

Södertörns högskola | Institutionen för företagsekonomi  
Kandidatuppsats 15 hp | Ledarskap | Vårterminen 2009

# Finanskrisen

– Hur SEB har hanterat finanskrisen

Av: Annika Kristoffersen & Melina Granander Malm  
Handledare: Karl-Gustaf Svanström

## Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till Helena Engvall på SEB för all hjälp vi har fått i samband med denna studie. Vi vill även rikta ett tack till Elisabeth Lennhede, SEB, för att hon förmedlade den första kontakten med respondenten och därmed möjliggjorde intervjun som har ägt rum.

Sist men inte minst vill vi tacka er som har tagit er tid att läsa studien och kommit med konstruktiv kritik under resans gång samt handledare Karl-Gustaf Svanström för bra och lätt tillgänglig handledning.

## Sammanfattning

Det finns bra och dåliga tider, så även inom ekonomin. Förra året 2008 gick världen in en lågkonjunktur. Trots att USA:s finanssystem var sårbart redan från början så påstås det vara bostadskrisen som var den bidragande orsaken till den finanskris som kom att påverka stora delar av världen. Bostadskrisen kom att påverka bankerna hårt på grund av att de hade en hög utlåning till familjer och människor som i vanliga fall inte skulle kvalificera för att ta stora lån. När dessa människor inte längre kunde betala sina lån blev de tvungna att sälja sina hus, dock hade bostadspriserna sjunkit och bankerna fick inte tillbaka de pengar som de lånat ut. Krisen var där med ett faktum. USA:s regering fick gå in med ett stort belopp pengar för att bankerna skulle kunna överleva. Även om krisen inte blev lika stor i Sverige som i USA har bankerna i Sverige påverkats.

Denna studie har tittat på hur Skandinaviska Enskilda Banken AB har hanterat finanskrisen. Använder de sig av någon krishanteringsplan? Lärde de sig något av finanskrisen som var på 90-talet?

För att samla in data kommer primärdata att bestå av en muntlig intervju med Helena Engvall som arbetar på SEB:s huvudkontor i Stockholm. Sekundärdata består av en studie av SEB:s årsredovisning från 2008.

Intervjufrågorna grundar sig på Fearn-Banks krishanteringsteori för företag med de olika faserna upptäckt, förebyggande och förberedelser, kontroll, återhämtning och lärdom.

Efter att analys har gjorts på de insamlade data kan det konstateras att SEB använder sig av en krishanteringsplan som väl följer Fearn-Banks teori. Denna krishanteringsplan utvecklas ständigt då de tar lärdom av kriser som sker både i omgivningen men även inom företaget.

Till sist kan det sägas att SEB är ett företag som aktivt arbetar med krishantering och gör allt som står i sin makt för att analysera sin omgivning för att kunna förutse de risker som hotar företaget. Genom att de vet vilka risker som finns och dess konsekvenser kan företaget snabbt handla vid en kris. Detta kan vara en av anledningarna att SEB inte har upplevt finanskrisen som något som skadat företaget allvarligt.

## Abstract

There are good times and there are bad times, also when speaking about economy.

The year of 2007 the world faced one of the worst financial crisis in history. Although the American financial system was vulnerable to start with, it is said that the American housing collapse caused the crisis. The American banks suffered greatly as they had granted loans to people that normally would not qualify for them. When these people could no longer pay back their mortgages they were forced to sell their properties, unfortunately the prices on the property market had gone down by this time and people did not get back what they originally had paid for their property. The American government offered a generous financial support package to the banks but this was of little help at the time. Also Sweden and Swedish banks have been affected by the crisis, not as hard as the American banks but still enough to be seen as one of the worst financial crisis in Swedish history.

The aim of this article is to study how Skandinaviska Enskilda Banken AB has handled the financial crisis.

Has SEB got a crisis communication model that they follow? Did they learn anything from the financial crisis in Sweden in 1992?

The data presented in this article comes from an interview with Helena Engvall, part of the Crisis Management Team in SEB, but also from SEB's annual report from 2008.

The questions asked at the interview are based on the crisis communications model by Kathleen Fearn-Banks. The different phases in Fearn-Banks theory are discovery, prevention and preparation, control, recovery and lessons learned.

After having studied the result of the interview and the annual report it clearly shows that SEB are following the crisis communication model of Fearn-Banks. SEB's model is under constant development and renewal as it is important to have an open mind and adapt to the changes outside the own business.

As a conclusion can be said that SEB actively works with their crisis communications and do everything in their power to analyse their surroundings in order anticipate the potential risks and threats around them.

By being aware of the different risks that exist and the consequences they may cause SEB can act relatively quickly when struck by crisis. This may very well be one of the reasons to why SEB has not experienced the present financial crisis as something that has damaged their business.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND.....	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	10
1.3 SYFTE.....	10
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.5 VAD ÄR EN KRIS?.....	11
1.6 KRISHANTERING.....	11
<b>2. METOD</b> .....	<b>12</b>
2.1 PERSPEKTIV.....	12
2.2 FALLSTUDIE.....	12
2.3 TEORIPRÖVANDE.....	12
2.4 LITTERATURSTUDIE.....	12
2.5 INTERVJUER.....	12
2.6 PRIMÄR OCH SEKUNDÄR DATA.....	13
2.7 RELIABILITET OCH VALIDITET.....	13
2.8 FELKÄLLOR.....	13
<b>3. TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>14</b>
<b>4. TEORETISK REFERENSRAM FÖR KRISITUATIONER</b> .....	<b>16</b>
4.1 OLIKA TYPER AV KRISER.....	16
4.2 KRISHANTERINGENS OLIKA FASER.....	16
4.3 FEARN-BANKS FEMSTEGS-KRISMODELL.....	17
4.4 KRISKOMMUNIKATION.....	19
4.5 KRISGRUPP.....	20
<b>5. EMPIRI</b> .....	<b>21</b>
5.1 SEB – SKANDINAVISKA ENSKILDA BANKEN.....	21
5.2 INTERVJU.....	22
5.3 DEFINIERADE RISKER FÖR SEB.....	24
5.4 SEB:S RISKHANTERING OCH KONTROLL.....	25
5.5 HUR SEB HAR FÖRHINDRAT EN GLOBAL KRIS.....	26
<b>6. ANALYS</b> .....	<b>28</b>
<b>8. VIDARE FORSKNING</b> .....	<b>35</b>
<b>9. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>36</b>
9.1 LITTERATUR.....	36
9.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	36
9.3 MUNTLLIGA KÄLLOR.....	37
<b>10. BILAGOR</b> .....	<b>38</b>
10.1 INTERVJUFRÅGOR.....	38

## Figurförteckning

Figur 1.....	23
Figur 2.....	25

# 1. Inledning

---

*I detta avsnitt beskrivs bakgrunden till undersökningen. Här presenteras även de frågeformuleringar som studien ämnar svara på samt vilka avgränsningar som har gjorts. Definitioner på de begrepp som används i studien presenteras även här.*

---

I det moderna samhället finns det två olika sorters perioder inom ekonomin, dessa två perioder kan påverka hela världen. Perioderna är hög- och lågkonjunktur och är båda extremer i det avseende att de kan ha positiv samt negativ effekt på samhället och dess medborgare. Vid en högkonjunktur råder allmän positivism i samhället. Företagen går bra och det finns en hög omsättning av pengar i samhället. Konsumtionen är generellt sett hög både bland människor och företag. Perioden kännetecknas bland annat av hög grad av investeringar, och av en låg arbetslöshet i samhället, i en högkonjunktur tenderar människor även att spara mindre än vad de gör i en lågkonjunktur.

För att motverka kraftiga svängningar i ekonomin, till exempel för att förhindra hotande inflationsproblem i en högkonjunktur, använder sig stater, banker samt företag av olika förebyggande medel. För att motverka kraftiga konjunkturbottar och -toppar, i Sverige, använder regeringen finanspolitiska medel medan Riksbanken använder sig av penningpolitiska medel. Detta innebär att ekonomin stramas åt i en högkonjunktur medan vid lågkonjunktur görs det motsatta. Regeringens finanspolitiska åtgärder innefattar minskning av statliga investeringar samt en höjd styrränta.

En höjning av räntan får till följd att nyinvesteringar och upptagning av nya lån minskar. I och med att räntan ökar och det blir mindre lönsamt att spendera sina pengar uppstår en slags osäkerhet som gör att medborgarna hellre sparar sina slantar än spenderar dem. Som en naturlig följd till detta minskar konsumtionen. Detta i sin tur resulterar i det långa loppet till att företagens försäljning minskar, företagen producerar under sin potentiella kapacitet. I värsta fall innebär det varsel på arbetsplatser, och det blir en hög arbetslöshet i samhället. Även om en högkonjunktur inte nödvändigtvis behöver avlösas av sin motsatta extrem så går samhället förr eller senare mot en lågkonjunktur.<sup>1</sup>

---

1 Hall Robert E och Papell David H. *Macroeconomics*. Sjätte upplagan. 2005.

En lågkonjunktur är något som ofta påverkar hela samhällen, bankvärlden är inte något undantag. Banker ser gärna att det finns en hög grad investeringar i samhället, det medför att människor och företag lånar från dem. Påverkas en bank negativt av en lågkonjunktur är det inte endast personer i direkt anslutning till banken, såsom anställda, som drabbas utan även människor och företag som har sina besparingar eller lån i banken. Det är därför viktigt för en bank att hålla sig så stabil som möjligt när en lågkonjunktur kommer. Av den anledningen är det av väsentlig vikt för en bank att aktivt arbeta med frågor rörande detta. Dessa frågor definieras som riskarbete och krishantering.<sup>2</sup> En konjunkturbotten kan i värsta fall leda till en kris för en bank. Det var det som hände under 2008 när finanskrisen uppstod. Den här studien kommer att titta på hur Skandinaviska Enskilda Banken har hanterat den rådande finanskrisen.

## 1.1 Bakgrund

Under 2008 drabbades USA av en kraftig lågkonjunktur till följd av bostadskrisen. En av de institutioner som har drabbats hårdast är bankerna. I samband med att bostadsmarknaden ansågs stabil och fastigheters värde ökade uppstod subprimelån. Subprimelån innebär att bankerna beviljar lån till hushåll som i normala fall inte skulle kvalificera för lån. Detta gjordes i tron om att huspriserna skulle öka i värde och därmed stärka säkerheten för låntagarna, därmed kunde räntebetalningar och amorteringar skjutas på framtiden när fastigheterna skulle vara värda mer. Olyckligtvis stagnerade prisökningen på fastigheter i USA samtidigt som arbetslösheten ökade. Detta innebar följaktligen att hushållen så småningom inte kunde betala sina lån och hade därmed inte råd att bo kvar i sina bostäder. Fastighetspriserna hade vid det här laget sjunkit och folk var tvungna att sälja till ett lägre pris än vad de själva hade betalat för fastigheten. Reglerna som råder i USA gör det även möjligt för låntagare att smita ifrån sina åtagande med enda påföljd att de förlorar sin insats, banken tvingas alltså att ta över både fastigheterna och de förluster som dem medför. Bankerna fick därmed inte tillbaka vad de hade lånat ut. Problematiskt var även att efterfrågan på fastigheter inte kunde möta det stora utbudet och därmed stod bankerna inför en av de värsta kriserna i USA:s historia. För att förhindra bankernas stundande konkurs var USA:s regering tvungen att gå in med en stor summa pengar för att stödja dem. Detta för att bankerna inte skulle gå i konkurs vilket skulle leda till negativa konsekvenser för hela samhället. Regeringens åtgärd

---

2 <http://ir.myreport.se/show/seb/show.asp?pid=2351022510043>



fick dock inte samma positiva effekt på bankerna som hade avsetts, oavsett åtgärder var finanskrisen ändå ett faktum.<sup>3</sup>

Fordringar på subprimelånen sattes ihop tillsammans med lån till strukturerade kreditprodukter och såldes därefter vidare till olika aktörer på marknaden. Placerare förlitade sig på kreditbedömningsinstitut, vilka bedömde kreditvärdigheten som hög för obligationerna. Obligationerna blev således värdelösa när låntagarna inte längre kunde betala för subprimelånen. Olyckligtvis fanns innehavare av obligationerna världen över vilket ledde till USA:s fastighetskris nu hade lett till en global finanskris.

Även om krisen inte blev lika dramatisk för svenska banker, som den blev för banker i USA, så kom den ändå att påverka de svenska bankerna mycket hårt. I Sverige var det inte så mycket en bostadskris som utlöste finanskrisen som det faktum att det var en direkt effekt av omvärldens situation.<sup>4</sup>

Enligt Sussanne Sundvall, ordförande i FAR SRS (Föreningen Auktoriserade Revisorers referensgrupp för finansiella företag), ”står Svenska banker i internationell jämförelse relativt väl rustade inför krisen. Bankerna har idag starka balansräkningar och har under flera goda år byggt upp buffertar för sämre tider.” Trots ovanstående prognos för de svenska bankerna har den svenska regeringen behövt gå in med så kallade krispaket till bankerna.<sup>5</sup>

SEB var den första svenska banken ut att vidta åtgärder rörande finanskrisen som allmänheten fick ta del av. Deras VD, Annika Falkenberg, deklarerade att hon, på grund av finanskrisen, inte tänkte ta ut sin bonus, eller rörliga lön, för år 2008, detta trots att år 2008 var det tredje bästa året i SEB:s historia.<sup>6</sup> Inte långt därpå framkom det dock att ledningen för SEB skulle få kraftigt höjda löner till följd av en förändring från rörlig till procentuell lön.<sup>7</sup> Detta besked mottogs inte varmt av Sveriges befolkning och SEB vidtog första krishanteringsaktion, de gick ut i tv och försvarade beslutet samtidigt som de tog tillbaka löneyften med förklaringen att de förstod att timingen var dålig.<sup>8</sup>

---

3 <http://www.dn.se/ekonomi/finanskrisen-1-inledningen-1.578506>

4 <http://www.dn.se/ekonomi/1.656631>

5 <http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/E314E34A31C9D17BC1257560002EC042>

6 [http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel\\_1058475.e24](http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_1058475.e24)

7 [http://www.dagensmedia.se/mallar/dagensmedia\\_mall.asp?version=223623](http://www.dagensmedia.se/mallar/dagensmedia_mall.asp?version=223623)

8 <http://www.expressen.se/ekonomi/1.1497753/johan-wallqvist-seb-vacklar-fortfarande-pa-kanten>

## 1.2 Problemdiskussion

Om svenska banker har varit väl rustade inför finanskrisen, så som Sussanne Sundvall påstår, varför har då krispaketen varit nödvändiga i Sverige? Har något gått fel för de svenska bankerna i deras hantering av krisen eller hade situationen och de svenska bankernas styrka missbedömts?

Det har skrivits mycket i media om banker, framför allt om SEB som tidigt delgav information om vissa strategiska åtgärder för hur de tänkte hantera finanskrisen. Dock återstår frågan vad SEB egentligen har vidtagit för åtgärder samt vad de består av. Hur bemöter en storbank en finanskris av den värsta sorten?

Utöver ledningens tidvis tvivelaktiga beslut i fråga om lönesättning, hur har SEB egentligen hanterat den rådande finanskrisen? Har finanskrisen på 1990-talet gett SEB erfarenhet och högre beredskap att lättare kunna hantera en kris av det slaget?

Frågeställningen till den här studien blir därför följande:

- Hur har SEB hanterat finanskrisen?
- Har SEB någon krishanteringsplan som de följer?
- Hur arbetar SEB med att förebygga samt hantera kriser när de väl uppstår?
- Har SEB använt sig av erfarenhet från tidigare kriser, speciellt den på 1990-talet?

## 1.3 Syfte

Syftet med den här studien är att se hur SEB har hanterat finanskrisen i jämförelse med Fearn-Banks kristeori.

## 1.4 Avgränsningar

Denna studie kommer endast att behandla en bank, SEB, och dess krishantering under finanskrisen som nu råder. Detta dels på grund av tidsaspekten för denna studie och dels med anledning av det stora mediefokus som legat på SEB den senaste tiden.

Undersökningen kommer att gå ut på att ta reda på vad för slags förberedelse det fanns för den rådande finanskrisen samt hur banken har agerat sedan finanskrisen bröt ut i avseende förebyggande åtgärder samt krishantering. Vi kommer inte att titta på hur SEB:s krishantering är gällande interna kriser så som dödsfall, brand eller drogmissbruk.

Undersökningen kommer inte att innefatta hur SEB i de baltiska länderna agerar utan syftar endast till att undersöka hur SEB i Sverige har hanterat finanskrisen.

### 1.5 Vad är en kris?

I denna studie, när referenser görs till kris, avses finanskrisen. En kris kan innebära en mängd olika saker för ett företag men denna studie syftar alltså endast till finanskrisen.

En kris är av stor betydelse för ett företag, det kan ha förödande konsekvenser men även innebära erfarenheter som företaget kan ha nytta av i framtiden. Dessa erfarenheter kan vara lärdom så att företaget nästa gång kan hantera krisen på ett bättre sätt, och göra den mindre förödande.

En kris är inte bara ett problem som uppstår i var och varannan människas vardag som på ett eller annat sätt går att lösa relativt snabbt.

Kathleen Fearn-Banks definition av en kris är följande:

*”A crisis is a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization as well as its publics, services, products and/or good name. It interrupts normal business transactions and can, at its worst, threaten the existence of the organization”*<sup>9</sup>

Som nämnts tidigare i den här studien så har världen gått in i en lågkonjunktur, och i denna studie är det denna lågkonjunktur som utgör krisen och är den faktorn som har stört SEB:s vanliga arbetsprocesser.<sup>10</sup>

### 1.6 Krishantering

Studien kommer att utgå ifrån att krishantering definieras som ett tillvägagångssätt att hantera en oförutsedd händelse. Begreppet innefattar således både förberedande åtgärder, åtgärder under krisens förlopp samt efterarbetet då en kris inträffat.

---

<sup>9</sup> Fearn-Banks Kathleen. *Crisis communications: A casebook approach*. Tredje upplagan. 2007. Sida 8.

<sup>10</sup> *Crisis communications*. Sida 9.

## 2. Metod

---

*I detta avsnitt presenteras de metoder som använts i undersökningen.*

---

### 2.1 Perspektiv

Denna studie kommer att utgå från ett krishanteringsperspektiv inom företag.

### 2.2 Fallstudie

Studien behandlar krishanteringen inom en specifik bank vilket gör studien till en fallstudie.

### 2.3 Teoriprövande

Studien är teoriprövande då syftet med den bland annat är att undersöka hur SEB:s krishantering ser ut jämfört med teorin och hur väl de två överensstämmer. Genom att studien är teoriprövande har den en deduktiv ansats.

### 2.4 Litteraturstudie

En litteraturstudie har gjorts där olika teorier har sammanställts. Därmed har en kombinerad bild av hur krishantering bör ske vuxit fram. Denna bild ska jämföras med empirin.

### 2.5 Intervjuer

En intervju kommer att äga rum med Helena Engvall, Business Continuity Management, Group Operational Risk Control, från SEB. Intervjufrågorna är baserade på Fearn-Banks krishanteringsmodell som beskrivs i teorikapitlet. På så sätt kan jämförelse mellan empiri och teori göras på ett fördelaktigt sätt.

Genom intervjun kommer det även att framgå huruvida SEB har lärt sig något av krisen på 1990-talet och hur de har vävt in den erfarenheten i dagens arbete. Huruvida SEB själva har en krishanteringsplan kommer även att klarläggas.

## 2.6 Primär och sekundär data

För denna undersökning är intervjun de primär data som ligger till grund för empirin. För att stärka den informationen finns även sekundär data i form av skriftliga dokument, så som SEB:s årsredovisning samt tidningsartiklar från branschtidningar.

## 2.7 Reliabilitet och validitet

De data som har använts i den här undersökningen anses vara av hög validitet. Detta då en stor del av empirin har utgått från årsredovisningen som är utgiven av SEB själva. Data från årsredovisningen kan även stärkas med data från branschtidningar. Dock finns risken att informationen som dessa data grundar sig på är något förskönad då det är SEB själva som författat dessa data. Reliabiliteten anses också vara hög, då de data som getts ut från SEB skulle bli den samma vid en annan studie då det här är hur de handlar vid en kris.

Intervjun stärker dock de data som finns i årsredovisningen och i branschtidningar.

Svagheten i studien ligger på jämförandet mellan data och empiri när det kommer till de två sista faserna i krishanteringsmodellen, återhämtning och lärdom. Detta då krisen i skrivande stund fortfarande pågår.

En annan svaghet i studien som gör att reliabiliteten försvagas är att endast en intervju genomförts med en person på SEB. Detta gör att data som kommer från intervjun kan vara vinklad eller förskönad av personen som ger ut den, vilket inte kan kontrolleras.

## 2.8 Felkällor

De felkällor som kan ha uppstått i den här studien är att de data som tagits fram kommer alla från SEB. SEB kan därför ha förskönat sin situation över krishantering genom intervjun, årsredovisning samt information till media. Ingen oberoende källa har använts till grund för analysen, vilket beror på att ingen annan än SEB har information om hur de hanterar kriser. Detta för att SEB:s krishanteringsplan är sekretessbelagd och finns endast tillgänglig om du är anställd inom företaget, ingen utomstående får ta del av den.

### 3. Tidigare forskning

---

*I detta avsnitt presenteras kort tidigare forskning av krishantering.*

---

Det finns åtskilliga studier som behandlar ämnet krishantering, dock finns det ont om tidigare forskning i krishantering inom bankväsendet. Nedan presenteras därför både studier som skrivits inom krishantering men även studier som behandlat och undersökt ämnet bankkriser.

Lönander, 2008, har undersökt krishanteringen i tre olika svenska företag för att se hur väl deras agerande stämmer in på de krishanteringsteorier som återfinns i litteraturen. Studien behandlar de interna kriser som kan tänkas uppstå inom ett företag. Undersökningen är en teoriprovande fallstudie där personliga intervjuer har utförts med de berörda företagen.

De tre företagen anser alla att de har en relativt bra krisberedskap och anser sig rustade för en eventuell kris. De har alla mer eller mindre dokumenterade krishanteringsplaner att följa i det fall en kris inträffar.

Karlsson och Neuman, 2008, har undersökt om nyckeltal hos de fyra största svenska bankerna kan användas för att analysera huruvida bankkrisen 2008 är lika djup som den svenska bankkrisen på 1990-talet.

Bankernas nyckeltal har legat till grund för undersökningen och denna information har hämtats från årsrapporter och delårsrapporter från åren 1992, 2007 samt 2008.

Undersökningen visade att bankerna hade betydligt högre lönsamhet och säkerhet under åren 2007-2008 än vad de hade under bankkrisen på 1990-talet. Gemensamt för de fyra bankerna var att under 1990-talets kris var kreditförlusterna enorma jämfört med år 2008 då kreditförlusterna var relativt små, dock tror författarna att kreditförlusterna kommer att öka under nästkommande period. Författarna anser även att ett gemensamt nyckeltal, som beräknas på samma sätt, för att visa bankernas finansiella situation bör införas för att på ett lätt sätt kunna jämföra de olika bankerna.

Lindberg, Caspar och Savén, 2007, har undersökt huruvida det går att utforma en generell metod för hur krishantering bör skötas oberoende av vilken krisen är. Som metod har författarna tagit fram 9 fallstudier av företag som hamnat i olika kriser, dessa har sedan

analyserats. Som teoretisk referensram har författarna använt sig av fyra olika krishanteringsfunktioner: Issue management, riskkommunikation, Crisis management samt postkriskommunikation.

Studiens slutsats var att en kris bäst behandlas innan den brutit ut. Detta kan åstadkommas med hjälp av förebyggande planering, kommunikation med omvärlden och att noga bevaka den externa miljön. Ett företag bör även planera för det allra värsta tänkbara scenario som kan uppstå i och med en kris och alltid agera ärligt och oklanderligt.

## 4. Teoretisk referensram för krissituationer

---

*I detta avsnitt presenteras den aktuella krishanteringsteori som empirin kommer att jämföras med.*

---

### 4.1 Olika typer av kriser

En kris kan delas in i flera olika grupper beroende på vem som blir drabbad men även beroende på vilken författaren är. Handlar det om en personlig kris ser faserna något annorlunda ut än om det är ett företag som drabbas av en kris. Denna studie kommer endast att innefatta teorier rörande företagskriser.

Som ett exempel på vad det kan finnas för andra slags kriser än företagskriser följer nedan Larsson:s (2001) gruppering. Larsson har valt att dela in kris i fyra olika grupper, de fyra olika grupperna består av:

1. *Naturkriser*, en kris som inträffar på grund av ett naturfenomen såsom jordbävning.
2. *Teknologiska kriser*, en kris som orsakas av tekniska fel eller produktfel.
3. *Vålds- och motsättningskriser*, krisen kan bero på hot eller demonstrationer.
4. *Ledningskriser*, krisen uppstår på grund av felaktigt beteende från ledningen såsom fusk.

Ingen av ovanstående grupper passar in på den rådande finanskrisen då den som bekant har uppkommit på grund av ekonomiska orsaker. Mitroffs (2004) val av gruppering för olika kriser passar däremot in. Mitroff har delat in grupperna på följande sätt:

1. *Ekonomiska orsaker*, här är bland annat lågkonjunktur en orsak till att en kris inträffar.
2. *Informationskriser*, falsk eller felaktig information sprids och blir upphov till en kris.
3. *Psykopatiska kriser*, här ligger bland annat hot eller terrorism till grund för en kris.
4. *Kriser som skadar företagets anseende*, såsom rykten och skvaller.

### 4.2 Krishanteringens olika faser

För att kunna hantera en kris på bästa möjliga sätt bör ett företag ha en krishanteringsplan. För att på bästa sätt förbereda sig för en kris bör företaget dokumentera alla de händelser som



skulle kunna inträffa samt riskerna med dessa. Därefter kan en krishanteringsplan utformas för de olika händelserna.

En krishanteringsplan bör innefatta både förberedande åtgärder, metoder och strategier som kan användas under krisens gång samt efterarbete med krisen.

En krishanteringsplan delas följaktligen in i olika faser.

Den första fasen som sker äger rum redan innan krisen startat, sedan kommer fasen under en kris och sist kommer fasen efter en kris.

För att få en utförligare indelning använder sig vissa forskare sig av ytterligare faser. Vilka delar forskarna väljer att dela in en kris i varierar som sagt, men teorin som kommer att användas i denna studie är Fearn-Banks femstegs-krismodell. Detta tack vare att den är uppdelad i fem steg som alla bör vara lätta att relatera till oavsett vad för slags kris som är aktuell.

### 4.3 Fearn-Banks femstegs-krismodell

En kris kan materialiseras på en mängd olika sätt, den kan vara katastrofal och förödande och den kan vara ett litet hinder i den dagliga processen. Oavsett företagets storlek och de potentiella hot som finns i omgivningen bör varje företag ha en krisplan, denna krisplan bör vara en del av större och mer omfattande krishanteringsplan i vilken allt från kommunikation med media till utrymningsdörrar bör vara innefattade.

Vad som är gemensamt för de olika karaktärerna en kris kan anta är i alla fall hur den är uppbyggd samt hur den bör förhindras.

Indelning av faser enligt Fearn-Banks när företag är i kris:

1. *Upptäckt:* De flesta kriser upptäcks tack vare något slags tecken, inom teorin refereras dessa tecken till som prodrom, eller prodromalfasen. Vissa kriser har tydliga prodrom medan andra kriser har svårupptäckta prodrom, det gäller alltså för ett företag att vara uppmärksam på all slags förändring och oförutsedda händelser som sker i dess omgivning. Genom att påvisa ett prodrom kan ett företag hindra krisen från att blåsa upp i full storlek, så fort ett prodrom upptäckts ska företaget arbeta för att minimera eventuellt förestående hinder och problem. Vid den händelse att en organisation som liknar ens egen verksamhet drabbas av en kris, bör en analys av den egna organisationen ske och därmed förbereda sig för kris.

2. *Förebyggande och förberedelser:* Många kriser inträffar och upptäcks när det redan är för sent, det är därför viktigt att bygga upp en relation och ett förtroende till sin omgivning. På så sätt kan organisationen reducera risken för att en kris ska uppstå eller handla snabbt när en kris väl har inträffat. Enligt teorin bör ett företag använda sig av rätt taktik för att förebygga en kris, denna taktik måste förmedlas till den rätta publiken, kommunikationen med omgivningen är den väsentligaste delen i processen. Företaget kan till exempel förbereda sig genom att ha en krishanteringsplan som beskriver hur organisationen ska gå tillväga om en kris inträffar.
3. *Kontroll:* När krisen har inträffat gäller det att försöka få kontroll över den så snart som möjligt så att den kan styras och begränsas. Detta görs på en mängd olika sätt beroende på företag, geografisk placering, krisens omfattning och så vidare.
4. *Återhämtning:* Återhämtning innefattar att vända tillbaka företaget till det vanliga dagliga arbetet. När krisen är över ska organisationen arbeta för att bygga upp det tidigare förtroendet som organisationen hade till sin omgivning. Sedan ska organisationen lämna krisen bakom sig och återgå till det vanliga arbetet så snart som möjligt.
5. *Lärdom:* I det här skedet bör organisationen genomföra en utvärdering där de går igenom vad som gick bra och vad som kan göras bättre i framtiden. Här fastställs även organisationens förluster och vinster. Denna utvärdering utgör sedan ett prodrom för framtida kriser.<sup>11</sup>

---

11 Crisis Communications Fearn Banks 2003.

## 4.4 Kriskommunikation

En organisation kan få arbeta hårt för att få någon uppmärksamhet från media i vanliga fall. När krisen är framme kan man dock vara säker på att media hittar företaget och dess PR-ansvarig snabbt. Den sorgliga sanningen är att dåliga nyheter är de slags nyheter som säljer bäst. Med kriskommunikation menas följaktligen den kommunikation som sker mellan det drabbade företaget och omvärlden där det primära syftet är att säkerställa att företagets anseende och rykte upprätthålls.<sup>12</sup>

Det är viktigt att vara helt ärlig och öppen med den information företaget ger till media. Media vill bland annat veta:

- Vad hände?
- Finns det några dödsfall eller andra allvarliga skador?
- Vilken är förstörelsens omfattning?
- Finns det en fara för framtida skadegörelse?
- Varför hände det?
- Vem eller vad är ansvarig?
- Vad görs åt situationen?
- När är krisen över?
- Har det hänt förut?
- Fanns det några varningsklockor att krisen skulle inträffa?

Det bästa för ett företags image är att stå upp för eventuella misstag som har gjorts, be om ursäkt och sedan försöka bygga upp förtroendet till omgivningen igen. Att försöka dölja sanningen brukar ofta resultera i att krisen kvarstår eller till och med förvärras. Oavsett om krisen är utom eller inom företagets kontroll bör det drabbade företaget göra allt i dess makt för att så snabbt som möjligt få kontroll över situationen. Om ett företag själva offentliggör en kris minimeras risken för att rykten och halvsanningar ska spridas. För att undvika att olika budskap går ut bör företag ha en så kallad krisgrupp som hanterar krissituationer. Inom denna krisgrupp bör en eller maximalt två personer ha som uppgift att kommunicera med media. För att budskapet som går ut ska vara trovärdigt måste även talesmannen som framför budskapet vara det.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Crisis Communication, Fearn Banks, 1996

<sup>13</sup> Crisis Communications, Fearn Banks, 2003

## 4.5 Krisgrupp

Den viktigaste delen i det förebyggande arbetet inför en eventuell kris är att ha en krisgrupp. Krisgruppen ska ha som uppgift att vara väl förberedda inför en eventuell kris, och arbeta med krishantering i det fall en kris faktiskt utbryter. De personer som är med i krisgruppen ska vara väl insatta i företaget och gärna ha tidigare erfarenhet av krisarbete och krishantering. Alla inom gruppen ska ha sina egna ansvarsområden så att inga missförstånd begås i avseende vilka arbetsuppgifter man har vid en eventuell kris. Personerna i krisgruppen ska ha klara ledaregenskaper och inte vara rädda att fatta stora beslut i pressade situationer. Det är ofta någon/några av personerna inom krisgruppen som står för kommunikationen med media.<sup>14</sup>

---

14 Crisis Communications, Fears Banks, 1996

## 5. Empiri

### 5.1 SEB – Skandinaviska Enskilda Banken

---

*I detta avsnitt presenteras företaget som studien behandlar samt den information angående krishantering som framkommit dels från SEB:s årsrapport och dels från intervjun.*

---

SEB är ett företag som erbjuder finansiella tjänster, samt hanterar finansiella risker och transaktioner. År 1856 grundades SEB, och har idag växt till ett företag som har ca 21 000 anställda som arbetar i 21 länder. Sedan 2006 är Annika Falkengren VD och koncernchef för SEB. Det finns ungefär 660 bankkontor och av dem ligger en fjärdedel i Sverige. Förutom i Sverige finns även SEB:s bankkontor i Tyskland, Estland, Lettland, Litauen, Ryssland samt Ukraina. Förutom bankkontoren så har SEB kontor i alla de viktiga finansstäderna så som Paris och New York.<sup>15</sup>

SEB:s framgångsfaktorer som de använder sig av är entreprenörskap, internationell närvaro och långsiktiga relationer. För att kunna leva upp till dessa faktorer jobbar de ständigt med att ha goda relationer och genom att hela tiden tänka innovativt. För att SEB ska kunna vara ledande när det gäller lönsamhet arbetar SEB med att räntabiliteten ska vara den högsta bland andra jämförbara banker i Nordeuropa samt att vinststillväxten ska vara uthållig. SEB:s strategi för att vinststillväxten ska vara uthållig är att öka produktiviteten, kvaliteten och att pro-aktivt erbjuda kunderna deras tjänster samt produkter.<sup>16</sup>

SEB har en stor kundkrets med ungefär 2 500 stora företag och institutioner, 400 000 små- och medelstora företag. Förutom företagen har de även en kundkrets på mer än 5 miljoner privatpersoner.<sup>17</sup>

---

15 <http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>

16 <http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>

17 <http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>

## 5.2 Intervju

---

*Nedan följer den samlade information som kan utläsas av intervjun som genomfördes med Helena Engvall som arbetar på Business Continuity Management, Group Operational Risk Control på SEB:s huvudkontor i Stockholm.*

---

Kris definieras som något som stör det vanliga arbetet.

Inom SEB finns det en krishanteringsavdelning vars arbete består av att förbereda företaget på en oväntad händelse. Denna krishanteringsavdelning kallas för Crisis Management Team, i fortsättningen förkortat till CMT, och står alltid redo att möta det oväntade.

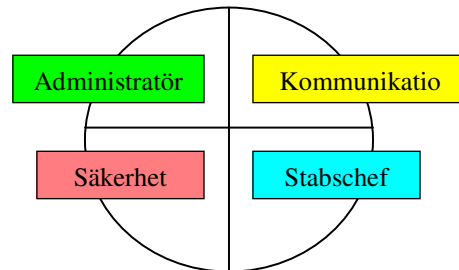
Till en början sågs denna grupp som en krisledningsgrupp. En krisgrupp är en grupp som börjar hanteringsarbetet av en kris under den intensiva fasen. När arbetet inte är lika intensivt går gruppen sedan över till att bli en arbetsgrupp som jobbar löpande med att kontrollera situationen. De utvärderar även hur krisen påverkade företaget. Detta för att lära sig av det som hänt för att kunna skapa en ännu bättre krisplan till nästa gång. Arbetsgruppen återkopplar helt enkelt det som hänt med krisplanen, och fungerar till sist som ett beslutsforum där man diskuterar vad som är det bästa beslutet att ta under omständigheterna.

CMT arbetar med att ta fram ramar och en fast struktur för vad som gäller vid en kris. Dessa ramar utformar i sin tur en plan för hur arbetet vid en kris på effektivaste sätt kan skötas. Planen gäller som en grundplan för hela SEB men den är även anpassade till de olika verksamheter som SEB bedriver. CMT finns på alla nivåer inom SEB, koncernen, landet, divisioner och mindre nivåer. I varje CMT grupp finns en representant från varje avdelning representerad, detta för att man i CMT ska ha kunskap från alla divisioner inom företaget representerad. Dessa personer vet hur deras egen avdelning fungerar och kan därför handskas med kris där på bästa sätt.

Gemensamt för alla CMT inom SEB är att de innehåller en så kallad kärngrupp. Denna kärngrupp representeras alltid av fyra personer, en från säkerhetsavdelningen, en från kommunikationsavdelningen, en stabschef samt en koordinatör av CMT.

Kärnan i CMT är de som först får information angående krisen. Denna information skickas sedan vidare till alla som ingår i CMT, vilket kan vara upp till 20 personer beroende på vilken

avdelning och vilket land det gäller. CMT arbetar därefter med att fastställa vad för slags kris det är samt dess omfattning. Utifrån den informationen väljer man sedan om hela CMT måste agera eller endast enstaka människor inom CMT.



Figur 1. Kärnan inom CMT.

Under finanskrisen på 1990-talet fanns det inget kristeam inom SEB. En av de erfarenheter som SEB har tagit med sig från 90-talets kris är att det inte bara är IT-avdelningen som kan drabbas av kriser och att de måste vara väldigt strukturerade för att hantera kriser på bästa möjliga sätt.

Krishantering existerade inte på samma sätt på det tidiga 90-talet som det gör idag. Det var först i slutet av 90-talet som de aktivt började arbeta med krishantering och krisförberedning. År 1997 skaffade SEB sitt första krissystem som fungerade globalt med att samordna företaget och att få ut information till de anställda. Dock var det inte förrän terrorattacken mot World Trade Center i New York år 2001 inträffade samt en rad andra hotbilder som man utvecklade krisgrupper som aktivt arbetade med förberedelse inför en eventuell kris.

Helena Engvall konstaterar att Sverige ligger efter i utvecklingen av krishantering jämfört med andra länder så som USA och Storbritannien.

Den största lärdomen SEB tagit med sig från 1990-talets kris är att vara försiktiga samt att ha en ständig utveckling och uppdatering av krishanteringsplanen. Detta bör ske minst en gång per år.

Inträffar en kris inom företaget så utvärderar man den noggrant efteråt, vad gick bra och vad gick dåligt. Detta görs i syfte att kunna förbättra krisplanen till nästa gång, så att man inför varje kris står bättre och bättre förberedd.

Generellt sett är det svårt att förutse en kris som den vi befinner oss i just nu. Utvecklingen i USA har dock under de senaste tio åren pekat mot att en finanskris så småningom skulle bryta ut. Det har generellt sett varit en överhettning bland företag, detta har varit en global

företeelse.<sup>18</sup> SEB såg andra banker runt om i världen som hamnade i kris och försökte därefter arbeta för att minimera riskerna som fanns på den egna marknaden.

Vid kriser som den rådande finanskrisen ser SEB över sin organisation som helhet men framför allt sin exponering. De kartlägger hur deras läge ser ut för att kunna skydda sig på bästa sätt. Åtgärderna kan variera beroende på vad det är för kris, och hur stor den är men generellt sett gäller att identifiera riskerna, om möjligt, bygga bort dem, och i annat fall, bygga upp reservrutiner.

### 5.3 Definierade risker för SEB

I SEB:s årsredovisning för år 2008 framgår det att SEB anser att en risk är när möjligheten finns för en negativ avvikelse från det förväntade ekonomiska utfallet. Därför anser SEB att riskhantering är något som är en väldigt viktig och central aktivitet inom företaget. Med riskhantering menar SEB all aktivitet som berör risker, så som risktagande, reducering, analys, kontroll och uppföljning. Riskerna som finns för företaget måste kontrolleras för att kunna uppfylla kundernas krav. Med kontroll menar SEB att det innefattar identifiering av risker, mätningar av dessa, hur företaget ska övervaka riskerna, stresstestning, analys, rapportering och till sist uppföljning av hur det gick att hantera riskerna.<sup>19</sup>

SEB har i sin årsredovisning för år 2008 definierat ett antal olika risker:

*Kreditrisk:* Att en kredittagare inte kan leva upp till de kreditkrav som SEB har och det därför blir risk för kreditförlust.

*Marknadsrisk:* Ändringar av pris på den finansiella marknaden som kan leda till förluster eller minskade intäkter för företaget.

*Likviditetsrisk:* Att företaget ej kan finansiera sina nuvarande tillgångar eller ej har möjlighet att betala sina betalningsåtaganden.

*Operationell risk:* Hot som finns i omvärlden som kan leda till förlust för företaget.

*Försäljningsrisk:* Att livförsäkringsrörelsen riskerar förlust eller att det ej går att undvika höga kostnader.

*Affärsrisk:* Att konkurrensen på marknaden ökar, vilket kan leda till att kunderna minskar eller att priser måste sänkas, vilket är en risk då intäkterna kan minska.

---

<sup>18</sup> <http://www.dn.se/ekonomi/finanskrisen-1-inledningen-1.578506>

<sup>19</sup> SEB Årsredovisning 2008 sida 36.

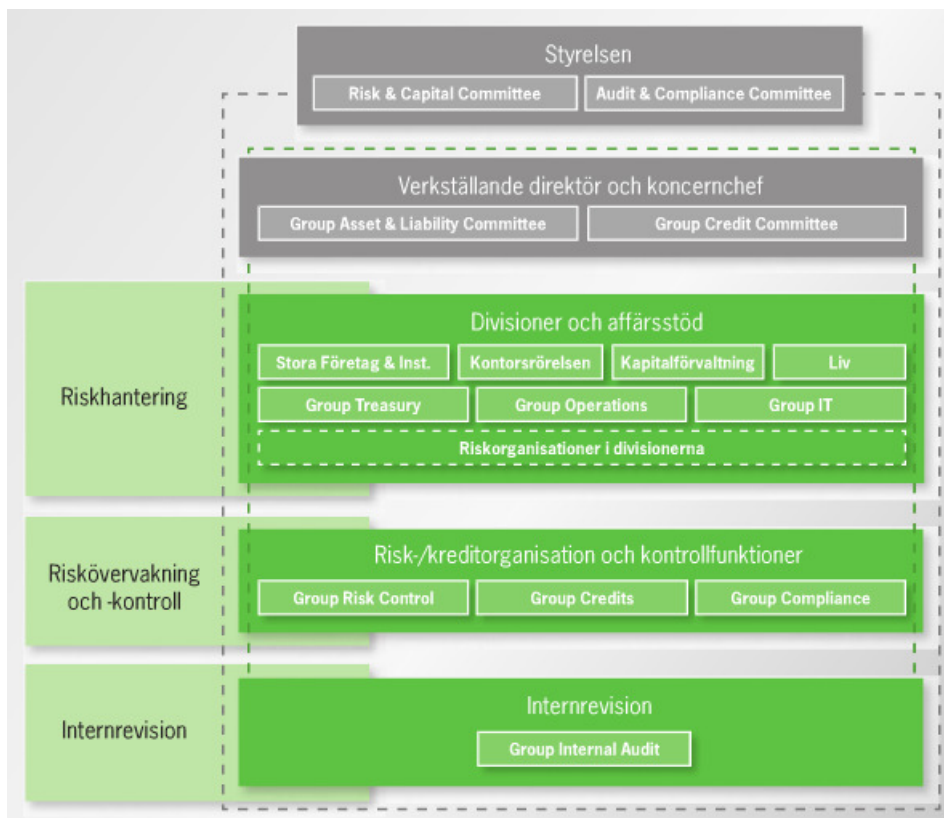


*Politisk risk:* Händelser i omvärlden som påverkas av landets politiska styrning.<sup>20</sup>

Alla dessa risker kan, om de inte lyckas kontrolleras, utbryta till en kris inom företaget.

#### 5.4 SEB:s riskhantering och kontroll

Eftersom att SEB måste kunna kontrollera riskerna som finns i dess omgivning för att kunna erbjuda deras kunder en stabil tjänst använder de sig av moderna hanteringssätt av risker. De har dessutom sedan många år tillbaka upprättat en oberoende kontrollfunktion av riskkontroll.<sup>21</sup>



Figur 2. Översikt över hanteringen av risker inom SEB.<sup>22</sup>

Styrelsen för SEB är de som har det yttersta ansvaret för riskhantering samt kontrollen över riskerna som finns. Under styrelsen finns VD:n Annika Falkengren och koncernchefen Lars Thunell dessa har sedan ansvaret att se till att det som styrelsen tagit beslut om gällande

20 SEB Årsredovisning 2008 sida 37.

21 SEB Årsredovisning 2008 sida 36.

22 SEB Årsredovisning 2008 sida 36.

riskkontroller följs. Group Asset & Liability Committee och Group Credit Committee där både VD:n samt koncernchefen är ordförande har ansvar att se till att riskhanteringen följs inom koncernen på det sättet som styrelsen har bestämt. Inom SEB finns det sedan de divisioner som arbetar kontinuerligt med riskhantering, samt att de finns affärsstöd för de olika avdelningarna inom företaget. Den oberoende kontrollfunktionen ger de olika divisionerna stöd och råd för hur de ska hantera risker som uppstår samt utför kontroll på dessa. Till sist i deras kontroll av riskhantering finns interrevisionen som ligger under styrelsen och utvärderar arbetet som utförts.<sup>23</sup>

Inom styrelsen finns Risk & Capital Committee som har till ansvar att stödja styrelsen i deras arbete för att kunna kontrollera risker, så att kriser inte bryter ut. De ser till så att alla risker som hotar företaget är identifierade och definierade, samt att företaget vet hur de ska kontrollera dessa. Kontrollen görs genom mätningar, övervakning samt genom interna och externa regler som finns.<sup>24</sup>

En viktig del som kan ligga till grund för SEB:s hantering och kontroll av risker kan vara koncernchefen Lars Thunell. På 1990-talet var han VD för företaget Securum, och där fick han försöka stärka företaget som fick sig en hård smäll av bankkrisen under den perioden.<sup>25</sup> Detta kan vara en avgörande person inom SEB som lyckats ändra deras syn på risker, och kontrollerar numera riskerna som finns i dess omgivning.

## 5.5 Hur SEB har förhindrat en global kris

Under 2008 arbetade SEB aktivt med att förhindra att de skulle drabbas allt för hårt av den finanskris som slog till i världen. De vill inte gå ut med vilka precisa åtgärder de har gjort, men de har arbetat med att kunna kontrollera risken för ökade kreditförluster. Under 2008 grundades även ett nytt affärsforum inom SEB där frågor rörande workout samt omstrukturering hanteras. En ny koncernfunktion grundades även som tar hand om problemkrediter, så kallad Special Credits Management. För att kunna kontrollera marknadsriskerna som blev större i och med finanskrisen har SEB anställt fler samt gett dem utbildning för att öka deras kompetens inom området och tillsatt en chef med fokus på

---

23 SEB Årsredovisning 2008 sida 36.

24 SEB Årsredovisning sida 54.

25 <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article477407.ece>

koncernens ansvar. Detta har lett till att processer som kontrollerar marknaden har standardiserats och centraliserats, för att på så sätt uppnå en högre kvalitet på kontrollerna som genomförs.<sup>26</sup>

---

26 SEB Årsredovisning sida 37.

## 6. Analys

---

*I detta avsnitt kommer analys av empirin att göras med teorikapitlet som grund.*

---

Det som först kan konstateras är att den kris som skett är av ekonomiska orsaker, som Mitroff definierat, vilket gör att de andra grupperingarna av kriser ej är relevanta för analysen.

Det som sedan kan konstateras efter att data från intervjun har studerats är att SEB har en krishanteringsplan som de följer. De arbetar ständigt med att förbättra denna och följer väl Fearn-Banks krishanteringsteori som innehåller stadierna upptäckt förebyggande och förberedelser, kontroll, återhämtning och lärdom.

SEB har tagit lärdom av finanskrisen under 1990-talet men även av andra kriser, och har på så sätt förbättrat sin krishanteringsplan under årens lopp. Dock anser SEB att det generellt sett är svårt att urskilja konkreta tecken för stora kriser då varje kris är individuell och ter sig på olika vis. Det är även svårt att uppfatta dessa tecken då många kriser slår till utan förvarning. De som arbetar på SEB vet att de goda tiderna kommer att ta slut och att sämre tider, som denna finanskris, kommer att ersätta de goda tiderna. SEB vet också att det är viktigt att ha ett bra informationsflöde med media för att rätt information ska komma ut till allmänheten. Därför finns det en person i varje CMT som arbetar med kommunikation, både internt så att alla vet vad som egentligen händer och får rätt information, men även externt för att medierna, kunderna och allmänheten ska få rätt information.

Att förebygga kriser samt att göra sig förberedd på dem är ett stort arbete inom SEB. De har idag en egen avdelning som aktivt jobbar med detta. Genom att ständigt analysera sin omgivning kan de på så sätt identifiera risker som finns i omgivningen. På så sätt kan de snabbt handla när en risk blir till en kris. Detta på grund av att SEB vet vilka konsekvenser risker kan få om riskerna inte hinner kontrolleras och begränsas i tid. Därför är det viktigt att veta vilka möjliga risker det finns i omvärlden och hur de kan påverka företaget. SEB är därför noga med att deras krishanteringsplan ständigt förbättras för att på bästa sätt kunna användas, samt att den är tydlig. I denna handlingsplan finns CMT definierat, vem som ska göra vad och hur de ska handla när en kris inträffar. Det är viktigt att alla inom företaget vet vem som ska agera samt hur informationen ska spridas. SEB har en stabil och tydlig ram för

krishantering, vilket gör det lättare för de anställda att känna sig trygga då de vet vad som händer vid en kris.

SEB har lärt sig hur viktigt det är med en krishanteringsplan och att handla i tid. När en kris väl inträffar analyseras företaget och omgivningen för att de ska få en översikt över hur läget ser ut i företaget, samt vilken skada som redan skett och vad som kan komma att hända. På så sätt vet de som arbetar i kärnan i CMT vilka som ska kopplas in för vidare arbete inom CMT. SEB analyserar även omgivningen och händelseutveckling för andra företag i samma bransch. När en kris har inträffat är det viktigt att bygga upp relationen till de i omgivningen, speciellt om den har påverkats negativt. Efter 1990-talets finanskris gjorde SEB inget speciellt för att återhämta sig, som exempelvis en förändrad profilering av företaget. Däremot så jobbar de ständigt med att förbättra relationerna med kunderna samt omvärlden.

Det som sist kan konstateras är att SEB arbetar aktivt och noggrant med att uppdatera sin krishanteringsplan samt riskhantering. De tar lärdom av det som hänt för att kunna göra bättre ifrån sig i framtiden. På så sätt har de lärt sig av finanskrisen som var på 1990-talet, och genom andra kriser som påverkat företaget. Därför har SEB under den här finanskrisen hanterat händelserna bra. Detta baseras på grund av deras lärdomar, men även deras identifiering av risker samt tydliga krishanteringsplan med CMT.

För att på ett mer fördelaktigt sätt kunna utläsa hur pass väl SEB har följt Fearn-Banks krishanteringsteori följer nedan varje fas av modellen separat, först enligt teorin, därefter enligt hur SEB har agerat.

#### *Upptäckt enligt teorin:*

De flesta kriser upptäcks tack vare något slags tecken, inom teorin refereras dessa tecken till som prodrom, eller prodromalfasen. Vissa kriser har inga tydliga prodrom medan andra kriser har svårupptäckta prodrom, det gäller alltså för ett företag att vara uppmärksam på all slags förändring och oförutsedda händelser som sker i dess omgivning.

Om ett företag lyckas upptäcka dessa prodrom, eller tecken, kan de förhindra att krisen från att sprida sig eller att bli alltför dramatisk.

#### *Upptäckt SEB:*

Branschen som helhet har generellt sett kunna urskilja relativt tydliga varningstecken i USA, den finansiella utvecklingen har utvecklats på ett sådant sätt att insatta branscher har kunnat förutspå en förestående kris. Dock har det inte gått att förutspå krisens omfattning och vilka

proportioner den skulle anta. SEB kan heller inte rimligtvis antagas kunna förhindra att en kris av detta slag skulle blåsas upp i full storlek som man enligt teorin kan göra om man upptäcker krisen i tid. Finanskrisen har drabbat näst intill hela världen och SEB kan därmed inte påverka huruvida den blåser upp i full storlek eller inte, det har varit helt utanför SEB:s kontroll. Däremot tillstår SEB att de hann få lite lärdom och erfarenhet från att ha sett liknande branscher eller konkurrenter i omvärlden falla omkull innan krisen slog till med full kraft mot dem själva. Därefter gjorde de, precis som teorin föreslår, en analys av den egna organisationen för att undvika att göra samma misstag som deras konkurrenter.

#### *Förebyggande och förberedelser enligt teorin:*

Många kriser inträffar och upptäcks när det redan är för sent, det är därför viktigt att bygga upp en relation och ett förtroende till sin omgivning. På så sätt kan organisationen reducera risken för att en kris ska uppstå eller handla snabbt när en kris väl har inträffat. Det är därför viktigt för ett företag att ha en krishanteringsplan som de kan följa när något väl inträffar.

#### *Förebyggande och förberedelser enligt SEB:*

På SEB finns det ett kristeam som under normala omständigheter ligger latent inom företaget. Kristeamet är alltid redo att aktiveras på varje nivå inom företaget när det är nödvändigt. Under omständigheter där samhället inte präglas av en lågkonjunktur av dagens slag arbetar SEB än dock löpande med krisarbetet för att alltid vara förberedda för oväntade händelser. Generellt sett görs detta genom att man arbetar med att identifiera de risker som kan tänkas föreligga, dessa risker bygger man antingen bort eller bygger upp reservrutiner för. Går inte någon av ovanstående att utföra så arbetar man istället med att försöka minimera riskerna. Därmed bör anses att SEB har följt denna fas av krishanteringsmodellen väl.

#### *Kontroll enligt teorin:*

För att en kris ska kunna styras och begränsas är det viktigt att så fort krisen har inträffat försöka få den under kontroll.

#### *Kontroll enligt SEB:*

När krisen slog till var SEB snabba med att omgående aktivera de kristeam som de har att förfoga. Inom kristeamet pågår krisarbetet löpande och SEB har inte bara använt sig av en färdigskriven mall utan även tittat på omgivningen och hur de har agerat och vad det har fått för resultat samt haft en ständigt uppdaterad modell av hur krishantering bör skötas. För att på ett så effektivt sätt som möjligt kunna bedriva krisarbetet finns inom varje krisgrupp en speciell kärngrupp som är de första att motta information angående läget. Informationen

bearbetas därefter för att fastställa vilket är det bästa tillvägagångssättet att möta just den situation som uppstått. Man beslutar här om man kan få krisen under kontroll själva eller om alla enheter inom krisgruppen behöver kopplas in. Man beslutar även på vilket sätt informationen ska vidareförmedlas till omgivningen på bästa tänkbara sätt.

Alla ovanstående steg är precis i enlighet med teorin.

#### *Återhämtning enligt teorin:*

När krisen är över måste företaget se över sitt förtroende mot omgivningen, samt återgå till sitt vanliga arbete igen.

#### *Återhämtning SEB:*

Då krisen i skrivande stund fortfarande pågår kan analysen endast baseras på den återhämtning som hittills har gjorts samt återhämtningen efter krisen på 1990-talet.

Då krisen inte enbart har drabbat SEB föreligger inte något speciellt behov för dem att bygga upp omgivningens förtroende specifikt för dem. Dagens kris har drabbat ett helt samhälle och det finns ingen som håller SEB ansvariga för situationen, SEB är lika mycket ett offer för den världsomspännande finanskris som råder som någon av oss andra.

Teorin föreslår även en omprofilering, ej heller detta har gjorts eller har varit relevant för SEB vare sig i dagens kris eller på 1990-talet. SEB kan därför inte anses ha följt denna fas av teorin väl. Notera dock att det heller ej har varit nödvändigt på samma sätt som det hade varit om SEB själva hade varit ansvariga för krisen.

#### *Lärdom enligt teorin:*

När krisen är över bör företaget genomföra en utvärdering av hur krisen hanterades.

#### *Lärdom SEB:*

Även här är det svårt att fastställa vad som har gjorts då krisen fortfarande pågår. På 1990-talet däremot öppnades ögonen på SEB ordentligt enligt dem själva. De insåg att det inte bara var IT-avdelningen som kunde drabbas av kriser av elakartad karaktär. I slutet av 1990-talet började SEB därför intensivt att arbeta med krishantering, detta har allt sedan dess varit ett arbete som pågått löpande och som varit under ständig utveckling. Utöver det så kallade uppvaknandet om att det inte bara var IT som kunde drabbas av kriser var det även influenser från USA och Storbritannien som var av avgörande betydelse för SEB:s initiering av en långsiktig krishanteringsplan.

I lärdom ingår även att analysera den egna organisationen för att fastställa den skada som krisen har haft på företaget. Detta gjordes på 1990-talet, dock inte lika ingående som det görs

idag. I rådande stund görs det löpande, inte endast efter krisens framfart. SEB följer därmed även denna fas av krishanteringsteorin väl.



## 7. Slutsats

---

*I detta avsnitt sammanfattas de slutsatser som framkommit genom av denna studie.*

---

Slutsatsen för denna studie blir att SEB har hanterat denna finanskris bra. Detta tack vare flera olika faktorer, men framför allt de faktorer som grundar sig på deras krishanteringsplan. Genom att SEB har lärt sig av krisen som inträffade på 1990-talet har de insett vidden av, och kunnat ta fram, en krisplan som är effektiv. Tack vare att SEB löpande analyserar och definierar risker i deras omgivning gör att de är så väl förberedda ett företag kan bli på diverse oförutsedda händelser. Detta gör att de kan handla snabbt då det oförutsedda inträffar. Det förebyggande och förberedande krisarbetet utförs löpande av deras Crisis Management Team som finns inom företaget.

SEB följer Fearn-Banks kriteori för företag, dock framgick det under intervjun att de ej har tagit del av hennes teori för att forma sin krishanteringsplan. SEB:s krishanteringsplan utvecklas hela tiden och har framför allt framkommit med hjälp av tidigare erfarenhet och lärdomar.

Den bidragande orsaken till att SEB har klarat av finanskrisen så pass bra kan alltså fastslås vara deras kunskap om tidigare kriser, deras struktur på företaget vid kris samt deras disciplin för att analysera och planera för risker.

För att SEB ska kunna förebygga kriser arbetar det aktivt med att definierar risker som finns i deras omgivning. Detta för att veta vad som hotar företaget, hur det skulle påverka företaget om det skedde samt för att de lättare ska veta hur de ska agera om någo oförutsedd händelse inträffar. Att SEB har en så väl definierad krishantering gör det lättare för dem att hantera en kris när den väl uppstår. Tack vare det strukturerade CMT vet alla involverade vilken uppgift de har, hur de sprider information och hur de handlar på bästa sätt. När en kris uppstår så vet alla vad deras uppgift är och ingen behöver stå frågande. Detta är ett mycket effektivt arbetssätt då det leder till handling istället för förvirring.

Krisen som skedde på 1990-talet var som bekant en stor och viktig lärdom för SEB. Krishantering var inget som var aktuellt på den tiden, men idag är det något som finns inom många företag och har spridit sig framför allt från USA och Storbritannien. Idag har SEB en

egen avdelning som arbetar med krishantering. De har insett vidden av hur viktigt det är att kunna hantera en kris på rätt sätt, att kunna begränsa den och inte lamslås av chock eller förvirring när den väl inträffar.

SEB tar till sig alla kriser som sker inom företaget, stora som små, och analyserar dem för att utröna vilken som är den bästa vägen att gå för att minimera eller begränsa dess utspridning och för att minimera skadorna som den kan åsamka. Då en kris har inträffat och blåst över analyserar SEB även sitt eget handlande och agerande under krisen, detta görs i syfte att förbättra krishanteringsplanen så att den blir ännu bättre tills nästa gång. Tack vare det arbetssättet utvecklas och uppdateras SEB:s krishanteringsplan ständigt.

SEB tror att man bäst lär sig genom egna eller att observera andras erfarenheter och misstag, de tar med sig de kunskaper de samlat på sig under årens gång och använder den för att växa, utvecklas och bli starkare.

## 8. Vidare forskning

---

*I detta avsnitt presenteras vidare forskning inom området krishantering och banker, som ej berörts under denna studie.*

---

Krishantering är ett relativt nytt spår inom management och därför finns det än så länge inte allt för många studier eller forskning inom detta område. Speciellt inte inom krishantering för banker, då finanskrisen som råder just nu är det första stora krisen inom finansvärlden sedan krishantering blev på modet i slutet av 1990-talet.

För att fortsätta studera krishantering inom banker skulle dels en jämförelse mellan olika banker i Sverige göras. Detta för att se hur de olika bankerna hanterat kriserna, men även om alla banker använder sig av liknande krishanteringsplaner. Om de gör det, beror det på erfarenhet eller beror det på att de följer någon speciell teori? En jämförelse från 1990-talets kris och den som varit nu skulle även kunna göras då denna kris är över. Dels för att se hur stor skada de olika kriserna gjort, likheter mellan kriserna men även för att se hur bankerna hanterat kriserna samt om de lärt sig något från 1990-talets kris.

## 9. Källförteckning

### 9.1 Litteratur

Cullberg Johan. (2006) *Kris och utveckling*. Natur och kultur. Femte upplagan, omarbetad och utökad.

Fearn-Banks Kathleen. (2007) *Crisis communications: A casebook approach*. New Jersey (USA). Lawrence Erlbaum Associates Inc. Tredje upplagan.

Hall Robert E och Pappel Davis H. (2005) *Macroeconomic*. W W Norton & Co Ltd. Sjätte upplagan.

Skandinaviska Enskilda Banken AB Årsredovisning 2008.

### 9.2 Elektroniska källor

<http://www.dn.se/ekonomi/finanskrisen-1-inledningen-1.57850> 18 februari 2009 kl. 09.27.

<http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/E314E34A31C9D17BC1257560002EC042> 18 februari 2009 kl. 11.14.

[http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel\\_1058475.e24](http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_1058475.e24) Falkengren: "Jag avstår min bonus för 2008". Olle Zachrisson. 19 februari 2009 kl. 10.52.

<http://www.dn.se/ekonomi/1.656631> Så funkar finanskrisen. Hans Rosén. 20 mars 2009 kl. 12.42.

[http://www.dagensmedia.se/mallar/dagensmedia\\_mall.asp?version=223623](http://www.dagensmedia.se/mallar/dagensmedia_mall.asp?version=223623) Pr-experterna dömer ut SEB:s krishantering. Martin Schori. 15 mars 2009 kl. 16.55.

<http://www.expressen.se/ekonomi/1.1497753/johan-wallqvist-seb-vacklar-fortfarande-pa-kanten> Johan Wallqvist: SEB vacklar fortfarande på kanten. Johan Wallqvist. 15 mars 2009 kl. 15.37.

<http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> Snabba fakta.  
Organisation. Vår affär. Vision, mission och strategier. 10 mars 2009 kl. 11.21.

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article477407.ece> Så stora är riskerna i SEB.  
Anders Billing och Birgitta Forsberg. 5 maj 2009 kl. 10.38.

### 9.3 Muntliga källor

Helena Engvall. Business Continuity Management, Group Operational Risk Control.  
Skandinaviska Enskilda Banken AB. Muntlig intervju genomförd den 13 maj 2009 på SEB:s  
huvudkontor i Stockholm kl. 09.00.

## 10. Bilagor

### 10.1 Intervjufrågor

#### *Krisen på 1990-talet / Lärdom*

1. Finns det sedan krisen på 1990-talet någon ”mall” för hur banken bör på effektivaste sätt hantera ekonomiska kriser? Om svaret är Ja, kan vi få ta del av den?
2. Vad drog Ni för lärdom av krisen på 1990-talet?
3. Har Ni haft användning av tidigare erfarenheter i dagens kris?

#### *Upptäckt*

4. När upptäckte Ni den finansiella krisen och dess omfattning?
5. När insåg Ni att krisen även skulle drabba Sverige och svenska banker?
6. Vilka tecken var det som Ni reagerade på i omvärlden? Finns det några tydliga varningstecken?

#### *Förebyggande och förberedelser*

7. Finns det inom banken någon allmän krishanteringsplan? Om svaret är Ja, kan vi få ta del av den?
8. När Ni insåg att krisen var ett faktum, vidtog Ni några förebyggande åtgärder? Om ja, vilka i så fall?
9. Hur förberedde Ni er i allmänhet för den rådande krisen? Eller andra kriser som kan komma att uppstå i framtiden?

#### *Kontroll*

10. Vad har Ni gjort för att få kontroll över krisen?
11. Hur har Ni försökt begränsa krisen?
12. Har Ni någon/några som aktivt jobbar med krishantering samt kriskommunikation? Om Ja, hur arbetar dessa?

#### *Återhämtning*

13. Gjorde Ni något speciellt för att återhämta sig efter krisen under 1990-talet? Ny profil på företaget eller liknande?