den inte tycks stämma. Här håller banken på att testa sig fram.

	Beslutsunderlag - hårda fakta
SHB	bokslut, rapporter, affärsplan, branschjämförelser
LF Bank	siffror, bokslut, affärsplan
Fristående Sparbank A	bokslut, delårsrapporter, budgetar
Swedbank	affärsplan, siffror, analysmodell, branschanalyser, kalkyler, prognoser
Fristående Sparbank B	bokslut, deklaration, periodrapporter, likviditetsbudget, investeringskalkyl, värderingsunderlag, affärsplan, kundfordringar, branschanalyser
SEB	bokslut, delårssiffror, prognos, affärsplan

Figur 4. Beslutsunderlag – hårda fakta

4.1.4 Beslutsunderlag - mjuka fakta

Hos *SHB* är det viktigt att lära känna företagaren och företaget, likaså att följa den lokala marknaden och vad som händer där. Ibland letar de efter bra skäl att säga nej för att något inte stämmer. Finns en känsla kan man inte bortse från den, det påverkar även relationen. De mjuka delarna har betydelse. Om kunden känner att hen har förtroende från banken även om det går dåligt, borde det vara positivt för kunden. Att banken vet hur verksamheten fungerar och vad kunden har presterat tidigare är viktigt. Banken vill skapa långsiktiga relationer och då behöver bank och kund lära känna varandra. Varje kundbesök tar längre tid när det handlar om en relativt ny kund. Ju bättre siffrorna är desto trovärdigare blir kunden med automatik. Historiken finns, men det kan också finnas bra förklaringar till att siffrorna inte ser bra ut. Lokal kännedom och kundkännedom är viktigt. Det finns givetvis också regelverk som styr.

Commented [AS1]:

I *Lf Bank* är de mjuka delarna mycket viktiga, bland annat kundkännedom. Det gäller också för banken att vara med på marknaden och synas. Att finnas till för kunden och dra nytta av de privata funktioner man håller på med, att bli ett ansikte för företagaren, är viktigt. Detta är ett sätt att finnas med på marknaden. Lf Bank har nära till kunden genom varumärket, men det är viktigt att hålla isär de risker som finns på försäkringssidan och de som finns på banksidan. Det är bra att ha helheten, men den svagaste länken, med andra ord där de största riskerna finns, kan komplicera för resten. Företagssidan är ett hantverk medan privatsidan är mer en industri. Det finns alltid fakta bakom magkänslan, Lf Bank kan ganska lätt kontrollera hur företaget utvecklas genom att följa det. Det är enklare med ett aktiebolag medan en enskild näringsidkare är svårare att få fakta kring utan att fråga kunden. Företagsrådgivarna diskuterar mycket med varandra och fattar också kreditbeslut tillsammans, de tar aldrig beslut enskilt. Det är den största erfarenhetsbanken som kan tas fram. De bästa magkänslorna fås då det diskuteras och argumenteras med någon som är erfaren. Erfarenhet är viktigt då arbetet är ett hantverk. De mjuka delarna är betydelsefulla, men verksamheten är också regel-

styrd. Förmodligen känner sig kunden tryggare med någon som har erfarenhet. Det är viktigt för kunden att hen känner att personkemin stämmer.

I *Fristående Sparbank A* stämmer gamla uttrycket ”skepparn först och skutan sen”, väl in. Banken jobbar i en bygd där de känner sina kunder, både på gott och ont. Det kan också leda till förutfattade meningar. De mjuka delarna kring kunden, att bedöma en person och dess möjlighet och förmåga, är den viktigaste delen i bedömningen när kreditbeslut fattas och uppföljning görs. Banken använder ett verktyg som kallas för Fenix, som ingår i ASK-modellen. Där ställs mjuka frågor kring ägare, ledning, marknad, konkurrens samt förmåga hos ägare och ledning att utveckla och driva. Dessa svar ger även poäng i RFF-talet, tillsammans med nyckeltal och skötsamhet. Intuitionen, magkänslan, är enormt viktig hos *Fristående Sparbank A*. För att intuitionen skall få uttryck föredrar rådgivaren personligen de tidsbundna kredituppföljningarna för kreditdelegationen. I delegationen ingår rörelsechef, vd samt kreditchef. Här ges en annan möjlighet att ge uttryck för magkänslan, vilken är svår att skriva ner i ett kredit-PM. De mjuka delarna finns med både som en del i ASK-modellen, men också genom samtal mellan personalen. Det finns både en fram- och baksida med att känna kunden och släkträdet väl. Risken finns att döma människor utifrån vad de inte ens själva har presterat. Det positiva är att banken har mycket lättare för, och det går även snabbare, att fatta ett kreditbeslut. Fördelarna väger över kring att vara nära kunderna och känna dem väl. Hos *Fristående Sparbank A* tänker de utifrån en bild som sträcker sig från ett friskt företag till allra värsta läget, en konkurs. Arbetet går ut på att så fort banken nås av en ”early warning-signal”, skall de hjälpa till att försöka få engagemanget friskt. Ett av de största syftena med kredituppföljningen är att fånga upp signaler så tidigt som möjligt, olika tecken som kan påverka kundens betalningsförmåga eller försämra säkerheten för banken. Prismekanismen är också viktig, om verksamheten går sämre gäller det att våga höja priset. Banken har kommit en bit på väg men har en lång bit kvar. Mod krävs att våga agera tidigt. Det tar längre tid att agera vid exempelvis en avveckling, då banken har mer ansvar i samhället. Ju närmare kunden de är desto svårare, vilket är en baksida av god kundkänedom.

I *Swedbanks* riskklassificering ingår ett mängd frågor kring de mjuka delarna, som till exempel vilka förmågor företagaren har. Dessa frågor kan vara svåra att besvara. Avgivna svar påverkar kundens ranking uppåt eller nedåt. Övriga mjuka fakta berörs i kreditbedömningen, exempelvis nätverk, familjebild, om företagaren tar till sig råd och om företaget är en bra arbetsgivare. En del lyckas få de bästa anställda att stanna och andra blir alltid av med de bästa. På central nivå i *Swedbank* görs branschjämförelser. Dessa branschanalyser kan vara användbara, då det är lätt att fastna alltför nära kunden. Analyserna kan ge signaler om att kunden är bättre eller sämre än snittet. De mjuka delarna bygger in sig i beslutet på något vis. Intuitionen eller magkänslan är mycket viktig. Banktjänstemännen har till uppgift att göra affärer och därför är det viktigt att lyssna på magkänslan. Ofta stämmer känslan och intuitionen är en del av beslutsunderlaget. Ibland kan de dock förvånas över utvecklingen, då banken inte fått någon signal innan. Finns inte rätt magkänsla så har man inte rätt relation till kunden. En sådan

kundrelation blir förmodligen inte långvarig. Magkänslan är en faktor som finns med i bedömningen. Vissa kunder har förmåga att nästan göra vilka affärer som helst och gör något bra av dem. De får det att fungera och har mycket kontakter. Magkänslan behöver inte vara ett ja eller nej. Den kan vara en del i resonemanget med kunden. Till exempel när denne visar en budget kan rådgivaren få känslan att kunden klarar det eller att det kan bli bekymmer. Banken vet kanske att kunden brukar vara lite optimistisk, magkänslan finns med. Swedbank tror att kunderna underskattar att presentera de mjuka värdena för banken. Banken uppfattar även att kunderna tror att kalkyler och prognoser, med andra ord siffrorna, är det som banken tycker är viktigt. Kunder kan ibland bli lite överraskade när banken ställer de mjuka relationsfrågorna. Dessa frågor bidrar förmodligen till bättre nöjdhetsindex. Att känna till den lokala marknaden är också betydelsefullt. Banken försöker vara representerad vid olika sammankomster i kommunen när det görs företagsträffar och liknande. Både bank och kund gynnas av att de är lokala och "har örat mot backen" och ser vad det är som händer. Att finnas med och synas är viktigt och positivt för banken.

Hos *Fristående Sparbank B* är ledningen, personerna bakom verksamheten, det viktigaste vad gäller mjuka fakta. På andra plats kommer affärsidén. Vilken affärsidé som helst kan i princip sättas i händerna på vissa personer och det fungerar och vice versa. Förmåga, moral och vilja är viktigt. Betydelsefullt är också att hålla sig informerad om marknaden och det lokala företagsklimatet. Marknaden är helt avgörande för att få avsättning, där måste banken hålla sig uppdaterad. Intuitionen skall inte underskattas, magkänslan kommer mycket med erfarenhet. Det är inte enkelt att ha känslan och våga lita på den när man är förhållandevis ny. *Fristående Sparbank B* lägger relativt stor vikt vid den, första känslan är ofta rätt. Rådgivaren föredrar alltid sina ärenden även i styrelsen. Det är viktigt att den känsla denne fått förmedlas. Rådgivaren är den som borde kunna ärendet bäst. Det är mycket viktigt att handläggaren skall ha en åsikt i ärendet. Ryktet på byn vägs in i kredituppföljningen, men måste ifrågasättas. Det är viktigt att lyssna, sovra och ta reda på i vad mån det stämmer. Allteftersom lär banken sig vem de kan lita på. Det handlar mycket om humankapitalet, de mjuka värdena. Här innefattas relationen med dess anställda, relationen till kunder och leverantörer, med andra ord kött- och blodrelationer, och förmågor som ledare. En modul i beslutsunderlaget bygger på ett 15-tal frågor kring humankapitalet, såsom ledaregenskaper och kompetens. Svaren på dessa frågor påverkar riskklassen. De mjuka delarna har mycket stor betydelse, kompetensen hos ledaren är ofta det avgörande. De mjuka faktorerna är viktigare än de hårda och de är förmodligen också viktiga och uppskattade av kunden. Ett exempel är inom lantbrukssektorn där det ofta är dåliga siffror på papperet. Vid låga resultat med stora övervärden i balansräkningen, framför allt marken, måste hänsyn tas till personen bakom. En långvarig kundrelation där *Fristående Sparbank B* vet att kunden alltid gjort rätt för sig, är positivt i beslutsprocessen. En av bankens styrkor är närheten till kunden. Långa kundrelationer underlättar kredituppföljningen, då behövs inte en lika djup penetrering. Banken får tillförlitliga svar och behöver inte kontrollera på samma vis.

I *SEB:s* gamla system har de möjlighet att lägga in bransch, ägare och förtroende, med andra ord lite mer mjuka faktorer. De finns också med i det nya systemet, men känslan är att de mjuka delarna inte styr lika mycket där. Banken har inte jobbat i det nya systemet så länge därför är det tidigt att dra någon slutsats kring det. Det ligger mycket ansvar på de kundansvariga och det är de som känner kunden. Det är de kundansvariga som får magkänslan först genom att de känner att det har hänt något. Det märks oftast på informationen från kunden genom att denne börjar glida på något. Samtidigt är det en avvägning vad mycket man ska lyfta in i den årliga genomgången. Det är kanske inte alltid som alla uppgifter tas med, utan det som är väsentligt för tillfället. Sen ligger det ett stort ansvar på rådgivaren att följa upp kunden. Kommer den dåliga magkänslan måste täta kundkontakter tas. En avvägning om vilken information som ska vara med måste göras. Det är skillnad om det är nya krediter, får man en dålig magkänsla när man ska bevilja nytt är det en helt annan sak. Mjuka delar kring kunden står uppskattningsvis för en tredjedel av beslutsunderlaget. När krediter beviljas sägs förenklat att första tredjedelen står återbetalningsförmågan för, den andra visar hur kapitalstarkt bolaget är och sista tredjedelen handlar om förtroendet för ägaren. Även i kredituppföljnings-sammanhang bedöms det gälla, det är viktigt att ha med de mjuka delarna.

	<i>Beslutsunderlag – mjuka fakta</i>
<i>SHB</i>	lokal marknad, känsla, lokal kännedom, kundkännedom
<i>LF Bank</i>	kundkännedom, marknad, magkänsla
<i>Fristående Sparbank A</i>	kundkännedom och dess möjlighet och förmåga, ägare, ledning, marknad, konkurrens, intuition
<i>Swedbank</i>	förmågor, nätverk, familjebild, ta till sig råd, bra arbetsgivare, intuition, lokal marknad
<i>Fristående Sparbank B</i>	ledning, affärsidé, förmåga, moral, vilja, marknad, lokalt företagsklimat, intuition, rykte, relation till anställda, kunder och leverantörer
<i>SEB</i>	bransch, ägare, förtroende, magkänsla

Figur 5. Beslutsunderlag – mjuka fakta

4.1.5 Konsekvenser

En kredituppföljning hos *SHB* kan leda till utlåning av nya pengar eller inte. Andra konsekvenser kan exempelvis vara begäran om kompletterande säkerheter, höjda räntor, höjda amorteringar, uppsägning av krediter eller uppmaning att byta bank. Oftast är tanken att göra nya affärer. Det underlättar både för kund och för bank att exempelvis fånga upp vilka investeringar som är på gång och ta med det i kreditbeslutet i samband med årslimiteringen.

När en årsföredragning görs hos *Lf Bank* kan konsekvensen bli allt ifrån att engagemanget ser bra ut till att ”det här ska vi försöka att göra något åt”. En följd kan bli ökad amortering, ibland även utifrån ändrade regelverk. Beroende av hur kundengagemanget ser ut, då banken är konkurrensutsatt, kan en uppjustering av räntan

vara möjlig. En riktigt bra kund är det svårt att höja räntan för. Banken har satt en nivå utifrån hur de har bedömt kunden, och från det kan det vara svårt med uppjustering. Det kan bli aktuellt med uppsägning av krediter, men det är mycket sällsynt. En kredit kan inte sägas upp om ett kreditbeslut har fattats eftersom det får konsekvenser för kunden.

Konsekvenser av kredituppföljningen hos *Fristående Sparbank A* kan handla om ränteändring, kompletterande säkerhet, ändring av amorteringsplan, att fånga upp tidiga signaler och även nya affärer. De försöker att ta med nya planerade affärer i kredituppföljningsbeslutet. Beslutet är då klart när krediten behöver användas, vilket ger snabb handläggningstid gentemot kund.

En förändrad prissättning kan bli en konsekvens av kredituppföljningen hos *Swedbank*. Exempel på andra konsekvenser är att se bekymmer som sätts upp på risk- eller åtgärdslista. Det leder till tätare kontakter och öppnare ögon. Att fånga tidiga signaler och vilka åtgärder kunderna tar till sig för att försöka rätta till dåliga resultat är också viktigt. Uppdatering av värden på det som belånas sker också i samband med kredituppföljning. Belåning i förhållande till värde och ändring av säkerhet är andra konsekvenser. Fastighetsvärden skall avspegla marknaden så bra som möjligt. Ju bättre inområde desto bättre ter det sig i kalkylen, vilket har betydelse för kapitaltäckningen. Positiva konsekvenser är att kundmötet leder till nya affärer, exempelvis finansiering vid bilbyte. Vid mötet tittar kund och bank på vilka planer som finns framöver. Banken arbetar med limiter för att förenkla beslutshanteringen.

I *Fristående Sparbank B* kan konsekvenser av kredituppföljningen vara att banken begär kompletterande säkerhet, säger upp krediter eller justerar amortering. Ett annat exempel är att banken upptäcker att stora utdelningar gjorts. Det händer då att banken kräver att kunden skriver på en överenskommelse att de underrättar banken i fortsättningen innan utdelning sker. Att justera upp räntor på engagemang efter en årlig prövning görs inte, ränteproblematiken genomlysas dock. Banken upplever det som svårt att justera räntan utifrån verklig risk då det kostar kundnöjdhet. Principen är dock rätt och utvecklingen går i den riktningen.

Kredituppföljningen i *SEB* kan få olika konsekvenser. Om allt fungerar bra förlängs engagemanget ett år, vilket är vanligast. Om banken får signaler att någonting i bolaget inte är bra ändras riskklassen i första läget. Det innebär att de internt kan ändra arbetssätt mot kunden, dels tätare uppföljningar och dels att engagemanget ska bedömas inom högre instans då risken är högre. Med andra ord, för det mesta lyses engagemanget först upp internt och sedan blir en tätare uppföljning med kunden ett faktum. SEB har inget system som automatiskt höjer räntan bara för att riskklassen ändras, men ränteändringar kan ske. Amorteringsändringar sker mycket sällan, ofta har kunder i dessa fall problem med likviditet. Ibland behöver kunden hjälp med amorteringsbefrielse eller annan förändring. Uppsägning av krediter och bankbyte händer sällan, men det händer. Banken rekommenderar kanske inte byte, men oftast är bank och kund inte överens om hur de tillsammans ska gå vidare. Därför är i de flesta

fall bankbyte ett ömsesidigt önskemål. Ofta är dock kunden i en sådan situation att det inte är möjligt. Först om det skulle bli en positiv vändning för företaget väljer kunden att lämna banken på grund av historiken. Positiv konsekvens av kredituppföljningen är att hitta nya affärer. Delvis jobbar SEB med limitbeslut. Är det större investeringar behövs mer underlag, men annars jobbar de med olika ramar. Dels ramar för diverse ändamål, exempelvis billeasing och korta krediter, och dels ramar för garantier där behov uppstår löpande under året. Banken försöker att jobba med ramar för att förenkla hanteringen.

	<i>Konsekvenser</i>
SHB	nya affärer, kompletterande säkerhet, höjda räntor, höjda amorteringar, uppsägning, bankbyte
LF Bank	ökad amortering, höjning av ränta, uppsägning, signaler, nya affärer
Fristående Sparbank A	ränteändring, kompletterande säkerhet, ändring amortering, nya affärer, tidiga signaler
Swedbank	ändrad prissättning, uppdatering av värde, tidiga signaler, ändrad säkerhet, nya affärer
Fristående Sparbank B	kompletterande säkerhet, uppsägning, amorteringsjustering, överenskommelse kring utdelning, meraffärer
SEB	signaler, ränteändringar, amorteringsändringar, uppsägning, bankbyte, nya affärer

Figur 6. Konsekvenser

4.1.6 Viktigast ur bank- och kundperspektiv

Det viktigaste med kredituppföljningen för *SHB* är att se att kunden har ett bra kassaflöde så att banken kan få tillbaks sina pengar och att kunden kan fortsätta sin verksamhet. Att upptäcka både positiva och negativa signaler tidigt är betydelsefullt. Ur kundperspektiv är det positivt att banken har rätt kreditramar för kunden och att de följer kundens kreditbehov framåt. Att uppmärksamma kunden på något som inte är bra i ett tidigt skede, gör det lättare att åtgärda. Det gäller att kunden är lyhörd, har det gått långt kan det vara svårare.

Det viktigaste med kredituppföljningen i *Lf Bank* är att hålla en bra dialog med kunden. En del är de hårda värdena, resultat- och balansräkning, den andra delen är hur kundengagemangets mjuka delar ser ut. Kredituppföljning är också viktigt för kunden och för kunderna som kollektiv. Vill kunden ha till stånd en förändring eller utveckling kan en signal från banken vara ett sätt att starta upp. Det är även viktigt för banken att fånga upp nya affärer och att få vara med i ett tidigt skede.

I *Fristående Sparbank A* handlar allt om återbetalningsförmåga och att ha en så nära kontakt som möjligt med kunden. Tidiga signaler på att exempelvis återbetalningsförmågan kan komma att naggas är viktiga. Det är den mest centrala delen av kredituppföljningen ur ett bankperspektiv, och det omvända gäller utifrån kundens

perspektiv. Det som är bra för kunden är oftast bra för banken och samhället. Banken måste ta ansvar.

Viktigast med kredituppföljning hos *Swedbank* ur bankperspektiv är att ha kontroll över kreditportföljen, minimera kreditförluster och att vara ute i tid. Kunden tycker förmodligen om att visa sin verksamhet. Att banken visar intresse är mycket betydelsefullt för både kund och bank.

Hos *Fristående Sparbank B* handlar kredituppföljningen ur bankperspektiv om att säkerställa att de får tillbaks utlånat kapital. En helhetsbedömning görs kring hur företaget fungerar och vad som händer om det inte fungerar. Allra viktigast är att ekonomin går ihop, återbetalningsförmågan, kassaflödet och att pengarna kommer in i den takt som behövs. Så länge det fungerar behövs inte fundering kring säkerheter. Det viktigaste för kunden med kredituppföljningen är att det görs en totalgenomgång för att finna förbättringar, exempelvis behov av livförsäkringar eller dyr leasing som kan bli billigare. Meraffärer är givetvis positivt även för banken. *Fristående Sparbank B* arbetar med limiter på de starka kunderna. Det innebär att ett grovt beslut tas utifrån belopp och säkerhet och sedan delegeras till lägre beslutsnivå.

SEB ser många delar som viktiga med kredituppföljningen ur ett bankperspektiv. Det är ett sätt för banken att hela tiden ha kontakt med kunden, även om det är en gammal stabil kund och genomgångarna inte är avancerade. Det är mycket viktigt att upprätthålla kundkontakten och kredituppföljningen är en bra anledning att besöka kunden. Uppföljningen är också ett sätt att få signaler i tid. Ur ett kundperspektiv kan det förmodligen vara både och. En del kunder tycker kanske att banken är kontrollerande medan andra tycker att det är positivt med en genomgång och att banken initierar kontakt. Det kan bero på hur banken kommunicerar uppföljningen.

	Viktigast ur bank- och kundperspektiv
SHB	<i>Bank:</i> signaler, få tillbaks pengarna <i>Kund:</i> rätt kreditramar, tidiga signaler
LF Bank	<i>Bank:</i> bra dialog <i>Kund:</i> tidig signal, nya affärer
Fristående Sparbank A	<i>Bank:</i> återbetalningsförmåga, tidiga signaler <i>Kund:</i> omvänt
Swedbank	<i>Bank:</i> kontroll över portföljen, minimera förluster, tidiga signaler <i>Kund:</i> visa verksamheten, intresse från banken
Fristående Sparbank B	<i>Bank:</i> säkerställa återbetalning, meraffärer <i>Kund:</i> förbättringar, meraffärer
SEB	<i>Bank:</i> kundkontakten, signaler i tid <i>Kund:</i> genomgång, banken initierar kontakt

Figur 7. Viktigast ur bank- och kundperspektiv

4.1.7 Beslutsordning

I *SHB* har varje handläggare kreditbeviljningsrätt som styrs utifrån engagemangets storlek och säkerhet. Nästa beslutsnivå utgörs av kontorschefen, som har beslutanderätt som är anpassad efter verksamheten på kontoret. Regionkontoret är nivån därefter, kreditberedare, rörelsechef, kreditkommitté och regionbanksstyrelse. Högsta beslutsnivån i *SHB* utgörs av centralstyrelsen. Avslag får tjänstemännen göra oberoende av kreditens storlek. Ibland är det svårare att avslå än att bevilja krediter, kollegiala diskussioner förekommer.

Lägsta beslutsinstans i *Lf Bank* består av två tjänstemän i förening. Nästa beslutsnivå är lokal kreditkommitté och därefter central kreditkommitté i Stockholm.

Lägsta beslutsnivå i *Fristående Sparbank A* utgörs av tjänstemannanivå. Därefter följer kreditdelegation privat (KDP) och kreditdelegation företag (KDF). På denna nivå fattar tjänsteman tillsammans med kreditchef eller annan chef, exempelvis VD beslut. Lånedlegation och styrelse är de nivåer som följer därefter. Beslutsnivåer styrs utifrån volym, säkerhet och RFF-tal. Banken försöker styra beslutsmandat utifrån risk, där RFF är mycket avgörande.

Två tjänstemän i förening utgör lägsta beslutsnivå i *Swedbank*, dualiteten är viktig. Kreditdelegation företag, vilken består av kontorschef, två företagsrådgivare samt kreditanalytiker som delegater, är nästa nivå. Därefter kommer kreditkommittén i västra regionen och högsta nivå utgörs av central kreditkommitté.

I *Fristående Sparbank B* avgör volym, säkerhet och riskklass vilken beslutsnivå som är aktuell. Lägsta nivå är tjänstemän två i förening. Det finns ett litet undantag beträffande vissa medlemslån där systemet tillstyrker. Då kan en tjänsteman ta beslut, men dualiteten är viktig. Nästa beslutsnivå är delegation, där skall tre beslutsfattare ingå. En av dessa skall vara kreditchef eller VD, övriga delegater varierar. Banken har en delegation för privat- och en för företagskrediter, nästa steg är styrelsen. Styrelsen har också en direktion som kan sammanträda mellan styrelsemöten. Direktionen har samma befogenhet som styrelsen i dess helhet.

Hos *SEB* tas inga kreditbeslut enskilt, beslut tas alltid minst två i förening. Första instans utgörs av två tjänstemän tillsammans. Kontorschefen har högre mandat, tjänsteman tillsammans med kontorschef har lite större befogenheter. Nästa nivå ligger inom distriktet, Västra Götalands distrikt. Där finns en kreditkommitté som består av en ordförande och två ledamöter och sedan finns regionnivå, region väst. I regionbeslut deltar bara anställda inom kreditorganisationen. Inom distriktet är det personal på kontoren, kontorschefer och distriktschefen, som ingår. Högsta beslutsnivå är Sverigenivå.

	Beslutsordning
SHB	handläggare, kontorschef, regionkontor, regionbankstyrelse, centralstyrelse
LF Bank	två tjänstemän i förening, lokal kreditkommitté, central kreditkommitté
Fristående Sparbank A	tjänstemannanivå, kreditdelegation, lånedlegation, styrelse
Swedbank	två tjänstemän i förening, kreditdelegation, regional kreditkommitté, central kreditkommitté
Fristående Sparbank B	två tjänstemän i förening, delegation, styrelse
SEB	två tjänstemän i förening, tjänsteman och kontorschef, distriktet, regionnivå, Sverigenivå

Figur 8. Beslutsordning

4.1.8 Förändringsförslag

Banken ligger alltid före och tar fram nya listor för kommentarer. *SHB* har inga förslag på förbättringar inom kredituppföljningsområdet i dagsläget. De följer upp privatkrediter genom övertrasseringlistor och listor över dåliga betalare. Det resulterar i en betygssättning på kunden. Räntesättning styrs utifrån företagsrating, säkerheter och kreditens löptid. Likviditetspåslag görs vid långa krediter då risken är högre.

Lf Bank har svårt att se förändringar eller förbättringar av kredituppföljningsprocessen i dagsläget. Som banktjänstemän arbetar de mycket i systemet och försöker vara delaktiga så långt som möjligt. Det gör det svårt att hitta något som är fel. Banken styrs mycket uppifrån vad gäller kredituppföljningssystemet. Reglerna sätts indirekt av finansinspektionen för att det skall leda till säkra och genomarbetade krediter.

Det råd eller förslag på förändring som *Fristående Sparbank A* ger är att det handlar mycket om mod och att det är viktigt att banken stöttar det. Att i vissa fall våga bryta en affärsrelation i tid och inte förhålla processen kräver större mod med uppbackning från banken. En vanlig attityd i banken är att en kredit som redan är beviljad och skall följas upp har lägre status och prioritet än en ny kredit. Det handlar mycket om hur verksamheten följs upp. En utmaning och dragkamp finns mellan kredit- och affärssida. Denna balans kan banken bli duktigare på. Det är viktigt att ha kontroll över sin kundbas där kredituppföljningen är en viktig del. Det kan handla om både kredit- och affärsrisk. Här finns utvecklingspotential kring att göra rätt saker och att ha framförhållning

Som förslag på förbättring kring hur *Swedbank* jobbar med kredituppföljning är att kunna differentiera arbetssätt. De kunder som är mogna och har en mogen produkt skulle kunna hanteras på enklare sätt. Det skulle ge möjlighet att lägga mer kraft på de kunder som är i en utvecklingsfas. Banken har hittills infört en förenkling kring hur bostadsrättsföreningar hanteras i kredituppföljningshänseende.

Ett råd från *Fristående Sparbank B* kring kredituppföljning är att ”springa på rätt bollar” och inte alltför mycket på småbekymmer. Egentligen har banken kommit långt med det. Både risken för banken och kundvärden är viktig. Banken har även förenklat sättet att föredra vissa årliga kreditprövningar inför styrelsen. Viktigt är att jobba med efterliggare och att agera i tid. Tidig kontakt och en inställning från banken att försöka hitta gemensamma lösningar på ett problem är betydelsefullt.

Administrationen kring uppföljningar och krediter tar tid. *SEB* håller på med ett projekt som snart ska lanseras. Ett nytt sätt att göra uppföljning och upprätta kredit-PM som ska frigöra mycket tid och förenkla arbetet. Den tunga biten är att upprätta beslutsunderlag. Banken har tagit beslut att vissa underlag ska vara med för att kunna göra en rättvis bedömning. När beslutsunderlagen ska upprättas är inte alla system synkroniserade, vilket gör arbetet mycket tungt. Det är många nya regler i samband med Basel. Det har skett en hel del i bankens system efter Basel II:s införande. Banken försöker hitta ett bra sätt att belysa riskerna enligt de nya reglerna. Den förändring som *SEB* gör nu, i sättet att bestämma riskklass, är en del av att de använt ett gammalt system som inte passar bra för Basel II.

	Förändringsförslag
SHB	inget förslag
LF Bank	inget förslag
Fristående Sparbank A	våga bryta en affärsrelation i tid, bättre balans mellan kredit- och affärssida
Swedbank	differentiera arbetssätt
Fristående Sparbank B	springa på rätt bollar
SEB	inget förslag

Figur 9. Förändringsförslag

4.2 Sammanfattning

Kredituppföljningen *genomförs* på olika sätt beroende av volym och någon form av riskklassificering, men dessutom spontant utifrån signaler som uppkommer. Kunden träffas för det mesta i samband med uppföljningen, antingen hos kunden eller på banken, men ibland hos revisorn.

Beslutsunderlaget består av någon form av kredit-PM där informationen kring kunden sammanställs. Som underlag finns exempelvis bokslut, deklaration, rapporter och kalkyler. Olika scoring- och riskklassificeringssystem används. I underlaget ingår såväl externa signaler som interna skötsamhetssignaler. Den externa rapporteringen får bankerna till stor del från UC. Mjuka fakta, innefattande kundkännedom och intuition, är också en betydelsefull del av kreditbeslutet. Det är också viktigt att vara väl förtrogen med marknaden och det lokala företagsklimatet.

Konsekvenser av kredituppföljningen kan vara allt ifrån att kunden får vara kvar i banken till uppsägning av engagemanget eller att kunden får se sig om efter annan bank. Ytterligare följder kan vara ränteändring, ändring av amorteringsvillkor, förändring av säkerhet samt nya affärer. Bankerna ser det som *viktigt* att få signaler och att agera i tid, för vilket kredituppföljningen är ett viktigt hjälpmedel. Uppföljningen är också ett betydelsefullt redskap för att göra nya affärer. För kunden är det dessutom viktigt med rätt kreditramar och att banken visar intresse. Besluten fattas utifrån en *beslutsordning* bestående av olika nivåer.

Ett *förslag på förändring* inom kredituppföljningsområdet är ett ökat differentierat arbetssätt, där mogna kunder kan hanteras på ett förenklat sätt för att få mer tid till de som är i en utvecklingsfas. En annan idé är att springa på rätt bollar och inte på småbekymmer, med andra ord en resursallokering än mer mot de större riskengagemangen. Viktigt är att agera i tid vid problem, och att ha en inställning från bankens sida att försöka hitta gemensamma lösningar. Ytterligare tankar kring förändringsförslag är att våga bryta en affärsrelation i tid och inte förhålla processen. Det kräver stort mod där det är viktigt med uppbackning från banken. En utmaning och dragkamp finns mellan kredit- och affärssida, denna balans kan banken bli duktigare på. Det är viktigt att ha kontroll över sin kundbas, där kredituppföljningen är en viktig del, det kan handla om både kredit- och affärsrisk. Här finns utvecklingspotential kring att göra rätt saker och att ha framförhållning.

5 Tolkning

I tolkningskapitlet analyseras empirin utifrån den teoretiska referensramen. En jämförelse mellan bankerna görs också. Presentationsstrukturen följer tolkningsmodellen och sker under tre rubriker: Urval och riskhantering, Beslutsunderlag samt Organisationskultur.

5.1 Urval och riskhantering

Bankerna gör urval av kreditengagemang och genomför kredituppföljningen, främst utifrån volym och någon form av riskklassificering eller rating. Det framgår också att riskmätning av kreditstocken sker kvantitativt på aggregerad nivå. Den empiriska studien visar att utveckling inom området har skett, inte minst sedan Baselreglerna ändrades. Även Mikes (2011) konstaterar att riskhantering är ett område som utvecklats hos bankerna. Power (2009) menar att riskhanteringsmetoder är mer en bild av historien än botemedlet för framtiden och den komplexa verkligheten. Riskmätning med siffror har betydelse som kontrollerande funktion på aggregerad nivå (Mikes, 2009). Här finner jag en stark överensstämmelse mellan empiri och teori och håller med om att riskmätning i kvantitativa mått fungerar på aggregerad nivå i banken för att bland annat ge en övergripande bild av utlåningsstocken. Att använda riskmätning som ett urvalsinstrument inför kredituppföljningen tycker jag också fungerar, här har en utveckling skett sedan min tid inom banksektorn. En anledning till att området utvecklats tolkar jag har sin grund i Baselreglerna.

5.2 Beslutsunderlag

Beslutsunderlaget hos bankerna består av siffermaterial i olika former samt externa och interna skötsamhetssignaler. Kundkänedom, intuition samt kunskap om marknaden och det lokala företagsklimatet anser bankerna också vara betydelsefulla delar. Teorin beskriver kreditbedömningen på liknande sätt. Andersson (2000) kommer fram till att kreditbeslut fattas genom användning av både finansiell information och kundens personliga egenskaper, genom fokus på den prediktiva förmågan samt beslut utifrån banktjänstemannens kännedom. Den holistiska modellen kräver kunskap som ligger utanför de kvantifierbara riskerna, såsom exempelvis potentiella händelser som kan påverka (Mikes, 2009). Det icke mätbara kräver erfarenhet och intuition, menar Mikes (2011). Bruns m.fl. (2008) anser att individuella bedömningar görs utifrån human-kapitalet. Intuitiva resonemang och situationella faktorer påverkar kreditbeslutet (Trönberg & Hemlin, 2012). Jag samtycker till att både formell och informell information behövs och att det är viktigt att ta hänsyn till all tillgänglig information.

Bankerna menar också att intuitionen kommer med erfarenheten. Erfarna tjänstemän är mer säkra på sin förmåga att fatta välgrundade beslut mer intuitivt (Hensman & Sadler-Smith, 2011). Utifrån egen erfarenhet håller jag med och att inte följa magkänslan var

sällan ett bra val. Det råder *enighet* bland de banker som deltagit i undersökningen att kundernas personliga egenskaper är viktiga för kreditbeslutet och dess konsekvenser. Det skiljer sig dock från vad som framkommit i teorin. Andersson (2000) menar att det råder en *oenighet* kring om dessa egenskaper är viktiga eller inte.

5.3 Organisationskultur

Min empiriska studie visar en oerhörd stor överensstämmelse kring hur kredituppföljningen utförs. En skillnad som framkommer är dock *hur stor* betydelse de mjuka delarna har i det sekundära kreditbeslutet. Samtliga banker anser att de mjuka delarna är viktiga eller mycket viktiga men Fristående Sparbank A och Fristående Sparbank B skiljer sig från de övriga. Intuition används i olika utsträckning (Hensman & Sadler-Smith, 2011). Sättet att fatta beslut verkar påverkas av organisatoriska faktorer (Trönnberg & Hemlin, 2012; Cäker & Siverbo, 2013; Petersson, 2004). Det är i vilket sammanhang som intuitivt och medvetet resonemang förs som är viktigt (Trönnberg & Hemlin, 2012). Min tolkning är att Fristående Sparbank A och Fristående Sparbank B tar en större hänsyn till de mjuka delarna ännu mer än vad övriga banker gör. Jag vill belysa detta med följande citat från intervjupersonerna i Fristående Sparbanker:

”skepparn först och skutan sen”¹

”den mjuka delen att bedöma en person och dess möjlighet och dess förmåga är den viktigaste delen i hela vår bedömning när vi ska ta ett kreditbeslut och när vi sen ska följa upp det”²

”den mjuka faktorn är jag vill nog säga att den är viktigare än den hårda”³

Fristående Sparbanker arbetar på en lokal marknad och finns mycket nära sina kunder och utgör en stor del av det lokala samhället. Dessa banker är inga aktiebolag där vinsten går till ägarna, utan den går tillbaka till bygden på olika sätt. Jag tolkar att de har en mycket god kundkännedom och menar att det kan vara en anledning till att de tar ännu större hänsyn till de mjuka delarna i beslutsprocessen än vad övriga banker gör.

På grund av den stora överensstämmelsen mellan bankernas sätt att hantera kredituppföljningen anser jag att slutsatsen *skulle kunna* dras att inte organisationskulturen har någon betydelse i kredituppföljningssammanhang. Jag tolkar dock fortfarande att den har det, en av anledningarna är den skillnad som framkommit kring de mjuka faktorernas betydelse i uppföljningsprocessen. En annan orsak till likheten tolkar jag är att bankerna till stor del styrs utifrån samma regelverk där mycket har sin grund i Baselreglerna, och att de alla står under finansinspektionens kontroll. Det

¹ Intervju Fristående Sparbank A den 23 april 2014

² Intervju Fristående Sparbank A den 23 april 2014

³ Intervju Fristående Sparbank B den 25 april 2014

innebär bland annat att samtliga banker måste ha ett godtagbart system som kan avspegla verklig risk och godkända rutiner för att visa att de har god kontroll över sin kreditportfölj.

Av empirin framkommer också att en dragkamp finns mellan kredit- och affärssida. Att få både affärs- och kreditsidan att kommunicera är en stor utmaning (Mikes, 2009). Jag menar att mänskligt beslutsfattande är problematiskt och att det kan leda till överdrivet stort risktagande eller alltför låg riskprofil. Min tolkning är att organisationskulturen även har påverkan i detta avseende.

6 Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras inledningsvis de slutsatser som besvarar forskningsfrågan i enlighet med studiens syfte. Därefter följer en reflektion över studiens genomförande och avslutningsvis ges förslag till fortsatta studier.

6.1 Slutsats

Studien visar att det finns en *stark överensstämmelse mellan* hur bankernas kredituppföljning utförs. Den visar att kvantitativ riskmätning används på aggregerad nivå. Urvalet för kredituppföljningen sker utifrån volym och någon form av riskklassificering, men även utifrån spontana signaler. Oftast träffas kunden, hos kunden, banken eller revisorn. Det individuella beslutet fattas utifrån dels transaktionsutlånings- och dels relationsutlåningsteknik, för att inkludera både de hårda och mjuka delarna. Exempel på konsekvenser av kredituppföljning är ränte- och amorteringsändringar, komplettering av säkerheter och uppsägning av krediter. Viktigast ur bankperspektiv är att banken får tidiga signaler och kan göra meraffärer. För kunden är det dessutom positivt att ha rätt kreditramar och att banken visar intresse för kunden. Besluten fattas utifrån beslutsordning bestående av olika nivåer.

Ytterligare slutsats som dras är att *organisationskulturen har betydelse*, då min tolkning är att det finns en skillnad i hur stor betydelse de mjuka delarna har i kredituppföljningen bland intervjubankerna. Samtliga banker anser att de mjuka delarna är viktiga eller mycket viktiga men *Fristående Sparbank A och Fristående Sparbank B* skiljer sig från de övriga. Min tolkning är att de tar *större hänsyn till de mjuka delarna* ännu mer än vad övriga banker gör.

6.2 Reflektion över studiens genomförande

Då både det primära och sekundära kreditbeslutet är en komplicerad process, med både formella och informella delar, ser jag den kvalitativa ansatsen som den mest lämpliga. För att uppfylla forskningsfrågan och syftet med undersökningen krävs detaljerade och nyanserade beskrivningar, vilket är svårt att uppnå med kvantitativ undersökningsmetod. Tolkning utgör en stor del av kredituppföljningsprocessen. Även intervjuerna innebär naturligtvis tolkning på olika sätt, både av såväl frågor som svar. Min förförståelse kring problemområdet kan vara såväl positiv som negativ. Bankerfarenheten bidrar med en begreppssamling och ett språk som är användbart. Den ger också en bättre möjlighet att ställa följdfrågor för att få en så nyanserad bild som möjligt. Förförståelse kan dock påverka tolkningen, men medvetenheten kring detta fenomen bör kunna balansera mot en bättre relevans.

Kravet på intervjuperson var att hen skulle ha en gedigen erfarenhet från utlåningsprocessen gentemot företag. Jag har träffat personer med olika lång erfarenhet och med

olika roller i banken, vilket kan ha påverkat svaren till viss del. Då överensstämmelsen mellan bankerna var stor, så känns det ändå som om det inte påverkat nämnvärt. Det hade varit svårt att ytterligare precisera intervjupersonen då organisationer och yrkesroller ser olika ut i skilda banker. Bortfallet av en bank i undersökningen kan ha påverkat resultatet, men utifrån den samstämmighet som uppnåtts bedömer jag inte inverkan som stor.

Bankerna är eniga kring att kundens personliga egenskaper är viktiga för kreditbeslutet och dess konsekvenser. Den teoretiska referensramen visar en oenighet. En tänkbar orsak till differensen kan vara metodvalet. Anderssons (2000) studie görs utifrån experimentella metoder och hypotetiska fall. Kvalitativ intervju ger en större möjlighet att belysa de mjuka och informella delarna, menar jag.

Den skillnad bland bankerna som jag kommit fram till beträffande betydelsen av de mjuka delarna i beslutet är en produkt av tolkning, känsla och citat. Jag ser inte hur en kvantitativ undersökning skulle kunna ge ett trovärdigare svar. Min slutsats kring organisationskulturens påverkan kan ifrågasättas, men bankerfarenheten anser jag vara till hjälp i min tolkning. Här uppkommer dock förslag på ytterligare studier.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Frågan kring organisationskulturens påverkan är intressant. Jag ser det som svårt att studera kulturens inverkan på individuella kreditbeslut på grund av banksekretessen. Att studera organisationskulturen i olika banker under en längre tid för att jämföra med kreditförluster och/eller riskmätning på aggregerad nivå kunde vara av intresse. Kreditportföljens förändring i risknivå under ett visst antal år skulle förslagsvis kunna användas som jämförelse.

Annan intressant frågeställning är att studera om och hur ekonomistyrningen påverkar bankernas kreditförluster och risknivå samt hur eventuella belöningsystem inverkar på riskbenägenheten.

Referenslista

- Agor, W. H. (1986). How top executives use their intuition to make important decisions. *Business Horizons*, vol. 29:1 p. 49-53
- Alvesson, M. & Sköldbörg, K. (1994). *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Andersson, P. (2000). Expertise on credit granting – studies on judgment and decision-making behavior, Doctoral thesis, Stockholm School of Economics, Stockholm University, Stockholm.
- Andersson, P. (2004). Does experience matter in lending? A process-tracing study on experienced loan officers' and novices' decision behavior. *Journal of Economic Psychology*, 25 (2004) p.471-492
- Andersson, P. & Hellman, N. (2007). Does Pro Forma Reporting Bias Analyst Forecasts? *European Accounting Review*, vol.16:2 p. 277-298
- Berger, A. N. & Udell, G. F. (2002). Small business credit availability and relationship lending: the importance of bank organisational structure. *Economic Journal*, vol. 112:447 p. 32-53
- Berger, A. N. & Udell, G. F. (2006). A more conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*, vol. 30:11 p. 2945-2966
- Bjerke, B. (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur
- Boot, A. W. A. (2000). Relationship Banking: what do we know? *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9:1 p. 7-25
- Bruns, V. & Fletcher, M. (2008). Banks' risk assessment of Swedish SMEs. *Venture Capital*, vol. 10:2 p. 171-194
- Bruns, V., Holland, D. V., Shepherd, D. A. & Wiklund, J. (2008). The Role of Human Capital in Loan Officers' Decision Policies. *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 32:3 p.485-506
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Cäker, M. & Siverbo, S. (2013). Strategic alignment in decentralized organizations – The case of Svenska Handelsbanken. *Scandinavian Journal of Management*, SCAMAN-862 p. 1-14

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2004). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad. 2.*, [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

FI Dnr 12-3181 Delgivning nr 1. *Beslut*. [Elektronisk] Stockholm: Finansinspektionen. Tillgänglig: http://www.fi.se/upload/45_Sanktioner/10_Finansiella_foretag/2012/sparbanken_gotland_12-3181ny.pdf [2014-05-21]

Hensman, A. & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, vol. 29:1 p. 51-66

Konsumentverket (u.å.). [Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: <http://www.konsumentverket.se/Vara-omraden/Privatekonomi/Skulder/Om-du-inte-betalar/> [2014-05-21]

Kronofogden (u.å.). [Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: <http://www.kronofogden.se/Konkurs.html> [2014-05-21]

Kronofogden (2008-02). *Kronofogden – till hjälp för alla*. [Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: http://www.kronofogden.se/download/18.44812de6133c5768d6780005236/1323337759965/911-1_02.pdf [2014-05-21]

Kronofogden (2010-05). *Till dig som är företagare*. [Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: http://www.kronofogden.se/download/18.44812de6133c5768d6780005479/1323359328322/911-15%2B_1.pdf [2014-05-21]

Lidström Adler, E. (2008-01). *Alla vill göra rätt för sig: överskuldssättningens orsaker och konsekvenser*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.kronofogden.se/download/18.44812de6133c5768d6780007930/1324298799327/Slutrapport%2BAlla%2Bvill%2Bg%C3%B6ra%2Br%C3%A4tt%2Bf%C3%B6r%2Bsig%2Bjanuari%2B2008.pdf> [2014-05-07]

Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur

Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20 (2009) p. 18-40

Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36 (2011) p. 226-245

Petersson, T. (2004). *Ägarstyrning under institutionell och organisatorisk förändring Bank- och finanskoncernen Gota 1985-1992*. Forskningsrapport nr 17, Institutet för ekonomisk historisk forskning, Handelshögskolan i Stockholm

Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (2009) p. 849-855

Simon, H.A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, vol. 1 p. 57-64

Trönberg, C. & Hemlin, S. (2012). Banker's lending decision making: a psychological approach. *Managerial Finance*, vol. 38:11 p.1032-1047

Wahlström, G. (2006). Worrying but accepting new measurements: the case of Swedish bankers and operational risk. *Critical Perspectives on Accounting*, 17 (2006) p. 493-522

Wahlström, G. (2009). Risk management versus operational action: Basel II in a Swedish context. *Management Accounting Research*, 20 (2009) p. 53-68

Wallander, J. (1994). Bankkrisen - Omfattning. Orsaker. Lärdomar. I Bankkriskommittén (red.) *Bankkrisen. Rapporter av Håkan Lindgren, Jan Wallander & Gustaf Sjöberg*. Stockholm: Fritze. s. 67-180

Bilaga 1: Intervjuguide - Kredituppföljning

- **Hur sker kredituppföljningen?**

- Vilka engagemang?
 - o Volym?
 - o Säkerheter?
 - o Skötsamhet?
 - o Hur ofta?
 - o Spontant, utifrån signaler? (ej planerad kredituppföljning)
- Hur planeras/genomförs kredituppföljningen rent fysiskt?
 - o Tidsbokning?
 - o Förberedelse?
 - o Besök hos kunden?
 - o På kontoret, tillsammans med kunden?
- Någon skillnad i hur kredituppföljning sker beroende på kundrelationens längd? ("gammal" eller "nyare" kund)

- **Hur ser beslutsunderlaget ut?**

- Hårda fakta?
 - o Bokslut?
 - o Delårsrapporter?
 - o Likviditets- o resultatbudget?
 - o Kalkyler?
 - o Nyckeltal? (Vilka är viktigast?)
 - o Credit scoring?
 - o Kreditupplysning?
 - o Intern skötsamhet?
 - o Affärsplan, avstämning?
- Mjuka fakta?
 - o Kunden? (personlig kännedom, "rykte")
 - o Branschen?
 - o Lokalt näringsliv och företagsklimat?
 - o Intuitionen? (mänskliga faktorn, magkänslan)
- Vilken betydelse har de mjuka delarna?
 - o Kunden?
 - o Marknaden?
 - o Banktjänstemannens intuition?
- Någon skillnad i hur beslutsunderlaget ser ut beroende på kundrelationens längd? ("gammal" eller "nyare" kund)

- **Vilka konsekvenser kan följa av kredituppföljningen?**
 - Ändring av villkor? (ränta, amortering)
 - Säkerhet? (ev. komplettering)
 - Uppsägning?
 - Ytterligare affärer?
- **Vad ser du som viktigast i kredituppföljningen?**
 - Bankperspektiv?
 - Kundperspektiv?
- **Hur ser kreditbeslutsordningen ut?**
 - Vilka beslutsnivåer finns?
- **Om du skulle vilja ge banken ett råd kring kredituppföljning, vilka förändringar och eventuella förbättringar skulle du vilja föreslå?**

Bakgrundsfakta:

Antal år inom banksektorn:

Antal år i banken:

Antal år av utlåningserfarenhet till företag:

Formell utbildning:

Nuvarande befattning/yrkesroll:

Bilaga 2: Informationsbrev

Examensarbete företagsekonomi C-nivå

Jag heter Kristina Olsson och studerar på Högskolan Väst, där jag nu gör mitt examensarbete. Arbetet ska leda till en kandidatexamen i företagsekonomi, med inriktning redovisning. Då jag har erfarenhet från bank valde jag att göra mitt examensarbete inom banksektorn.

Många studier har gjorts kring hur kreditbeslut fattas vid nykreditgivning. Kredituppföljning av befintliga krediter är dock ett område som är relativt utforskat. Syftet med examensarbetet är att få en bättre bild av hur kredituppföljningsprocessen utförs i praktiken i svenska banker. Förhoppningen är att kunna bidra med kunskap som dels kan vara användbar för kreditgivare och dels vara brukbar för låntagare. Annan förhoppning är att ge inspiration till ytterligare studier i ett relativt utforskat område.

Examensarbetet kommer att utföras genom ett antal personliga intervjuer med representanter från de svenska bankerna. Intervjupersonerna behöver ha gedigen erfarenhet från utlåningsprocessen gentemot företag. Beräknad tidsåtgång för intervjun är cirka 60 minuter.

I rapporteringen av resultatet i form av en examensuppsats på Högskolan Väst kommer informanterna att avidentifieras så att det inte går att koppla resultatet till enskilda individer och kontor.

Ytterligare upplysningar kring studien kan erhållas av mig, via e-postadress: kristina.olsson@student.hv.se och/eller telefon: 070- 663 39 84, eller av min handledare ekonomie doktor Eva Johansson via e-postadress: eva.johansson@hv.se.

Jag återkommer per telefon för tidsbokning.

Med vänlig hälsning

Kristina Olsson

HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se