

Release

EN TIDNING FRÅN RBS NORDIC REGION

#3 · OKTOBER 2013

Kvickare kapital

Stora Enso väljer leverantörsfinansiering för att öka tempot i flödena.

Sidan 3

Stabilt Swedbank

Längre upplåning utomlands ökar stresståligheten.

Sidan 6

Nytt: Swaptimisation

RBS lanserar koncept för optimering av derivatportföljer.

Sidan 7

Omväxlande meny

Inga val är givna vid emissioner av företagsobligationer.

Sidan 10

Hela världen i en bank

FINLAND, BRASILIEN, SVERIGE, Norge, Storbritannien, Australien, Kazakstan, Turkiet, USA. I det här numret av Release möter vi människor och verksamheter från en rad olika länder. Det gör inte denna utgåva av tidningen unik, tvärtom.

MÅNGFALD ÄR ETT begrepp som diskuteras på många håll och som kan ges ett flertal betydelser. För oss på RBS står begreppet i första hand för att vara genuint internationell.

BANKEN HAR EGEN representation i 38 länder och medarbetare från världens alla hörn. Enbart inom RBS nordiska organisation finns fler än tio nationaliteter representerade. Många av våra medarbetare har erfarenhet av att arbeta utomlands.

VI SER DETTA som en enorm tillgång. Att möta andra kulturer och miljöer än den där man är född bidrar till förståelse och inlevelseförmåga, vilket bäddar för goda relationer och bättre förankrad problemlösningsförmåga.

DET ALLRA VIKTIGASTE med vår globala inriktning och plattform är att den gagnar våra kunder. Vi samarbetar med Nordens största företag samt även med globala företags dotterbolag med verksamhet i Norden. Och dessa företag arbetar till mycket stor del själva i "cross border"-verksamheter.

NÄR VI REKRUYERAR ser vi internationell erfarenhet som en tungt vägande merit. Det är alltid glädjande att lyfta fram begåvningar, gärna unga, och vi ser gärna en mångfald när det gäller typer av utbildning och intressen.

JAG VET INTE exakt hur framtidens RBS-medarbetare ser ut, men jag är helt säker på att de kommer att vara internationella.



Reinhold Geijer

Reinhold Geijer
Head of RBS Markets
and International
Banking Nordic Region



Innovativt på ASSA ABLOY.

ASSA ABLOY i samarbete med RBS

SEDAN ASSA ABLOY bildades 1994 har koncernen utvecklats från ett regionalt bolag till en internationell koncern, med cirka 43 000 anställda och verksamhet i mer än 70 länder.

– Med den spridningen har vi också komplexa behov när det gäller banktjänster. Genom ett tätt samarbete med våra banker kan vi effektivisera våra betalnings- och finansieringslösningar runtom i världen, säger Jonas Gårdmark, Group Treasurer på ASSA ABLOY.

Nyligen tecknade ASSA ABLOY och RBS avtal

avseende transaktionstjänster i Polen och Turkiet. I Polen omfattas koncernens sju bolag av en lösning som bland annat innehåller en gemensam cash pool, ett centralkonto som optimerar likviditetshanteringen. På den turkiska marknaden har ASSA ABLOY fem bolag som ingår i banksamarbetet.

ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar. Företaget utsågs nyligen av tidningen Forbes till ett av världens mest innovativa bolag.

3,5 miljarder euro till tre banker

DET BLEV EN stark inledning på hösten för tre nordiska storbanker i samarbete med RBS. Under loppet av en och samma vecka gav Svenska Handelsbanken, Nordea och Pohjola ut obligationer för totalt 3,5 miljarder euro.

De tre emissionerna togs emot väl av marknaden, vilket reflekterar det förtroende som finns för nordiska banker.

Nordea lånade upp 1,5 miljard euro till rekordlåga 1,375 procent genom en femårig säkerställd obligation. Den övertecknades med 70 procent.

Handelsbankens icke-säkerställda obligation har sju års löptid och omfattar 1,25 miljarder euro. Handelsbankens emission övertecknades med nära 100 procent. Även Pohjola valde alternativet icke-säkerställd obligation. Löptiden var där fem år och beloppet 750 miljoner euro.

Affärerna genomfördes i slutet av augusti, en period som historiskt ansetts svag på den internationella finansmarknaden. RBS var den enda bank som medverkade i samtliga affärer.

Release

En tidning från RBS Nordic Region till kunder, partner och medarbetare.

Adress: Box 5324
(Strandvägen 1),
102 47 Stockholm

Ansvarig utgivare:
Anna Fall

Produktion: Kung & Partners

Redaktör: Anneli Kamlin

Layout: Säflund Designers

Omslagsfoto:
Katri Lehtola

Tryck: Ätta.45, Solna

Tidningen kan beställas på
• rbs.nordic@rbs.com
• tel +46 8 506 197 00

Text: Anneli Kamlin Foto: Katri Lehtola

Kapitalet ska hållas i rörelse. Därför satsar Stora Enso på att knyta strategiskt viktiga leverantörer närmare sig i finansieringslösningar. Motsvarande koncept på kundsidan är på gång.

Jyrki Tammivuori, Stora Enso, och Petteri Vartiainen, RBS, har en plan ihop.

Kommer närmare leverantörerna

GRANNE MED PRESIDENTPALATSET och ett antal regeringsbyggnader ligger Stora Ensos huvudkontor i Södra hamnen i Helsingfors. Kajkanten går utanför entrén, och i hamnbassängen ligger färjorna som går i skytteltrafik till koncernens andra hemland, Sverige.

Ett mindre område med träd anas

på andra sidan vattnet, men särskilt mycket skog går inte att skönja här. Skogen dominerar dock koncernens verksamhet desto mer. Huvudprodukterna är pappersmassa, tidnings- och bokpapper, journalpapper, finpapper, konsumentkartong, industriförpackningar och träprodukter.

För att hålla sina många anläggningar i gång är Stora Enso beroende av ett kontinuerligt flöde av insatsvaror.

– Vi köper in en lång rad produkter, däribland pappersmassa, träråvaror, energi och kemikalier. Leverantörerna finns över hela världen, säger Jyrki Tammivuori, tillförordnad





Stora Ensos flöden är stora, oavsett om det gäller insatsvaror, slutprodukter eller kapital.

» finansdirektör för Stora Enso.

I Brasilien finns en av företagets tongivande leverantörer av pappersmassa. Just detta företag har nu fått rollen av pilot i det finansieringsuppbygg som Stora Enso skapat i samarbete med RBS.

- VI HAR BYGGT upp en struktur för att frigöra kapital ur betalningsflödena mellan oss och leverantören, berättar Jyrki Tammivuori.

Det handlar om ett program för leverantörsfinansiering, supply chain finance. Banken köper Stora Ensos leverantörsfakturer och betalar leverantören. I nästa steg betalar Stora Enso till banken, med förlängd betalningstid.

- GRUNDEN FÖR ATT detta ska fungera är att det ger fördelar för både oss och leverantören. Upplägget kräver ett långsiktigt engagemang från båda sidor, så de positiva effekterna måste vara ömsesidiga, säger Jyrki Tammivuori.

– För oss handlar det först och främst om att använda rörelsekapitalet effektivare. Den här typen av upplägg har blivit prismässigt intressantare, men det är också frågan om diversifiera finansieringskällorna. Med 1,8 miljarder

”Vi har byggt upp en struktur för att frigöra kapital ur betalningsflödena mellan oss och leverantören”

euro i kassan har vi inget konkret finansieringsbehov, men det är ändå viktigt att rörelsekapitalet omsätts effektivt.

VIKTIGA FAKTORER I leverantörsfinansieringen är förfallodagarna för betalningarna. Leverantörsföretaget får nu betalt för sin faktura omedelbart, och behöver inte vänta på betalningen. Stora Enso, å sin sida, får fördelen av en längre betalningstid, exempelvis från tidigare 30 till nuvarande 120 dagar. Banken

står för kapitalet under de fyra månaderna som löper mellan betalningsdag och förfallodag.

DE FÖRSTA INKÖPEN inom ramen för upplägget med RBS genomfördes i april.

– Vi har fler upplägg i gång, men det går inte att göra detta med alla leverantörer. Det krävs tillräckliga volymer, frekventa transaktioner och stabila relationer. Köpare, säljare och bank investerar resurser för att sätta i gång samarbetet, säger Jyrki Tammivuori.

RENT PRAKTISKT KRÄVS inledningsvis en samordning av aktörernas administration och IT-system. Legala frågor behöver också arbetas igenom.

I det aktuella samarbetet har man från RBS sida samlat ett internationellt team med bankmedarbetare i Helsing-

FAKTA

Stora Enso

Koncernen har cirka 28 000 anställda i över 35 länder. Stora Enso är börsnoterat i Helsingfors och Stockholm. Kunder är förlag, tryckerier, pappersgrossister, förpackningstillverkare samt snickeri- och byggföretag. Omsättningen uppgick 2012 till 10,8 miljarder euro.

fors, London och New York. Kontoret i USA finns i samma tidszon som leverantören och står också för relevanta språkkunskaper.

NU FORTSÄTTER SAMARBETET mellan RBS och Stora Enso, i detta steg på andra sidan av balansräkningen.

– Vi är långt gångna när det gäller ett motsvarande upplägg för kundfordringar, som innebär att vi säljer våra kundfakturor till RBS och kan korta tiden som fordringarna är utestående, säger Jyrki Tammivuori.

– Drivkrafterna bakom denna factoring-lösning är desamma som gäller för leverantörsupplägget. Här handlar det dock från vår sida även i viss mån om riskhantering, eftersom banken övertar kreditrisken.

STORA ENSO OCH RBS har en gemensam historia som sträcker sig flera decennier bakåt. Diskussionerna om de aktuella leverantörs- och kundlösningarna inleddes under förra året.



– Drivkrafterna bakom factoring-lösningen är desamma som för leverantörsupplägget, säger Jyrki Tammivuori.

– Vi är väldigt nöjda med samarbetet. RBS är väl insatta i vår verksamhet och förstår vad vi behöver. Vi har en öppen

och direkt dialog, där RBS är mycket tillmötesgående, säger Jyrki Tammivuori. ✕

Lösningen som lockar fler

– Vi märker att leverantörsfinansiering blir allt mer populärt. De flesta företag har i samband med finanskrisen börjat söka efter möjligheter att förbättra sina betalningsflöden. Det handlar inte minst om att låta externa aktörer stå för rörelsekapitalet, säger Petteri Vartiainen på RBS i Helsingfors.

– Kapitalkostnaderna ökar, så det är mer intressant än på länge att utnyttja den här typen av lösningar. De är ju inte nya, men har blivit mer attraktiva på senare tid. Det handlar om att hantera kapitalet så kostnads-effektivt som möjligt.

När samarbetet är etablerat löper det smidigt och blir en naturlig del



Petteri Vartiainen, RBS.

av rutinerna hos såväl de involverade företagen som hos banken.

– Det skapar förutsättningar för ett mångårigt samarbete, säger Petteri Vartiainen.

Han konstaterar också att leverantörsfinansieringen kan ha konkurrensmässiga fördelar.

– **ATT KNYTA LEVERANTÖRER** närmare sig innebär att leveranserna säkras. Om det är svårt att hitta leverantörer kan förstås goda betalningsvillkor vara en fördel. Dessa villkor ingår i allmänhet

i förhandlingen mellan köpare och säljare.

Leverantörsfinansiering har länge varit vanlig vid affärer med leverantörer i Asien och Östeuropa, där som ett sätt att ”flytta över” köparens kreditvärdighet till säljaren.

– **DEN FÖRDELEN GÄLLER** fortfarande, men nu finns det fler argument för denna lösning. Det blir också allt vanligare att företagens funktioner för inköp och finansiering är integrerade, för att tydliggöra att betalningsvillkor är en betydelsefull del av det affärsmässiga upplägget. Ett lågt pris på själva varan kan ätas upp av tuffa betalningsvillkor, säger Petteri Vartiainen. ✕

Swedbank har nått toppen bland svenska storbanker när det gäller att hantera stressade scenarios, enligt Riksbanken. Bakom resan ligger en ny strategi, som bland annat ökar fokus på lång upplåning och utländska investerare.

Text: Helene Murdoch Foto: Håkan Lindgren

Jonas Erikson har inte tagit ned skylten.



Stress biter inte på Swedbank

Vårt mål är att uppnå lägst risk bland svenska banker. Det gynnar på sikt både kunder och aktieägare, säger Jonas Erikson, Head of Group Treasury på Swedbank.

Enligt Riksbankens senaste stabilitetsrapport från maj 2013 hamnar Swedbank i topp när det gäller både hantering av stressade scenarios och transparens. För Swedbanks del handlar det om ett strategiskt arbete som inleddes i samband med krisen i banken 2008.

– Men det var inte bara ett sätt att hantera krisen – utan snarare en strategisk syn på hur verksamheten skulle kunna utvecklas långsiktigt på bästa sätt, poängterar Jonas Erikson.

– I strategin ingick att vi skulle ha låg risk och en god likviditetsbuffert, åtgärder som skulle resultera i lägre kostnader för kunderna och att banken skulle upplevas som stabil. Sedan kan man ju säga att vi har haft tur att regelverket har rört sig i samma riktning, fortsätter han.

Ett sätt för banken att mäta resultatet

av arbetet är att kontinuerligt genomföra egna stresstester.

- GENOM ATT CHECKA av hur vi skulle klara av att till exempel BNP faller och arbetslösheten ökar får vi konkreta mått på hur väl rustade vi är att möta ett sådant scenario och kan samtidigt

FAKTA

Rekordemission i euro

RBS är partner till Swedbank vid bankens egen upplåning i andra valutor än kronor. Ett sådant exempel är den framgångsrika emission av en sjuårig säkerställd obligation motsvarande 1 miljard euro som

Swedbank Hypotek genomförde i april 2013. Senast Swedbank emitterade en säkerställd obligation i euro innan dess var i september 2011. Transaktionen i april var den största hittills för en svensk säkerställd obligation.

identifiera nycklar för att bli bättre. Vi försöker med andra ord ha en framåtblickande syn på verksamheten, istället för att förlita oss enbart på kvantitativa riskmodeller och historik. Är det något vi borde ha lärt oss av den här krisen så är det att det inte går att sia om framtiden genom att titta bakåt, säger Jonas Erikson.

ARBETET MOT lägre risk ingår fokus på lång upplåning. Då krisen i banken uppstod 2008 hade de flesta banker tvärtom fokus på kort upplåning, vilket innebar att bankerna fick stora likviditetsproblem då marknaden torkade upp, samtidigt som mycket pengar skulle lånas från en dag till nästa.

Swedbank har också i allt högre grad vänt sig mot utländska investerare. Precis som andra svenska storbanker finansierar Swedbank en stor del av verksamheten genom att emittera värdepapper, där den långfristiga marknadsfinansieringen består av säkerställda och icke säkerställda obligationer. De internationella finansmarknaderna är med andra ord viktiga för Swedbank.

- VI ÄR MÅNGA i banken som spenderar mycket tid på resande fot för att träffa skuldinvestorare. Varje år har vi 4 – 500 investerarmöten, där vi försöker täcka in allt från små tyska obligationsinvestorare till asiatiska så kallade sovereign wealth funds och pensionsfonder i USA, berättar Jonas Erikson.

– Vi upplever intresset som väldigt stort för Swedbank. Investerarna har också högt förtroende för Sverige. Man ska inte underskatta hur mycket det har betytt för svenska banker under krisen.

Swedbanks recept för fortsatt framgång är, enligt Jonas Erikson, att fortsätta på den inslagna vägen.

– Vi har nått en bra bit på väg mot att nå vårt mål, men vi har fortfarande en resa kvar. Vi har idag den mest konservativa balansräkningen bland svenska banker, om man får tro Riksbanken – vilket inte ännu är fullt reflekterat i priset på våra papper och i vår kreditrating, säger han. ✕

Karta och kompass för swappar

Text: Anneli Kamlin **Foto:** Håkan Lindgren

Ett nödvändigt ont som utvecklats till en möjlighet. RBS lanserar nu ett koncept för optimering av derivatportföljer, "swaptimisation", inspirerat av bankens nära och strategiska samarbete med företagskunder i Norden.

- DET HÄR ÄR ett mycket användbart koncept och vi märker ett stort intresse från kunderna, säger Martin Arnborg, ansvarig för Corporate Risk Solutions för RBS i Norden.

De flesta stora företag arbetar aktivt med att hantera finansiella risker med hjälp av olika derivatinstrument, såsom ränteswappar, det vill säga avtal som innebär att parterna byter ränteflöden med varandra. Swapparna ligger i regel mot ett antal banker.

- KUNDERNA HAR OFTA en hel del att vinna på att arbeta aktivt med sina swapinnehav, säger Martin Arnborg.

RBS i Norden arbetar sedan länge med denna typ av analyser. Nu har det nordiska arbetsättet lagt grunden för det koncept som lanseras inom RBS globalt och kallas swaptimisation.

"Kunderna har ofta en hel del att vinna på att arbeta aktivt med sina swapinnehav"

– Det är vårt jobb att löpande hjälpa våra kunder att optimera sina risker framåt. I fråga om ränteswappar kan det handla om att flytta exponering från en bank till en annan för att få större avtalsutrymme hos den första banken, eller att samla flera lösningar med samma struktur för att minska



Användbart koncept. Martin Arnborg tror på swaptimisation.

antalet utestående affärer, säger Martin Arnborg.

Utvecklingen på finansmarknaderna, med ökade regleringar och större krav på bankerna att säkerställa risker har påverkat affärsuppläggen för räntederivat. Prissättningen, som baseras på den underliggande marknadsräntan samt bankens kostnader för finansiering, kreditrisk och kapitalkrav, måste ske med hjälp av fler faktorer än tidigare.

- BANKERNA HAR INDIVIDUELLA förutsättningar, bland annat beroende på hur deras kundportföljer och egen upplåning ser ut. De finansierar sig på olika sätt, värderar kreditrisker olika och har varierande alternativkostnader för kapital. Allt påverkar prissättningen, säger Martin Arnborg.

– Det är en komplex situation, men med swaptimisation har vi ett verktyg för att utveckla någonting som upplevs besvärligt till en användbar kunskapsbas. En karta och kompass för hanteringen av risker hos våra kunder. ✕

En ung och stor marknad lockar Ericsson till Turkiet, där potentialen för mobilt bredband bedöms vara särskilt stor. RBS är företagets husbank i landet, och bidrar till att effektivisera affärsprocesserna.

İSTANBUL

Turkiet är en växande ekonomi med en stor och ung befolkning.

Text: Anneli Kamlin Foto: Paul Knispel

Effektivt i Turkiet

Vi ser en stor potential här, särskilt när det gäller mobilt bredband, där vi erbjuder överlägsna produkter och lösningar och är marknadsledande, säger Özgür Demirci, finanschef på Ericsson i Turkiet.

Turkiet är fortfarande en växande ekonomi och efterfrågan drivs på av en stor och ung befolkning. Av de 76 miljoner invånarna är hälften under 30 år.

-FRÅN ERICSSONS SIDA bedömer vi att telekomsektorn i landet kommer att fortsätta växa kraftigt de kommande åren. Att de



Özgür Demirci är finanschef på Ericsson i Turkiet.

penetration på 16,3 procent, att jämföra med OECD-snittet på 56,6 procent. Bara 5 procent av den totala internettrafiken går via mobilt bredband, säger Özgür Demirci.

fyra största operatörerna ökade sin försäljning med 6,7 procent 2012 styrker den uppfattningen.

Vi ser också att penetrationen bland användarna är låg. När det gäller mobilt bredband har Turkiet en pene-

Att Ericsson arbetar i Turkiet är inget nytt fenomen. Företaget fanns på plats redan 1890, som pionjär när det gällde telefoni.

SEDAN 70-TALET HAR Ericsson varit delaktiga i stora investeringar i både fasta och mobila nät. Bland kunderna märks operatörerna Turkcell, Avea, Vodafone samt Turk Telekom. Ericsson-koncernen har det senaste decenniet satsat stort på att höja kvaliteten och transparensen i sina affärssystem på det finansiella området. Arbetet inom detta så kallade Finance Transformation

Program (FTP) har påverkat även verksamheten i Turkiet.

– Vi har en liten stab på finanssidan i Turkiet, och det har förstås stor betydelse för oss att ha effektiva rutiner, men det övergripande syftet är att uppnå effektivare cash management, säger Özgür Demirci.

Sedan 2008 är RBS huvudbank för Ericsson i Turkiet.

”Telekomsektorn i landet kommer att fortsätta växa kraftigt de kommande åren.”

– **MEN VI HAR** samarbetat på olika sätt ända sedan början av 90-talet, då i huvudsak med exportfinansiering, säger Muammer Bakir, kundansvarig för Ericsson i Turkiet på RBS.

Exportfinansiering utgör fortfarande centrala delar av samarbetet, som dock har utvecklats och breddats. RBS ansvarar bland annat för företagets betalningsflöden, likviditetslösning och upplägg för supply chain finance, som varit banbrytande i Turkiet.

– **EN HÖRNSTEN I** vår interna cash management är automatiserade betalningslösningar. Med RBS som huvudbank har det varit möjligt att integrera vårt system med deras, vilket är avgörande för effektiviteten, säger Özgür Demirci.

– **DET ÄR OCKSÅ** viktigt för oss att samarbeta med en bank som är både internationell och lokalt förankrad. En partner som samtidigt förstår våra marknadsförutsättningar och koncernens behov kan vara mer flexibel och innovativ när det gäller att hitta rätt lösningar för oss. Vårt samarbete med RBS när det gäller supply chain financing är ett exempel på det. ✕



Sandviks Angelica Adamski har basen i Australien och arbetar globalt.

Säkrare gruvaffärer

Text: Helene Murdoch Foto: Fredrik Stehn

Bankgarantier skapar trygghet för Sandvik vid deras affärer med länder i de forna sovjetstaterna, senast Kazakstan.

NÄR SANDVIK GRUNDADES för mer än 150 år sedan var det med Ryssland som en av de första exportmarknaderna. Fortfarande är de forna sovjetstaterna viktiga marknader, inte minst inom det affärsområde som levererar tekniska lösningar till gruv- och stålindustrin.

– Samtidigt kan de ibland enorma kulturskillnaderna utgöra en svårighet. Ett sådant exempel är Kazakstan, som har en betydande gruvindustri och därför är en viktig marknad för oss, berättar Angelica Adamski, Managing Director och Global Head of Sandvik Credit.

– Kazakstan har dessutom ett ungt och oprövat lagsystem som snabbt kan ändras. Det ställer stora krav på lokal närvaro och kunskap.

Från sin bas i Australien arbetar Angelica Adamski och ett 30-tal medarbetare för att hitta finansieringslösningar skräddarsydda för varje kund och projekt.

– Sandvik och RBS har samarbetat sedan mitten av 1980-talet, bland annat när det gäller bankgarantier för bolagets gruvrelaterade projekt i de forna

sovjetstaterna. RBS var till exempel – genom ABN Amro – den första internationella bank som etablerade kontor i Almaty, Kazakstans största stad.

Det senaste samarbetet rör Sandviks leverans av krossutrustning till ett av de större gruvbolagen i Kazakstan.

– **INBLICKEN I DET** snåriga regelverket är oerhört viktig för oss. Vi arbetade intensivt tillsammans med RBS i ett år för att få till stånd det här omfattande avtalet som skulle skrivas på ryska, kazakiska och engelska.

Avtalet är säkerställt genom den bankgaranti som RBS har ställt ut. Garantin reglerar både säljarens och köparens åtaganden, villkoren för affären och utgör samtidigt en försäkring för betalning.

– Det är en trygghet både för oss och för kunden att vi har liknande upplägg med RBS för våra gruvprojekt i Ryssland och Polen. I och med att vi tillsammans har utarbetat ett koncept innebär det också en effektivisering av processen. ✕

Emission med variation

Text: Anneli Kamlin Illustration: Lars Rehnberg

Nordiska storföretag är framgångsrika på de internationella obligationsmarknaderna. Många av dem väljer att samarbeta med RBS, vilket ger banken en topposition.

Sedan i våras ligger RBS i topp på listan över volymen genomförda obligationslån för nordiska företag på utländska marknader.

– Det är förstås väldigt glädjande. Samtidigt har vi aldrig haft som mål att nå toppen på denna så kallade ”league table”. Vår drivkraft är alltid att göra ett så bra jobb som möjligt för kunden, säger Jonathan Stebbins, Managing Director, corporate bond origination på RBS.

RBS HAR MEDVERKAT i en rad emissioner av stora företagsobligationer under året, bland annat för Statoil, NSB (Norske Statsbaner), Telenor, AP Møller, Dong och SCA. De följer inte något gemensamt mönster.

– Det handlar om att optimera löptider, valutor, strukturer, investerarbaser etc för respektive kund. Vår roll är att visa möjligheterna för kunden, säger Jonathan Stebbins.

- VALET ÄR ALDRIG uppenbart, utan varierar från kund till kund. Vi har inte en färdig meny med dagens lösningar. Det innebär bland annat att vi är helt neutrala när det gäller valet av valuta och

”Valet är aldrig uppenbart, utan varierar från kund till kund. Vi har inte en färdig meny med dagens lösningar.”

inte generellt förespråkar någon framför en annan. Det går heller inte att förutse vilken marknad en viss kund borde gå ut på nästa gång – det kan vara helt andra förutsättningar som gäller då.

Generellt skiljer sig löptiderna på de olika marknaderna åt, vilket påverkar inriktningen på emissionen.

– I schweizerfranc går det att ta upp små och korta lån. För marknaderna för

SCA valde långsiktigt

När SCA i somras gav ut en obligation i euro låg fokus på löptiden.

-VI HADE VISSERLIGEN en god likviditetsposition, men visste att vi under året skulle behöva förlänga den genomsnittliga löptiden för våra utestående lån för att nå vårt policymässiga mål, säger Johan Rydin, Group Treasurer på SCA.

Man valde att ge ut obligationen under första halvåret.

– Villkoren var relativt goda, och vi bedömde att osäkerheten för resten av året som hög, säger Johan Rydin.

Att emittera på den svenska marknaden var inte aktuellt, på grund av begränsad tillgång på långa löptider.

– Däremot var både euro och dollar intressanta alternativ. Att gå ut på USD-marknaden skulle dock ha resulterat i en längre process och därmed högre transaktionsrisker, så valet föll på euro.

Obligationen omfattar 500 miljoner

Reflektioner

Pär Magnusson
Chefsekonom, RBS Norden



FOTO: HEINZ ANGERMAYR

Jag lydde bara order...

I SVERIGE FINNS knappt 300 olika vägmärken, i Tyskland 648. Hur många det finns i hela EU vågar jag inte tänka på. Men kanske det skulle behövas fler för att minska antalet olyckor?

Studier visar att människor reagerar obstinat mot trafikregler. Ju fler föreskrifter, desto mer utnyttjar de varje chans till egen fördel och litat mindre till sitt förnuft. Fler regler, mindre omdömesgill. Regelverket ger en illusion av "avskaffad risk".

Holländaren Hans Monderman provade därför ett nytt grepp i staden Drachten. Vägs skyltar, trafikljus och gatumerkningar avskaffades. Högerregeln, samt att inte blockera andra var de enda reglerna.

Jag erinrade mig experimentet när jag studerade nya revideringar till bankregelverket Basel III.

Finanskrisen har lett till politiska krafttag mot risker. Det är fullt förståeligt. Regelverksindustrin går alltså på högvarv. Men hade man inga regler före krisen? Jo.

Kanske bör vi inse våra begränsningar? Leder strängare regler till att kortsiktighet, svag riskförståelse, finansiellt flockbeteende och andra oansvariga egenskaper försvinner hos folk i finansbranschen? Eller kommer dessa karaktärsdrag få nya utlopp, samtidigt som vi slappnat av?

Jag vet inte. Men i Drachten har trafikanterna blivit försiktigare. Antalet olyckor har minskat med 80 procent.

Något att fundera över. ✕

Pundmarknaden kan vara mycket attraktiv för långa löptider, vilket illustreras av Statoils senaste emission på 300 miljoner pund på 27,5 år säger Jonathan Stebbins.

Att diversifiera portföljen, det vill säga sprida obligationerna till fler investerare, är ett vanligt motiv till emissionerna.

- VI ARBETAR BRETT internationellt för att hitta rätt investerare för våra kunder. RBS-teamet består av produktspecialister och kundansvariga i flera länder som samarbetar kundfokuserat.

En del obligationer ges ut i en valuta som företaget naturligt använder, andra swappas till en annan valuta.

- I de fallen är villkoren för swappen en viktig faktor för hur framgångsrik emissionen blir, konstaterar Jonathan Stebbins.

Statoils obligation i våras på 3 miljarder dollar är den största som någonsin utgivits av ett nordiskt företag. Att valet föll på dollar är naturligt, med tanke på att företagets verksamhet i huvudsak bedrivs i den valutan.

ÄVEN FLERA AV de övriga stora företagsemmissionerna har gjorts med just norska företag.

- Ingen kund eller transaktion är den andra lik. Processen där banken får mandat skiljer sig också åt. Det jag kan se som gemensam nämnare i de norska affärerna är ett team som arbetat med kunderna över lång tid. Kontinuitet skapar tillit, säger Sverre Sivertsen, kundansvarig för RBS norska kunder. ✕



euro och dollar finns det avsättning för obligationer till större belopp och med längre löptider.



SCA tittar framåt.

euro och löper på tio år, den näst längsta löptiden för en SCA-obligation någonsin.

RBS var joint bookrunner. ✕

Medarbetarporträtt: Tom Bennet



för HSBC:s nordiska affärer.

– Jag hade pendlat från London till Stockholm, nu blev det samma sak fast åt andra hållet. Barnen, som pratar engelska sinsemellan, började i svensk skola. Och efter bara någon månad sa de att de aldrig ville flytta tillbaka.

NÄR DET KOM ett erbjudande från RBS att ta över ansvaret för bankens företagskunder i Norden, var han först tveksam efter problemen banken hade under finanskrisen.

– Men efter att ha träffat min blivande chef Reinhold Geijer fanns inga som helst tvivel. Jag var även övertygad om att RBS beslut att släppa erbjudandet inom företagsaffärer samt aktiehandel och analys i Norden var helt rätt strategi.

– Min uppgift här på RBS är att hjälpa våra kunder att skaffa finansiering, minimera risker, hantera kassaflöden samt optimera sitt "cost of capital" och på det sättet att maximera värdet på sina bolag. Till min hjälp har jag ett team av juniorer och seniorer samt alla bankens experter i Norden, London, Amsterdam och i över 35 länder.

På frågan vad som är viktigast när man arbetar med kundrelationer svarar han:

– Att låtsas vara kunden i sitt huvud. Sedan handlar det om att bygga upp förtroendet genom att ha bra idéer och göra ett bra jobb. ✕

”Viktigast att låtsas vara kunden i sitt huvud”

Text: Tove Gyllenstierna **Foto:** Håkan Lindgren

Uppvuxen i Tyskland, utbildad i USA och Frankrike, bott och arbetat mest i London. Tom Bennet är som klippt och skuren för en global bankkarriär.

När helsvenske Tom Bennet flyttade från London till Stockholm för tre år sedan för att bli ansvarig för RBS storföretagskunder hade han bott nästan hela sitt liv utomlands.

– Du får ursäkta min svenska, säger han, jag hittar inte alltid de rätta orden.

Nu är det inte alls så farligt med det. Snarare blir man imponerad, när man inser att Tom Bennet är ännu bättre på engelska och tyska.

- UNDER MIN UPPVÄXT bodde vi i München, berättar han.

Tom Bennet gick i internationell skola och fortsatte sina studier vid Yale i USA, varefter han tog en MBA-examen vid det prestigefyllda lärosätet Insead i Frankrike. Därefter följde en händelserik karriär i Londons finanskvarter. Under tiden träffade han sin

svenska fru och skaffade tre barn.

– Vi trivdes mycket bra med bostad i Kensington och barnen i engelsk skola. Men av familjeskäl beslutade min fru och jag att vi skulle flytta till Stockholm.

Tom Bennet var då fortfarande chef

I KORTHET

Tom Bennet

Bor: På Östermalm i Stockholm, Värmdö i Stockholms skärgård och i schweiziska Verbier.

Familj: Fru Lisa och sönerna Elliot, Alphonse samt Elton.

Fritid: Springer, spelar tennis/golf samt älskar alperna. Mycket tid går åt till pojkarnas fotbolls-/tennismatcher.

Talar: Engelska, tyska, svenska och franska – i fallande ordning.

Favoritstad: London, men reser gärna till andra storstäder som Wien och Prag. "Stockholm känns ofta lite väl lugnt."

Dricke: Hellre vin än öl, trots uppväxten i München.