

Lønnsomhet i norske sparebanker

En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon

Helene Strand Bachmann

Tone Bjørnstad Hanstad



SNF

Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS- OG
NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

SNF

Samfunns- og næringslivsforskning AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksterntfinansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskingen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kort-siktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

Institute for Research in Economics and Business Administration

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 12/13

Lønnsomhet i norske sparebanker *En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon*

av

Helene Strand Bachmann
Tone Bjørnstad Hanstad

SNF-prosjekt nr. 4321
FOCUS - Future-Oriented Corporate Solutions

Prosjektet inngår i FOCUS-programmet som er finansiert av:
NARF, Statoil ASA, Telenor ASA, Gjensidige, Deloitte, DNB,
McKinsey&Company

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, OKTOBER 2013

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

ISBN 978-82-491-0845-9 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0846-6 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Med denne utredning fullfører vi vår mastergrad i økonomi og administrasjon på Norges Handelshøyskole. Vår hovedprofil er økonomisk styring og oppgaven er skrevet som en del av forskningsprogrammet FOCUS i regi av NHH og SNF.

Gjennom en rekke kurs har vi opparbeidet oss kunnskap om bedriftens økonomistyring og strategisk lønnsomhetsanalyse. Dette har vært fagområder som har vekket sterk interesse hos oss, dels fordi økonomistyringsfagene tar opp aktuelle tema og dels fordi kunnskapen oppleves som høyst anvendelig for praktiske problemstillinger. I arbeidet med utredningen har vi også fått bekreftet dette.

Arbeidet med utredningen har vært både utfordrende og lærerikt. Det har vært spennende å gå i dybden på en bransje, og arbeidet har gjort oss over gjennomsnittet interessert i bank. Det er mye som skjer for sparebankene, og det blir spennende å følge utviklingen i bransjen i tiden framover.

Samarbeidet har vært morsomt, krevende og lærerikt. Vi har brukt mye tid på diskusjoner og vi tror dette har gitt en mer nyansert forståelse av bransjen.

Vi vil rette en stor takk til Toril Bjørnstad Hanstad som med sin bakgrunn fra bransjen har bidratt med inspirasjon og belysende innspill.

Avslutningsvis vil vi rette en spesiell takk til vår veileder Trond Bjørnenak, som har vært en viktig ressurs for oss og som vi har hatt gode samtaler med. Vi har gledet oss til veiledningsmøter da hans konstruktive tilbakemeldinger har vært svært nyttige og ikke minst lærerike.

Bergen, 18. juni 2013

Helene Strand Bachmann

Tone Bjørnstad Hanstad

Sammendrag

Sparebankbransjens rammevilkår er i endring. Konsolidering, strenge reguleringer og rask teknologisk utvikling er blant forholdene som preger bransjen i dag. Fokus på lønnsomhet og kloke strategiske valg er derfor av stor betydning. Målet med denne utredningen har vært å finne ut hva som kan forklare lønnsomhetsforskjeller i sparebankbransjen i dag, og hva som blir viktig i fremtiden. Utredningen har en beskrivende og utforskende hensikt.

Studieobjektet for vår analyse har vært norske sparebanker med forvaltningskapital mellom 20 og 125 milliarder kroner. For å kunne si noe om mulige årsaker til lønnsomhetsvariasjon i sparebanker har vi undersøkt bankenes konkurransearena, viktige prestasjonsområder og en rekke faktorerers samvariasjon med lønnsomhet.

Våre hovedfunn er at *kostnadseffektivitet* synes å forklare relative lønnsomhetsprestasjoner, og at faktorene *størrelse*, *produktspekter*, og *alliansemedlemsskap* har tydelig sammenheng med kostnadseffektivitet. Vi har funnet at to grupper av banker har tydelige fellestrekk. *Alliansebankene* kjennetegnes blant annet av å ha et bredt produktspekter, mens *de kostnadseffektive bankene* kjennetegnes av å være mellomstore, selvstendige og konsentrert om utlånsvirksomhet. I et fremtidsperspektiv kan strengere kapitaldekningskrav medføre at også *IRB* og *utstedelse av egenkapitalbevis* blir faktorer med betydning for lønnsomhet.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 - Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Avgrensning.....	2
1.4 Struktur.....	3
Kapittel 2 - Teoretisk referanseramme	4
2.1 Innledende om den teoretiske referanserammen	4
2.2 Teoretiske rammeverk for konkurransearenaanalyse.....	6
2.2.1 PESTEL – Rammeverk for makroanalyse.....	6
2.2.2 Porters 5 Forces – Rammeverk for bransjeanalyse	8
2.3 Teoretisk bakgrunn og rammeverk for kostnads- og lønnsomhetsdriveranalyse.....	11
2.3.1 Porters 10 kategorier for kostnadsdrivere.....	12
2.3.2 Rileys strukturelle og operasjonelle kostnadsdrivere.....	16
2.3.3 Cooper & Kaplans aktivitetsbaserte kostnadskalkulasjon (ABC)	18
2.4 Oppsummering og utredningens benyttelse av de teoretiske rammeverkene.....	20
Kapittel 3 - Metode	22
3.1 Studieobjekt: Store, regionale sparebanker i Norge.....	22
3.2 Forskningsdesign.....	23
3.2.1 Forskningstilnærming.....	23
3.2.2 Forskningshensikt.....	25
3.2.3 Datainnsamling	26
3.3 Evaluering av datamaterialet.....	28
3.3.1 Reliabilitet.....	28
3.3.2 Validitet.....	29
3.3.3 Generalisering/overførbarhet	31
3.4 Analyseteknikker for det kvantitative datamaterialet.....	31
3.5 Studiens begrensninger.....	32
Kapittel 4 - Konkurransearenaanalyse.....	33
4.1 Analyse av sparebankbransjens makromiljø	33
4.1.1 Økonomiske faktorer	33
4.1.2 Politiske og regulatoriske faktorer	35
4.1.3 Sosiologiske faktorer	36
4.1.4 Teknologiske faktorer	37
4.1.5 Oppsummering av makroanalyse.....	37
4.2 Om sparebankbransjen og markedsavgrensning	38
4.3 Analyse av bransjen	41
4.3.1 Inntrengere	41
4.3.2 Substitutter	42
4.3.3 Kundemakt.....	44
4.3.4 Leverandørmakt	45
4.3.5 Intern rivalisering	46
4.3.6 Oppsummering bransjeanalyse.....	48
4.4 Oppsummering konkurransearenaanalyse	49
Kapittel 5 – Bankenes lønnsomhet.....	50
5.1 Hovedkomponenter i sparebankenes balanse og resultatregnskap	50
5.1.1 Bankenes balanse.....	50
5.1.2 Bankenes resultatregnskap.....	52
5.2 Normalisering av sparebankenes resultatregnskap.....	52

5.3 Common Size-analyse.....	56
5.4 Relevante nøkkeltall for lønnsomhetsanalyse	58
5.4.1 Hovedtall for lønnsomhet	58
5.4.2 Nøkkeltall for tre kilder til lønnsomhet	62
5.4.3 Oppsummering av nøkkeltall valgt for lønnsomhetsanalyse.....	65
5.5 Korrelasjonsanalyse av nøkkeltall	66
5.5.1 Korrelasjon mellom EKR og øvrige hovedtall for lønnsomhet.....	67
5.5.2 Korrelasjonsanalyse mellom EKR og de tre kildene til lønnsomhet.....	67
5.6 De mest lønnsomme bankene	68
5.7 Oppsummering	69
Kapittel 6 – Faktorer.....	71
6.1 Faktorer som er mulige lønnsomhetsdrivere i sparebankbransjen.....	71
6.1.1 Størrelse	72
6.1.2 Scope.....	74
6.1.3 Samarbeid.....	76
6.1.4 Teknologi	77
6.1.5 Lokalisering	79
6.1.6 Policy	81
6.1.7 Oppsummering av faktorer	83
6.2 Sammenheng mellom faktorer	84
6.2.1 Analyse av sammenhenger mellom faktorer	84
6.2.2 Analyse sammenheng 1	85
6.2.3 Analyse sammenheng 2	87
6.3 Oppsummering av bankenes karakteristika.....	88
Kapittel 7 – Sammenheng mellom faktorer og lønnsomhetstall	90
7.1 Samvariasjon mellom lønnsomhetsprestasjoner og faktorer	90
7.1.1 Størrelse	92
7.1.2 Produktspekter	93
7.1.3 Allianse	94
7.1.4 Markedskonsentrasjon som indikator.....	95
7.2 Kategorisering basert på bankenes kostnadseffektivitet.....	96
7.3 Oppsummering av funn og gruppering av banker	98
Kapittel 8 – Lønnsomhet i framtiden	99
8.1 Lønnsomhetskilder og faktorer i framtiden	99
8.1.1 Betydningen av rentemargin i framtiden.....	99
8.1.2 Betydningen av andre inntekter i framtiden	100
8.1.3 Betydningen av kostnadseffektivitet i framtiden.....	101
8.2 Andre forhold av betydning for lønnsomhet i framtiden.....	101
8.3 Oppsummering	103
Kapittel 9 – Konklusjon.....	104
9.1 Besvarelse av problemstilling og forskningsspørsmål.....	104
9.2 Begrensinger og forslag til videre forskning	106
Referanseliste	107
Vedlegg 1 - Minitab.....	113
Kapittel 5:.....	113
Kapittel 6:.....	114
Kapittel 7:.....	115
Vedlegg 2 – Bankenes nøkkeltall og faktorer	117
Kapittel 5: Nøkkeltall alle 12 banker i utvalget.....	117
Kapittel 6: faktornivåer for alle banker i utvalget.....	117

Figurer

Figur 1 PESTEL-rammeverkets seks faktorer	7
Figur 2 Porters fem konkurransekrefter.....	9
Figur 3 Oversiktsbilde over bedriften og dens omgivelser	21
Figur 4 Boligpriser i utvalgte land.	34
Figur 5 Sesongjustert arbeidsløshet i utvalgte land.	35
Figur 6 Oppsummering av det makroøkonomiske bildet.....	38
Figur 7 Oversikt over dagens konkurransesituasjon	48
Figur 8 Fremstilling av bankenes balansesammensetning	51
Figur 9 Aggregert netto verdiendring og gevinst/tap på verdipapir og valuta	55
Figur 10 Tre hovedkilder til overordnet lønnsomhet.....	58
Figur 11 Inndeling av landsdeler ved måling av markedskonsentrasjon.	79
Figur 12 Framstilling av sammenhenger mellom faktorene	85
Figur 13 Sammenheng mellom faktorindikatorer og de ulike kildene til lønnsomhet.....	90
Figur 14 Sammenhengen mellom faktorer og lønnsomhetsprestasjoner.....	91

Tabeller

Tabell 1 Sammenligning av taksonomier for kostnadsdrivere	20
Tabell 2 Oversikt over bankene i utvalget og gjennomsnittlige forvaltningskapital.....	39
Tabell 3 Hovedposter i sparebankenes balanse.....	51
Tabell 4 Hovedposter sparebankenes resultatregnskap	52
Tabell 5 Common Size-analysen.....	57
Tabell 6 Utvikling i gjennomsnittsnivå for alle nøkkeltall i perioden 2010-2012	66
Tabell 7 Utvikling i differansen mellom maksimums- og minimumsobservasjon for alle nøkkeltall i perioden 2010-2012.....	66
Tabell 8 Korrelasjon mellom nøkkeltall for lønnsomhet	67
Tabell 9 Korrelasjon mellom EKR og nøkkeltall for kilder til lønnsomhet.....	67
Tabell 10 Rangering av bankenes prestasjoner på de ulike nøkkeltallene.....	69
Tabell 11 Oversikt over inndeling av markedskonsentrasjon i ulike landsdeler.....	80
Tabell 12 Oversikt over kategorier, faktorer og indikatorer med beskrivelse	83
Tabell 13 Korrelasjonsanalyse mellom alle faktorer.....	84
Tabell 14 Oversikt over bankenes gjennomsnittstall for faktorene i sammenheng 1.....	85
Tabell 15 Oversikt over bankene med hensyn til faktorene i sammenheng 2.	87
Tabell 16 Oversikt over alle banker med faktorkarakteristika	88
Tabell 17 Korrelasjonsanalyse mellom faktorer og EKR, og faktorer og CIR	91
Tabell 18 Korrelasjonsanalyse mellom markedskonsentrasjon og rentemargin	96
Tabell 19 Utvalgets tolv banker rangert etter CIR.....	97
Tabell 20 Oversikt over grupper av banker med fellestrekk	98

Grafer

Graf 1 Utvikling i antall sparebanker fra 1920-2010	41
Graf 2 Oversikt over EKR i utvalget av sparebanker i årene 2010-2012	60
Graf 3 Normalisert driftsresultat etter skatt i prosent av GFK i perioden 2010-2012	61

Graf 4 Driftsresultat per årsverk.....	62
Graf 5 Netto rente- og kredittprovisjonsmargin i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital.....	64
Graf 6 Andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital	64
Graf 7 Driftskostnader i forhold til normalisert sum inntekter	65
Graf 8 Spredningsplott EKR mot CIR	68
Graf 9 GFK i perioden 2010-2012	73
Graf 10 Brutto utlån i perioden 2010-2012	74
Graf 11 Søylediagram med bankenes gjennomsnittlige antall filialer	74
Graf 12 Andel andre inntekter av totale inntekter	76
Graf 13 Markedsverdi av egenkapitalbevis i andel av total bokført egenkapital	82
Graf 14 Spredningsplott sammenheng mellom gjennomsnittlig forvaltningskapital og kostnadseffektivitet (CIR)	92
Graf 15 Spredningsplott sammenheng mellom andel andre inntekter av totale inntekter og kostnadseffektivitet (CIR)	93
Graf 16 Alliansebankene og de selvstendige bankenes gjennomsnittlige CIR	94
Graf 17 Gjennomsnittlig CIR for bankene lokalisert i område med høy/medium og lav markedskonsentrasjon	95

Kapittel 1 - Innledning

1.1 Bakgrunn

Den norske sparebankbransjen har lange tradisjoner. Med kjerneverdier som nær og engasjert har sparebankene vært viktige bidragsyttere i sine lokalsamfunn. På tross av at bankene har lokal forankring påvirkes de både av nasjonale og internasjonale forhold. Strengere reguleringer og teknologisk utvikling er eksempel på forhold som er av stor betydning for bankene. Det er mye i gjære for sparebankbransjen, og endringer fra flere hold setter nye rammebetingelser for bankene.

Finanskrisen illustrerte behovet for stabile og solide finansinstitusjoner. I kjølevannet av finanskrisen kommer det derfor strengere reguleringer av finansbransjen. Krav til kapital, dokumentasjon og interne prosedyrer kommer både fra norske og europeiske hold. Rammevilkårene framstår imidlertid som uklare da mange av kravene enda ikke er avgjort. Uforutsigbare og endrede betingelser innebærer utfordringer og vil øke behovet både for finansiell kapital og humankapital.

Når det gjelder endringer er det ikke bare finanskrisen som har hatt betydning for bankene de siste årene. Den teknologiske utviklingen har vært substansiell innenfor bank, og i media omtales det som en digital eksplosjon. Digitaliseringen har bidratt til å endre bankkundernes adferd og forventninger til banken. Med nett- og mobilbank har kundene banken «i lomma», noe som gir jevnlig kontakt og et nært forhold til banken. Samtidig kan det være en utfordring for banken å møte kundernes forventninger til at deres tjenester skal være tilgjengelig til enhver tid. Avbrudd i disse tjenestene har fått mye oppmerksomhet, og gir negative medieoppslag.

Strengt reguleringer og teknologisk utvikling er bare noe av det bankene må forholde seg til. Med store, simultane endringer i omgivelsen er det mye å forholde seg til for sparebankene. Endringer i rammebetingelsene gjør det utfordrende for sparebankene å drive lønnsomt, og kan medføre at betingelsene for lønnsomhet heller ikke vil være de samme som før.

Endringer skaper imidlertid ikke bare utfordringer, men innebærer også muligheter. For sparebankene vil det i forbindelse med bransjeendringer kunne være viktig å

identifisere, skape og utnytte muligheter. Det er derfor verdifullt å vite hva som er betydningsfullt for lønnsomhet.

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Sparebankene forholder seg til komplekse omgivelser, og det kan bli tøffere å være sparebank i tiden som kommer. Å forstå hva som er betydningsfullt for lønnsomhet vil være avgjørende for å ta de riktige strategiske valgene. Formålet med denne utredningen er å utforske hva som er betydningsfullt for lønnsomhet og hva som kan være årsaker til lønnsomhetsvariasjoner i store norske sparebanker. Vi forsøker å forstå fortiden for deretter å gjøre oss tanker om hva som vil være viktig for lønnsomhet i framtiden. Ved å analysere konkurransearenaen, lønnsomhetsvariasjon og lønnsomhetsdrivere er formålet å få et rikt og nyansert bilde av bransjen generelt og de store sparebankene spesielt.

Utredningens problemstilling er derfor:

Hva kan forklare lønnsomhetsforskjeller i norske sparebanker i dag, og hva blir viktig i tiden framover?

For å belyse problemstillingen er fem forskningsspørsmål formulert:

1. Hva karakteriserer konkurransearenaen til norske sparebanker?
2. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom norske sparebanker i dag, og hvilke prestasjonsområder synes betydningsfullt for relativ lønnsomhet?
3. Hvilke faktorer kan ha betydning for lønnsomhet i norske sparebanker?
4. Hvilke sammenhenger er det mellom bankenes karakteristika og lønnsomhetsprestasjoner?
5. Hva vil være viktig for lønnsomhet i sparebankbransjen framover?

Disse forskningsspørsmålene gjenspeiles i utredningens struktur og utgjør en stegvis tilnærming til å besvare hovedproblestillingen. Forskningsspørsmålene presiseres nærmere med egne underspørsmål underveis.

1.3 Avgrensning

Utredningen begrenser seg til å undersøke 12 store, norske sparebanker med gjennomsnittlig forvaltningskapital mellom 20 og 125 milliarder kroner. Ved å se på et

utvalg som tilhører samme bransje, forholder seg til like rammevilkår og som har en viss størrelse på forvaltningskapitalen, legger til rette for å identifisere mulige forklaringer lønnsomhetsvariasjoner i utvalget.

Med en kvantitativ analyse undersøker vi de 12 sparebankenes lønnsomhetsprestasjoner og karakteristika. Kvantitative data har blitt samlet inn fra de 12 sparebankenes årsregnskap, og begrenser seg til tidsperioden mellom 2010 og 2012. Tidsperioden er valgt for å beskrive bankenes lønnsomhetsprestasjoner og karakteristika over flere år, samtidig som det var ønskelig å unngå finanskrisearene 2007/2008 og rebalanseringsåret 2009.

1.4 Struktur

Utredningen er delt inn i 9 kapitler. Kapittel 1 aktualiserer utredningens tema, presenterer problemstillingen og beskriver utredningens avgrensning og struktur. I kapittel 2 introduseres den teoretiske referanserammen som utredningens analyser bygger på, og i kapittel 3 presenteres metoden som ligger til grunn for studien.

Utredningen analyserer sparebankenes konkurransearena i kapittel 4 for å forstå rammevilkårene på nåværende tidspunkt og forventet utvikling i bransjen fremover. Konkurransearenaanalysen gir kontekst for den videre analysen.

I kapittel 5 analyseres lønnsomhetsvariasjonen blant bankene i utvalget, før vi i kapittel 6 forsøker å identifisere hvilke faktorer som kan være av betydning for lønnsomhet. I kapittel 7 ser vi på samvariasjon mellom faktorer og lønnsomhetsprestasjoner, og søker med dette å forstå hva som kan være mulige forklaringer på eventuelle lønnsomhetsvariasjoner. Bankene kategoriseres dermed på bakgrunn av fellestrekk i faktorer og lønnsomhetsprestasjoner. I kapittel 8 diskuterer vi hva som kan være betydningsfullt for lønnsomhet i framtiden, før vi i kapittel 9 konkluderer og oppsummerer utredningens funn.

Kapittel 2 - Teoretisk referanseramme

I dette kapitlet vil utredningens teoretiske referanseramme presenteres. Kapitlet beskriver utvikling på fagområdene for strategi og økonomistyring. Aktuelle teories bakgrunn og relevans vil presenteres og vi gir en detaljert presentasjon av de teoretiske rammeverkene som benyttes i utredningens analyser.

2.1 Innledende om den teoretiske referanserammen

Allerede i 1912 ble tanken om å se flere av bedriftens ulike funksjoner som en integrert helhet introdusert gjennom kurset *organization policy* på Harvard Business School (Ghemawat, 2010). Akademia begynte med dette å se mer helhetlig på implikasjoner av bedriftens valg. Strategi, og strategiske valg, ble imidlertid ikke et vanlig benyttet begrep før rundt 1960 (ibid.).

De første teoriene knyttet til virksomheters strategiske valg og omgivelsenes betydning for bedriftens suksess kalles ofte det analytiske paradigmet (Bengtsson & Skärvad, 1991). Igor Ansoff kan betegnes som "den moderne strategiske tenkningens" far da han var den første til å utgi en bok som fokuserte utelukkende på dette temaet (Hindle, 2008). Med sin bok om bedriftens strategi fra 1965 introduserte forskeren sin teori om hvordan en rekke aspekter ved bransjen og bedriften bør tas høyde for ved strategisk planlegging og strategiske valg (Bengtsson & Skärvad, 1991). Ansoffs teori på området var toneangivende for den videre utviklingen innen strategisk tenkning (ibid.). Viktige bidrag til den strategiske tenkningen har i tiden etter kommet både fra akademia og næringslivet.

Omgivelsenes betydning for bedriften fikk etter hvert økt oppmerksomhet. Det ble vektlagt at organisasjoner må tilpasse seg et dynamisk miljø. Man begynte å anerkjenne at en bransjes attraktivitet påvirkes av både makroøkonomiske og bransjespesifikke forhold. Dynamiske omgivelser gjør at det kan være bedre med fleksibel styring fremfor detaljert langtidsplanlegging (Bergstrand, 2009). En fleksibel styring muliggjør adaptasjon til dynamiske omgivelser.

Omgivelsenes betydning for bransjenes lønnsomhet kan betegnes som et eksternt perspektiv. En analyse av bedriftens egenskaper vil være en komplementerende innfallsvinkel som kan gi forklaring til prestasjonsforskjeller innad i bransjen.

Konsulentbransjen har, i tillegg til akademia og forskere, også bidratt på fagområdet for strategi. Konsulentene har vært opptatt av de eksterne omgivelsene og bedriftens egenskaper, samt sammenkoblingen av disse to perspektivene. Strategiske rådgivings-selskaper med standardiserte konsepter og rammeverk for strategi gjorde sitt inntog på 1960- og 1970-tallet (Ghemawat, 2010). McKinsey og Boston Consulting Group (BCG) er kjent for sine porteføljeteorier som definerer attraktiviteten ved en bedrifts produkter eller tjenester basert på en rekke kriterier. Kriteriene er både knyttet til de eksterne omgivelsene og bedriftens egenskaper. McKinsey presenterte i 1975 sine teorier om hvordan både markedsattraktivitet og bedriftens posisjon på markedet er av betydning for lønnsomhet (Bengtsson & Skärvad, 1991). McKinseys rammeverk var et motsvar på BCG-matrisen som fokuserer på attraktivitet definert ved stor markedsandel og vekst (ibid.).

Spesielt betydningsfullt ved konsulentene sitt bidrag var deres rammeverk for å sortere ut hva som var viktig å ta med i vurderingen av alternativer ved strategiske valg (Bengtsson & Skärvad, 1991). Konsulentene var opptatt av kvantitative begrunnelser snarere enn intuisjon for strategiske valg. Tall og logikk ble tillagt vekt ved beslutninger. Valg basert på intuisjon ble kritisert for å være bygget på tidligere erfaringer og dermed på kunnskap som er mindre relevant ettersom omgivelsene endrer seg (Ghemawat, 2010).

Professor Michael E. Porter har vært en foregangsperson når det gjelder bidrag på det strategiske fagområdet. De viktige bidragene hans er både relatert til bransjelønnsomhet og lønnsomhetsforskjeller innad i en bransje. Når det gjelder bransjen er Porter opptatt av hvordan krefter i bransjens omgivelser har betydningen for dens attraktivitet (Porter, 1980). Innad i bransjen er Porter opptatt av foretakets verdikjede og egenskaper. Verdikjedeanalysen definerer egenskaper som er essensielle for verdiskaping. Identifisering og utvikling av viktige egenskaper vil kunne gi konkurransefortrinn for et foretak (Porter, 1985). Verdikjedeanalysen vil sammen med analysen av bransjekrefter danne utgangspunkt for det Porter kaller *generiske strategier* (Huggins & Izushi, 2011). Kostnadslederskap, differensiering og fokus er tre generiske strategier som legger grunnlaget for hvordan bedrifter forsøker å oppnå konkurransefortrinn. En bedrift med en kostnadslederskapsstrategi forsøker å oppnå fortrinn ved å være mer kostnadseffektiv enn sine konkurrenter, mens bedrifter med differensierings- og

fokuseringsstrategi forsøker å skille seg ut med et unikt tilbud tilpasset kundenes preferanser (ibid.).

Porter sine bøker og teorier er anerkjente og har fått mye oppmerksomhet. Mellom 1980 og 2000 var han suveren hva gjelder antall siteringer i tidsskriftet *Strategic Management Journal*. I 1999 ble Porter også kåret som den mest innflytelsesrike "strategic management scholar" for de siste 25 årene av *The Strategic Management Society* (ibid.).

Strategi som fagområdet har hatt en betydelig utvikling de siste 50 årene, der bidragene har kommet fra akademia så vel som næringslivet. Strategiske valg i forbindelse med økonomistyring har også fått økt oppmerksomhet. I det følgende beskrives teoretiske rammeverk for analyse av konkurransearenaen. Deretter presenteres referanserammen for kostnads- og lønnsomhetsdriveranalyse.

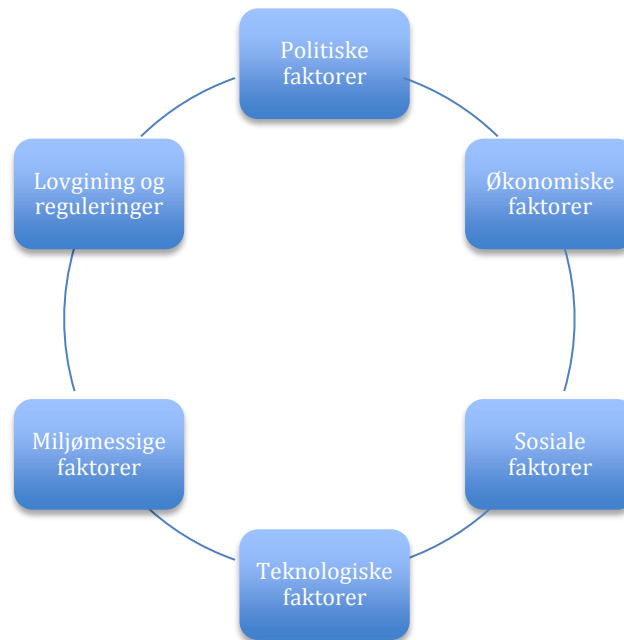
2.2 Teoretiske rammeverk for konkurransearenaanalyse

En konkurransearenaanalyse kan innledes med å se på makroomgivelsene, som er det høyeste nivået av hva som foregår i omgivelsene rundt bedriften. En analyse av makromiljøet danner et bakteppe for en nærmere analyse av bransjen, da det som skjer i makroomgivelsene påvirker bransjen og utgjør forutsetninger for dens lønnsomhet. En vurdering av mer bransjespesifikke forhold vil gi innsikt i hva som er betydningsfulle trekk for aktørene i en spesifikk bransje.

For å analysere bedriftens makro-omgivelser er PESTEL et nyttig rammeverk, og på bransjenivå er Porters rammeverk med fem konkurransekrefter relevant (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Vi vil i det følgende presentere og beskrive disse rammeverkene.

2.2.1 PESTEL – Rammeverk for makroanalyse

De seks bokstavene som utgjør akronymet PESTEL står for viktige kategorier av faktorer i omgivelsene. Disse er; politiske faktorer, økonomiske faktorer, sosiale faktorer, tekniske faktorer, miljømessige faktorer og juridiske faktorer. Analyse av disse gir en oversikt over betydningsfulle faktorer i makrobildet som hele bransjen må forholde seg til (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). I figuren under er de seks kategoriene av faktorer i bedriftens makromiljø illustrert.



Figur 1 PESTEL-rammeverkets seks faktorer

Rammeverket er fleksibelt, og dette gjør at det finnes en rekke ulike versjoner av rammeverket – både hva gjelder inkludering av kategorier og faktorer, og innholdet i de enkelte kategoriene. Rammeverkets fleksibilitet gjør at det kan tilpasses en rekke bransjer. Analyse av de seks faktorene kan også definere nøkkeldrivere for forventede endringer i omgivelsene (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011) Under følger en nærmere beskrivelse av de ulike faktorene.

Politiske faktorer dreier seg om styringsmaktene i et land, politisk stabilitet og tillitten som staten har i samfunnet. Videre omfattes migrasjonspolitikk, skattesystem, handelsrestriksjoner og ulike bestemmelser fra arbeidsdepartementet av denne faktoren. Spesifikke bransjereguleringer som myndighetene har innflytelse over, som helsesystem, utdanningssektor og landets infrastruktur inkluderes også av denne faktoren.

Økonomiske faktorer refererer til makroøkonomiske faktorer som sysselsetting, vekst i BNP, handelsbalanse og utvikling i relaterte næringer for en bransje. Rentenivå og inflasjonsrate er viktige økonomiske faktorer i makroomgivelsene som er av betydning for de fleste bransjer.

Sosiologiske faktorer dreier seg om landets demografiske utvikling og kultur. Typisk ser en på aldersfordelingen i en befolkning, utdanningsnivå og arbeidsvilje. Disse faktorene

kan blant annet være av stor betydning for en bedrifts tilgang på nødvendig arbeidskraft. Videre kan trender i befolkningen være en sosiologisk faktor som har innvirkning på hvordan en bedrift må tilpasse seg endringer i kundepreferanser.

Teknologiske faktorer er et område som har stått for en betydelig utvikling de siste tiårene. Innovasjoner som internett, trådløse nettverk og kommunikasjonsverktøy har hatt stor betydning på mange områder. Den teknologiske utviklingen kan være av spesielt stor betydning for effektivitet i enkelte bransjer, for eksempel de som baserer seg på kommunikasjon eller forskning. Automatisering og innovative nye løsninger kan gi kostnadsbesparelser og kan endre en bransje fullstendig.

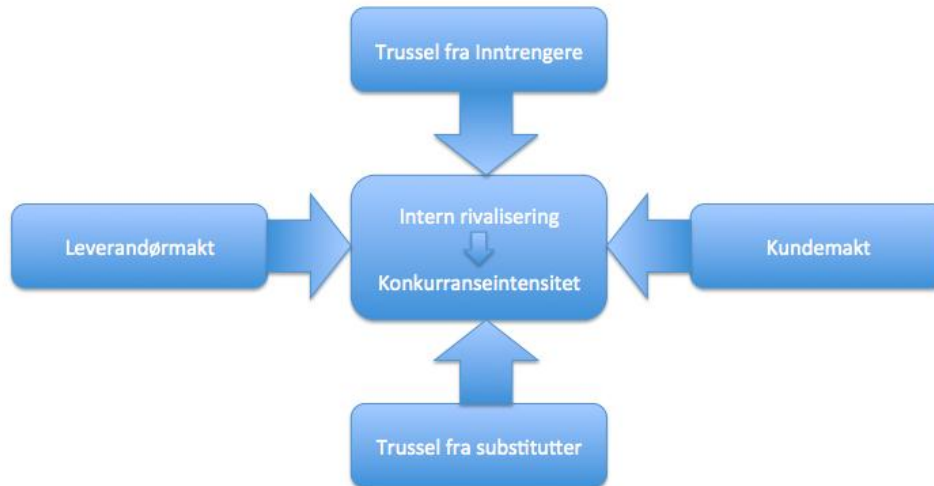
Miljømessige faktorer kan være av stor betydning i bransjer der konsumentene er spesielt opptatt av leverandørens innvirkning på miljø, eller i bransjer der miljøendringer påvirker forutsetningene for produksjon og leveranse. Eksempelvis kan miljømessige endringer knyttet til vær og klima ha innvirkning på bransjer som turisme, forsikring og jordbruk.

Regulatoriske faktorer omfatter begrensninger eller endringer som følge av nasjonale eller internasjonale regelverk. Eksempler på dette kan være arbeidsmiljøloven, konkurranselovgivning og finansmarkedsreguleringer.

PESTEL-analysen inkluderer svært mange forhold og det vil være ulikt hvor stor betydning faktorene har for ulike bransjer (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). En analyse bør derfor tilpasses dette. En annen utfordring ved bruk av PESTEL er at de makroøkonomiske omgivelsene er i stadig endring. Dette gjør at funn fra analysen ikke nødvendigvis gjelder på lang sikt.

2.2.2 Porters 5 Forces – Rammeverk for bransjeanalyse

Rammeverket for bransjeanalyse er kjent som Porters Five Forces, og benyttes til å analysere konkurranseintensitet og attraktivitet i en bransje (Porter, 1980). Rammeverket ser på hvordan ulike krefter har innvirkning på konkurransen mellom bransjeaktører, og Porter (1980) trekker fram fem hovedområder som kan påvirke konkurransen. De fem kreftene er; trussel fra inntrengere, trussel fra substitutter, kundemakt, leverandørmakt og intern rivalisering mellom etablerte aktører (ibid.).



Figur 2 Porters fem konkurransekrefter

Som figuren viser vil den interne rivaliseringen i en bransje påvirkes av de fire øvrige kreftene. Den interne rivalisering sier noe om konkurranseintensiteten og gir med dette grunnlag for å vurdere hvor attraktivt det er å være i den aktuelle bransjen (Porter, 1980). Under vil vi gå nærmere inn på hver av Porters (1980) fem krefter og beskrive hvordan de påvirker konkurranseintensiteten.

Trusselen fra inntrengere beror på hvorvidt det finnes inngangsbarrierer som hindrer etablering. Her vil faktorer som kundelojalitet, investeringsbehov, stordriftsfordeler, absolutte kostnadsfordeler, differensiering, tilgang til distribusjonskanaler, reguleringer fra myndigheter og rettsvesen, samt forventede reaksjoner fra etablerte aktører ha betydning.

Høy kundelojalitet, nødvendige investeringer, stordriftsfordeler og absolutte kostnadsfordeler er faktorer som gjør det vanskelig for nye aktører å etablere seg. Reguleringer fra myndigheter og rettsvesen, samt det at nyetablerere kan forvente sterke reaksjoner fra etablerte aktører kan også skape etableringsbarrierer. Disse faktorene demper konkurranseintensiteten. Produktdifferensiering og god tilgang til distribusjonskanaler vil imidlertid virke tiltalende for nyetablerere, noe som i tilfelle kan bidra til økt konkurranseintensitet.

Trusselen fra substitutter påvirkes både av kunders tilbøyelighet til å bytte til substitutter, og av relative priser og kvalitet. Dersom substituttet er et godt alternativ,

altså dekker kundens behov like godt og ligger på et konkurransedyktig prisnivå, vil tilbøyeligheten til å bytte være stor og trusselen fra substitutter reell. Dette øker konkurranseintensiteten i bransjen.

Når det gjelder *kundemakt* er prissensitivitet og forhandlingsmakt kritiske faktorer. Høy prissensitivitet og forhandlingsmakt hos kunden vil øke konkurranseintensiteten i bransjen.

En kundes prissensitivitet beror på hvor stor andel prisen på produktet utgjør av kundens totale kostnader. Jo større andel av totale kostnader en tilbyder står for, jo større er prissensitiviteten ovenfor tilbyderens produkter. Videre vil også grad av produktdifferensiering ha noe å si for prissensitiviteten, der lav differensiering øker kundens prissensitivitet.

Hva gjelder forhandlingsmakt, er det spesielt størrelse og konsentrasjon av kunder relativt til leverandører, byttekostnader og kundens informasjon som er kritiske faktorer. Dersom kundene forholder seg til mange og relativt små tilbydere, er dette en kilde til forhandlingsmakt hos kundene. Videre vil lave kostnader knyttet til å bytte tilbyder og høy grad av informasjon øke kundenes forhandlingsmakt og dermed konkurranseintensiteten i bransjen.

Leverandørmakt påvirker konkurranseintensitet spesielt gjennom forhandlingsmakt. Høy forhandlingsmakt hos leverandøren øker konkurranseintensiteten. Kritiske faktorer for forhandlingsmakt er størrelse og konsentrasjon av kunder relativt til leverandører, differensiering, byttekostnader, kjøpers informasjon og mulighet for vertikal integrasjon.

Dersom en bransje må forholde seg til få og relativt store leverandører øker dette leverandørenes forhandlingsmakt da kundene har færre alternativer. Videre vil differensierte leverandører, høye byttekostnader og lite informasjon om leverandørens kostnader også øke leverandørmakten. Mulighet for vertikal integrasjon vil ha betydning ved at integrasjon bakover reduserer forhandlingsmakten til leverandørene.

Intern rivalisering påvirkes av de fire øvrige kreftene beskrevet i rammeverket. Samtidig vil størrelse og konsentrasjon av eksisterende aktører, differensiering mellom aktørene, kostnadsstruktur, kapasitet og utgangsbarrierer ha betydning for grad av intern

rivalisering. Store og spredte aktører vil redusere rivalisering i bransjen og øke bransjens attraktivitet. På motsatt side vil lav grad av differensiering, lave marginer, knapp kapasitet og høye utgangsbarrierer bidra til å øke rivaliseringen. Høy konkurranseintensitet presser marginer og bidrar til å gjøre bransjen mindre attraktiv (Porter, 1980).

Porters fem krefter er kritisert for å være for fokusert på konkurranse mellom aktører. Besanko, Dranove og Shanley (2007) trekker fram at Porters fem konkurransekrefter ikke tar hensyn til at bedriftene i en bransje også kan samarbeide, og på denne måten skape verdi (Besanko, Dranove, & Shanley, 2007). Rammeverket kritiseres slik for dets ensidige fokus på konkurranse mellom aktørene. Professorene Barry Nalebuff og Adam Brandenburger påpeker i sin bok *Co-opetition* fra 1996 at business både er krig og fred (Nalebuff & Brandenburger, 1996). De siterer Ray Norda Novell: "*You have to compete and cooperate at the same time*" når de påpeker at bedrifter både kan konkurrere og samarbeide (ibid.). Nalebuff og Brandenburger inkluderer i sitt rammeverk en kraft kalt *complementors* (ibid.). Complementors er aktører som produserer relaterte produkter og tjenester, og med komplementaritet menes det at verdien av et produkt øker med andre relaterte produkter. Samarbeid mellom aktører kan altså bidra til å skape verdi og øke størrelsen på markedet (Barney, 1991). Dette kan være spesielt gjeldende i bransjer der teknologi er viktig da aktørene kan samarbeide om å utvikle felles standarder (ibid.).

2.3 Teoretisk bakgrunn og rammeverk for kostnads- og lønnsomhetsdriveranalyse

Strategisk tekning har fått økt oppmerksomhet også i forbindelse med bedriftens økonomistyring. De siste 30 årene har en rekke forskere beskrevet ulike perspektiver på kostnads- og lønnsomhetsdrivere, og dette har blitt knyttet til strategiske valg. I det følgende ser vi på utviklingen på dette området de siste tiårene, før vi ser nærmere på relevante rammeverk.

Tradisjonelt har produksjonsvolum blitt ansett som den primære variabelen for kostnadsbildet (Banker & Johnston, 2007). Det var i løpet av 1980-tallet at økonomistyringslitteraturen begynte å beskrive nye perspektiver på hva som driver kostnader. I nyere økonomistyringslitteratur er det anerkjent at kostnader kan drives av mange ulike faktorer, som også påvirker hverandre. Kostnadsbildet er med andre ord komplekst, og en rekke variabler antas å være betydningsfulle (Banker & Johnston,

2007). Innen fagområdet for strategisk lønnsomhetsanalyse anses produksjonsvolum å fange opp en relativt liten del av det komplekse kostnadsbilde (Shank, 1989). Ved å ta høyde for at flere variabler kan påvirke kostnadsbildet, oppnås en mer nyansert forklaring av hva som ligger bak lønnsom drift. Dette vil også være verdifull informasjon når strategiske beslutninger skal fattes (ibid.).

Tanken om at flere variabler kan påvirke kostnads- og lønnsomhetsbildet er viktig av flere grunner. For det første gir det implikasjoner for beslutningstakere. Kunnskap om underliggende kostnadsdrivere trekkes fram som spesielt relevant informasjon når strategiske valg skal tas. En leder som i sine strategiske beslutninger tar høyde for at det fins ulike kostnadsdrivere, vil være i bedre stand til å heve prestasjoner og støtte bedriftens overordnede målsetning (Banker & Johnston, 2007).

For det andre har et økt antall kostnads- og lønnsomhetsdrivere implikasjoner for økonomistyringssystemene. Johnsen og Kaplan påpekte i 1987 at de tradisjonelle styringssystemene syntes å ha tapt noe av sin relevans for å ta gode beslutninger i omgivelser som endres raskt (Johnson & Kaplan, 1987). Dette ble kjent som "Relevance Lost"-debatten, og satte fokus på et behov for styringssystemer med et bredere sett av forklaringsvariabler. Dynamiske omgivelser gjør behovet for oppdatert og styringsnyttig informasjon kritisk, og man er derfor avhengig av styringssystemer som tar høyde for relevante kostnads- og lønnsomhetsdrivere. I forbindelse med debatten kom verktøy som balansert målstyring og aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). ABC er eksempel på et verktøy som har et mer nyansert syn på kostnadsdrivere.

I det følgende presenteres rammeverk utformet av Porter, Riley og Cooper & Kaplan. Dette er økonomer som har gjort seg spesielt bemerket i utviklingen av teorier relatert til kostnads- og lønnsomhetsdrivere.

2.3.1 Porters 10 kategorier for kostnadsdrivere

Porter er en av de første som benytter seg av konseptet *kostnadsdrivere*. Han bruker begrepet for å beskrive og analysere kostnadsadferd gjennom hele verdikjeden. I sin bok *Competitive Advantage* fra 1985 argumenterer Porter for at kostnadsposisjonen til en bedrift er et resultat av kostnadsadferden i aktivitetene som utføres i bedriftens verdikjede. Videre forklarer han at kostnadsadferd avhenger av en rekke *strukturelle*

faktorer som påvirker kostnader, og det er dette han kaller kostnadsdrivere (Porter, 1985).

Porter (1985) påpeker at det som er viktige kostnadsdrivere i en bedrift ikke trenger å være det for en annen bedrift i samme bransje dersom aktivitetene i verdikjeden til de to bedriftene er ulike. I en kostnadsanalyse bør aktiviteter og deres kostnader deles opp og analyseres separat dersom i) de utgjør en stor eller økende andel av operasjonelle kostnader, ii) de har ulike drivere og/eller iii) utgjør verdiskapende aktiviteter som konkurrenter utfører annerledes.

Kostnadsdriveranalyse gir bedriften anledning til å forstå årsak-virkningsforhold knyttet til kostnadsadferd. Porter (1985) mener at kostnadsdriverne i større eller mindre grad kan kontrolleres av bedriften, og at det derfor blir viktig å ta bevisste strategiske valg knyttet til de viktige kostnadsdriverne i en bedrift.

På bakgrunn av dette definerer Porter (1985) 10 ulike *kategorier* av kostnadsdrivere som har betydning for kostnadsadferd. Disse er vist i figuren under. Det understrekes at en aktivitet kan ha flere drivere, noe som kan gi komplekse sammenhenger når kostnadsadferd skal forklares. Under følger en beskrivelse av de 10 kategoriene av kostnadsdrivere som Porter (1985) mener bør tas høyde for i strategiske valg.

Skalafordeler og skalaulempen er den første av Porters kategorier. Med denne kategorien påpeker Porter at størrelse er en strukturell faktor som kan ha betydning for kostnader. Store produksjonsvolum kan gi skalafordeler når det innebærer at aktiviteter utføres mer effektivt og kostnadene er underproporsjonale med volum. Størrelse kan imidlertid også innebære skalaulempen ved at kompleksitet og koordineringskostnader øker når flere mennesker og avdelinger må kommunisere og samhandle.

Læring og spillovers er Porters andre kategori av kostnadsdrivere. Læring akkumuleres over tid og kan bidra til reduserte kostnader på en rekke måter. For eksempel kan læring redusere kostnader ved at aktiviteter

Porters 10 kategorier

1. Skala
2. Læring og Spillovers
3. Kapasitetsutnyttelse
4. Koblinger
5. Samarbeid
6. Integrasjon
7. Timing
8. Policy-valg
9. Lokalisering
10. Institusjonelle faktorer

effektiviseres, produktdesign forbedres eller at ansatte blir dyktigere. Med "spillovers" refererer Porter til at organisasjoner også kan redusere kostnader ved å ta lærdom av andre aktører, enten det er leverandører, konsulenter eller konkurrenter. Denne typen læring kan imidlertid være tilgjengelig for flere aktører, noe som i så fall bidrar til reduserte kostnader for hele bransjen og ikke gir en strategisk kostnadsfordel for kun en aktør.

Kategorien *kapasitetsutnyttelse* trekker fram at disponering av bedriftens ressurser og tilgjengelig kapasitet vil påvirke kostnader. Når en aktivitet har en stor fast kostnad knyttet til seg, vil enhetskostnad påvirkes av kapasitetsutnyttelse. Når den faste kostnaden knyttet til en aktivitet er stor, vil ineffektiv kapasitetsutnyttelse bety høyere enhetskostnad. Forholdet mellom faste og variable kostnader knyttet til en aktivitet indikerer hvor sensitiv aktiviteten og dens kostnad er i forhold til kapasitetsutnyttelse som kostnadsdriver.

Med kategorien *koblinger* peker Porter på at kostnaden til en gitt aktivitet påvirkes av hvordan andre aktiviteter utføres og at kostnader kan drives av hvordan ulike aktiviteter er koblet sammen. Slike koblinger innebærer at kostnaden til en aktivitet ikke nødvendigvis kan forklares ved å se på aktiviteten alene. Porter beskriver spesielt to typer koblinger: Koblinger mellom aktiviteter innad i bedriftens egen verdikjede, og koblinger mellom bedriften og leverandører/distributørers verdikjeder. Optimalisering og koordinering av koblinger, kan redusere summen av kostnadene ved disse aktivitetene.

Interrelationship, altså *samarbeid*, mellom forretningsenheter internt i bedriften kan påvirke kostnader dersom man kan samordne aktiviteter mellom ulike forretningsenheter. For eksempel kan felles markedsføring og distribusjon redusere kostnader dersom de gagnar flere forretningsenheter samtidig. Deling av aktiviteter mellom forretningsenheter kan slik redusere enhetskostnaden dersom det er potensiale for skalafordeler. Læring og kapasitetsutnyttelse kan også bedres gjennom samarbeid. Deling av know-how mellom aktiviteter som ligner kan for eksempel ha en kostnadsbesparende effekt ved at det gir raskere læring i bedriften. Dersom ulike aktiviteter kan utnytte kapasitet på ulike tidspunkt, gir også dette mulighet for kostnadsbesparelse. Deling gir altså mulighet for kostnadsreduksjon gjennom mulige skalafordeler, raskere læring og økt kapasitetsutnyttelse. Selv om fordelene ved deling

kan være mange, kan det imidlertid også generere kostnader ved at behovet for koordinering og kommunikasjon øker. Fordelene og ulempene må derfor veies mot hverandre.

Integrasjon er en kategori av kostnadsdrivere der Porter forklarer at grad av vertikal integrasjon i en aktivitet kan påvirke kostnader. Alle aktiviteter bruker eller kan bruke input som er kjøpt, og må dermed, enten det er eksplisitt eller implisitt, ta stilling til hvorvidt integrasjon er aktuelt. Integrasjon kan redusere kostnader på mange måter, for eksempel ved at transportkostnader blir mindre, ved at man unngår leverandører med forhandlingsmakt eller ved at det gir samhandlingsfordeler. Integrasjon kan imidlertid også gi økte kostnader – for eksempel ved at det reduserer fleksibilitet, gjør aktivitetene dyrere enn man får outsourcet de til eller øker exit barrierer. Det blir derfor viktig å veie mulige fordeler mot mulige ulemper også i denne kategorien.

Kategorien *timing* viser til at kostnaden av en aktivitet ofte kan ha med timing i markedet å gjøre. En "first-mover" i et marked kan for eksempel ha en fordel ved at det er lett å etablere et merkenavn. Det kan imidlertid være en ulempe ved at senere aktører kan imitere og lære av feil som en "first-mover" har gjort. Å være tidlig ute med ny teknologi er ofte kostbart, men kan gi betydelige konkurransefordeler. Motsatt kan det å vente og se hva som slår an gjøre at du sparer initiale kostnader knyttet til forskning og barnesykdommer, samtidig som man risikere å bli hengende bak. Timingens påvirkning på kostnader beror i stor grad på markedsutviklingen.

Policyvalg reflekterer en bedrifts strategi og involverer ofte gjennomtenkte trade-offs mellom kostnad og differensiering. Produktmiks, bredde i produktutvalg, servicenivå, valg av målgruppe, valg av teknologi og hvor mye man vil bruke på markedsføring er relevante policyvalg. Policyvalg spiller en spesielt viktig rolle i differensieringsstrategier. Differensiering bygger ofte på policyvalg som gjør bedriften eller produktet unikt i forhold til andre i bransjen. Derfor blir det spesielt viktig for bedrifter med differensieringsstrategier å forstå kostnadene som policyvalg driver.

Lokalisering kan være et resultat av policyvalg eller historie, og er en kategori av drivere som kan påvirke kostnader på en rekke måter. Ulike lokaliseringer vil innebære at bedrifter har ulik tilgang på viktige ressurser, som for eksempel faglig kompetanse,

arbeidskraft, energi eller andre viktige ressurser. Det kan også være ulike forventninger, krav og preferanser blant kunder med ulik geografisk lokalisering.

Kategorien *institusjonelle* faktorer omfatter faktorer som er utenfor bedriftens kontroll, som for eksempel reguleringer fra myndighetene. Selv om kostnadsdriverne i denne kategorien er utenfor bedriftens kontroll, påpeker Porter at det er viktig å gjenkjenne denne gruppen faktorer da bedriften kan forsøke å påvirke eller minimere effekten av dem.

I tillegg til de 10 kategoriene for kostnadsdriverer er Porter opptatt av *scope* i boken *Competitive Advantage* (Porter, 1985). Liten scope gir mulighet for skreddersøm av verdikjeden, mens stor scope kan gi samdrift- og skalafordeler. Han deler scope inn i fire kategorier; segment, vertikal, geografisk og bransje-scope. Segment-scope knytter seg til bredde i produkttilbud og kundegruppene som betjenes. Vertikal scope handler om i hvilken grad bedriften outsourcer aktiviteter i verdikjeden. Geografisk scope dreier seg om omfanget av regioner og områder som bedriften konkurrerer i med samme strategi, mens bransje-scope er antall bransjer som en bedrift konkurrerer i.

Hver av Porters ti kategorier inkluderer en rekke faktorer med betydning for kostnadsbildet og prestasjoner, både på kort og lang sikt. Spesielt legger Porter vekt på at styring av disse faktorene bør være en del av lederes strategiske tenkning. Uansett hvilken type strategi en bedrift følger, bør beslutningstakeren ha en forståelse for hva som er viktige kostnadsdriverer, og hvordan de henger sammen for å ta strategisk kloke valg.

2.3.2 Rileys strukturelle og operasjonelle kostnadsdriverer

Etter at Porter beskrev sine 10 kategorier av kostnadsdriverer i 1985, har en rekke forskere tatt utgangspunkt i og utviklet nye lister med kostnadsdriverer. Shank (1989) skriver at Porters *forsøk* på å definere kategorier av kostnadsdriverer kanskje var viktigere enn akkurat hvilke kategorier han trakk frem. Shank (1989) trekker fram *Rileys* liste med kostnadsdriverer som et alternativ. Riley tok utgangspunkt i Porters kostnadsdriverer, og kategoriserer sine kostnadsdriverer i to overordnede kategorier; strukturelle og operasjonelle kostnadsdriverer (Shank, 1989).

De *strukturelle faktorene* ble definert og beskrevet med utgangspunkt i industriell organisasjonslitteratur, og fokuserer på hvordan kostnader drives av betingelser i den underliggende økonomiske strukturen. Tanken var at forståelsen av mekanismen i denne strukturen burde være det man tar utgangspunkt i ved strategiske valg. Rileys teori inkluderer fem kostnadsdrivere knyttet til den underliggende økonomiske strukturen (Shank, 1989). Under følger en beskrivelse av disse.

Som Porter definerer også Riley *skala* som en viktig kostnadsdriver. Strategiske valg knyttet til størrelse kan dreie seg om hvor store investeringer i produksjon, forskning og utvikling og markedsføring bør være.

Den andre strukturelle kostnadsdriveren som Riley trekker frem er *scope*. Relevant for denne kostnadsdriveren er beslutninger relatert til grad av vertikal integrasjon.

Faktoren *erfaring* kan ha betydning fordi produktkostnader kan bero på hvor mange ganger en bedrift har gjort den samme prosessen. Kostnader kan reduseres med erfaring. I et dynamisk miljø kan imidlertid for mye erfaring være like ille som for lite erfaring. Beslutningstakere må derfor være bevisst betydningen av erfaring.

Hvilken *teknologi* som benyttes i de ulike leddene i bedriftens verdikjede vil kunne påvirke kostnader. Valg om å være en leder eller følger hva gjelder teknologiske løsninger kan derfor være et strategisk valg av betydning.

I Rileys rammeverk knytter *kompleksitet* seg til at bredde på produkt- eller tjenestelinjen som tilbys kunden kan drive kostnader. Beslutninger knyttet til dette kan derfor være viktig.

Til hver av de strukturelle faktorene knytter det seg altså strategisk valg med betydning for produktkostnader. Av Rileys strukturelle drivere er det de tre første; skala, bredde

Rileys kostnadsdrivere

Strukturelle drivere

1. Skala
2. Scope
3. Erfaring
4. Teknologi
5. Kompleksitet

Operasjonelle drivere

6. Ansattes engasjement
7. Kvalitetsledelse (TQM)
8. Kapasitetsutnyttelse
9. Fabrikk-layout
10. Produktkonfigurasjon
11. Koblinger

og erfaring som har fått mest oppmerksomhet som relevante kostnadsdrivere (Shank, 1989).

Rileys andre gruppe av kostnadsdrivere er *de operasjonelle kostnadsdriverne*. De operasjonelle driverne omhandlet evnen til å utøve den valgte strategien suksessfullt. I motsetning til de strukturelle driverne, gjelder det for de operasjonelle at "mer er alltid bedre" (Shank, 1989). Under følger en kort beskrivelse av Rileys operasjonelle drivere:

Ansattes engasjement er en driver som handler om at bedriftens kostnader påvirkes av hvor engasjerte og delaktige de ansatte er i arbeidet med å oppnå kontinuerlig forbedring av driften.

Kvalitetsledelse (Total Quality Management) er en operasjonell driver som knytter seg til hvordan bedriften ledes med hensyn til produktkvalitet.

Kapasitetsutnyttelse kan ha betydning for kostnader, og dette er en driver som også Porter (1985) er opptatt av. I Rileys teori trekkes det fram at skala kan spille inn på hvor godt kapasiteten utnyttes.

Fabrikk-layout kan drive kostnader ut i fra hvorvidt konstruksjonen, eller layouten, i produksjonsanlegget er effektiv i forhold til produksjonsprosesser.

Produktkonfigurasjon er en driver som dreier seg om at designet eller utformingen til et produkt kan ha betydning for kostnader.

Den siste av Rileys operasjonelle drivere er *koblinger til leverandører og kunder*.

Rileys kostnadsdrivere, og hans teori om at det knytter seg viktige strategiske valg til disse, ble ett av flere viktig bidrag i utviklingen av strategisk kostnadsanalyse. Fagområdet fikk økt oppmerksomhet, og en rekke forskere kom nå med nye vinklinger og perspektiver (Banker & Johnston, 2007). Cooper & Kaplans teori om hvordan ulike aktiviteter driver kostnader er et av bidragene som har gjort seg spesielt bemerket.

2.3.3 Cooper & Kaplans aktivitetsbaserte kostnadskalkulasjon (ABC)

I forbindelse med "Relevance Lost"-debatten utviklet Cooper & Kaplan "ABC"-costing (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Dette var et nytt verktøy for hvordan produkt- og kundelønnsomhet kunne fremstilles. Tankegangen er at karakteristikkene ved produkter og produksjonsprosesser krever at ulike aktiviteter utføres, og at dette kan drive

indirekte kostnader. ABC fordeler indirekte kostnader på en måte som viser hvilke kostnader et produkt selv driver. *Kompleksitet* fikk spesielt fokus i ABC-metoden, og ble vektlagt som kostnadsdriver (Banker & Johnston, 2007).

Noe av det som var nytt med ABC var måten man delte inn kostnader i et hierarki på. Kostnadshierarkiets hensikt er å kunne si at ulike kostnader drives på ulike nivå i en bedrift. Dette er relevant informasjon i en kostnadsanalyse, men også viktig for strategiske valg ved at det tydeliggjøres hvilke kostnader som påvirkes når beslutninger tas på de ulike nivåene. Cooper & Kaplan definerte en rekke ulike nivåer som kostnader kan drives på, og tanken var at et nivå inkluderer alle kostnadene på lavere nivåer. En beslutning på et høyt nivå, vil derfor få konsekvenser for lavere nivå. Mens designkostnader hører til på produktnivå, tilskrives markedsføringskostnader bedriftsnivå, som er det høyeste nivået (Banker & Johnston, 2007)

Cooper & Kaplan (1998) skrev også om ledelse med utgangspunkt i ABC. Spesielt beskriver de hvordan bruk av aktivitetsbasert ledelse kan organiseres i to grupper. *Strategisk* aktivitetsbasert ledelse handler om "å gjøre de rette tingene" – der det fokuseres på at bedriften utøver de riktige aktivitetene. Den andre gruppen ledelsesaktiviteter kalles *operasjonell* aktivitetsbasert ledelse, og handler om fokus på aktiviteter knyttet til operasjonell effektivitet - "å gjøre tingene riktig" (Banker & Johnston, 2007).

Under er teoriene til Porter (1985), Riley (1987) og Cooper & Kaplan (1998) fremstilt i en figur for å illustrere utvikling på området for strategisk kostnadsanalyse.

Tabell 1 Sammenligning av taksonomioer for kostnadsdrivere (Banker & Johnston, 2007)

Porter (1985)	Riley (1987)	Cooper & Kaplan (1998)
<u>10 categories</u> 1. Scale 2. Learning and spillovers 3. Capacity utilization 4. Linkages 5. Interrelationships 6. Integration 7. Timing 8. Discretionary policies 9. Location 10. Institutional factors	<u>Structural drivers:</u> 1. Scale 2. Scope 3. Experience 4. Production technology 5. Product line complexity <u>Executional drivers:</u> 6. Continuous improvement 7. Quality management 8. Capacity utilization 9. Plant layout efficiency 10. Product design configuration 11. Linkages with suppliers and customers	<u>Manufacturing stage of value chain</u> 1. Unit-level 2. Batch-level 3. Product –sustaining 4. Facilities-sustaining <u>Rest of firm value chain</u> 5. Customer-sustaining 6. Product-line-sustaining 7. Brand-sustaining 8. Channel-sustaining 9. Location-sustaining 10. Corporate-sustaining <u>Extended value/supply chain</u> 11. Vendor-sustaining

Andre forskere har i etterkant utvidet forskningsområdet til å omfatte drivere for verdi, inntekt og profitt. Faktorer som tidligere ble omtalt som kostnadsdrivere har senere også blitt beskrevet som mulige drivere for inntekt, da driverne for kostnader også kan skape verdi for kunden (Banker & Johnston, 2007).

2.4 Oppsummering og utredningens benyttelse av de teoretiske rammeverkene

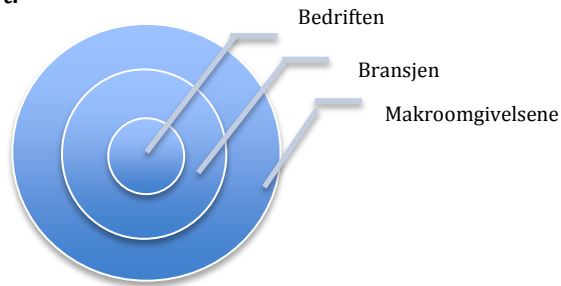
Dette kapittelet har beskrevet utredningens teoretiske referanseramme. Utredningen er teoretisk fundamentert ved at den tar utgangspunkt strategi- og økonomistyringslitteraturen. Blant annet vil teorier om konkurransearenaen og kostnads- og lønnsomhetsdrivere benyttes som referanse.

Ved analyse av konkurransearenaen er det først naturlig å se på hva som rører seg i makrobildet, for deretter se nærmere på den spesifikke bransjen som bedriften befinner seg i. I en analyse av makroomgivelsene er det relevant å undersøke faktorer knyttet til politikk, økonomi, sosiologi, teknologi, miljø og reguleringer. I analyse av bransjen er Porters Five Forces-rammeverk anerkjent. Rammeverket ser på hvordan krefter i en bransjes omgivelser påvirker konkurranseintensitet og attraktivitet i bransjen. Porters fem krefter knytter seg til leverandørmakt, kundemakt, trussel fra substitutter, trussel fra inntrengere og intern rivalisering.

Ulike perspektiver innen kostnadsdriveranalyse kan benyttes til å se nærmere på hva som forårsaker kostnader og lønnsomhet i en bedrift eller bransje. Porter, Riley og

Cooper & Kaplan har vært bidragsytere på dette området. Det fins imidlertid, per i dag, ingen ferdig diskutert og uttømmende liste over variabler som påvirker kostnader, inntekter eller profitt.

Figuren under illustrer et perspektiv på bedriftens omgivelser. Sirklene viser hvordan faktorer i makromiljøet påvirker bransjen, hvordan ulike krefter har betydning for konkurranseintensiteten i bransjen, og innerst er bedriftens karakteristika som vil ha betydning for dens lønnsomhet.



Figur 3 Oversiktsbilde over bedriften og dens omgivelser

Kapittel 3 - Metode

Dette kapittelet vil presentere metoden som ligger til grunn for vår studie. Metode er en fremgangsmåte for innsamling av data om virkeligheten, og skal fungere som et hjelpemiddel når vi forsøker å beskrive virkeligheten (Jacobsen, 2000). Det er viktig at studiens resultat og funn ikke påvirkes av valgt metode. Et gjennomtenkt valg av metode er derfor nødvendig for at studiens resultater best mulig skal gjenspeile virkeligheten (ibid.).

Metoden er valgt for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål på en god måte. Studiens problemstilling er formulert som følger:

Hva kan forklare lønnsomhetsforskjeller i norske sparebanker i dag, og hva blir viktig i tiden framover?

1. Hva karakteriserer konkurransearenaen til norske sparebanker?
2. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom norske sparebanker i dag, og hvilke prestasjonsområder synes betydningsfullt for relativ lønnsomhet?
3. Hvilke faktorer kan ha betydning for lønnsomhet i norske sparebanker?
4. Hvilke sammenhenger er det mellom bankenes karakteristika og lønnsomhetsprestasjoner?
5. Hva vil være viktig for lønnsomhet i sparebankbransjen framover?

Vi begynner med å presenteres utredningens *studieobjekt* og *forskningsdesign*. Videre gis en *evaluering av datamaterialet*, før vi avslutningsvis diskuterer *analyseteknikker* og *studiens begrensninger*.

3.1 Studieobjekt: Store, regionale sparebanker i Norge

Studieobjektet i denne utredningen er store, regionale sparebanker i Norge. Nærmere bestemt er studieobjektet begrenset til sparebankene med gjennomsnittlig forvaltningskapital mellom 20 og 125 milliarder kroner. Disse sparebankene utgjør de 12 største sparebankene i Norge i dag, sett bort fra DNB og Sparebank 1 SR-bank. Alle sparebankene har regional tilknytning, og utvalget er spredt over hele landet.

Sparebankene har en form for felles identitet når det kommer til fokus på lokal forankring, nærhet til kundene og samfunnsengasjement (Sparebankforeningen). Dette

er et viktig differensieringspunkt fra forretningsbankene. De regionale sparebankene kan karakteriseres som lokale finanssentra, og står per i dag sterkt i det norske finansmarkedet (ibid.).

Det valgte studieobjektet har flere fordeler når man skal studere hva som kan forklare lønnsomhetsvariasjon. For det første er bransjen relativt homogen. Det vil si at bankene som er med i utvalget i stor grad tilbyr det samme produkt- og tjenestespekteret. Aktørene i utvalget har sin hovedbeskjeftigelse i markedet for kreditt. Sparebankene forholder seg til like rammevilkår, og påvirkes dermed nokså likt av endringer i omgivelsen. Dette gir et godt utgangspunkt for å identifisere og undersøke mulige forklaringer til lønnsomhetsvariasjon i bransjen.

For det andre er det en fordel at alle sparebankene rapporterer etter den internasjonale regnskapsstandarden, IFRS. Når informasjon hentes fra sparebankenes årsrapporter, utelukkes dermed muligheten for at forskjeller skyldes ulik rapporteringsstandard.

På bakgrunn av ovennevnte forhold, fremstår det valgte studieobjektet; store, regionale sparebanker, som velegnet for analyse av årsaker til lønnsomhetsvariasjon.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet beskriver hvordan man vil gjennomføre en undersøkelse for å besvare utredningens problemstilling og oppnå studiens formål (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Utredningens forskningsdesign kan beskrives ved å se på *forskningstilnærmingen*, *forskningshensikten* og metode for *datainnsamling*. Fordi det er viktig med bevissthet rundt at resultater kan være påvirket av metodiske forhold, vil svakheter ved metodiske valg kommenteres underveis. Det beskrevne forskningsdesignet er valgt i tro om at det vil gi det beste utgangspunktet for å undersøke det utredningen ønsker å belyse, nemlig hva som påvirker lønnsomhet i norske sparebanker i dag og i framtiden.

3.2.1 Forskningstilnærming

Ved innhenting av data er det vanlig å skille mellom *deduktiv* og *induktiv* tilnærming. En *deduktiv* forskningstilnærming innebærer at man går fra teori til empiri (Jacobsen, 2000). Teori på området man undersøker danner utgangspunkt for forventninger om hvordan virkeligheten ser ut. Data innhentes deretter for å vurdere om forventningene stemmer overens med faktiske forhold. Den deduktive tilnæringsmetoden har fått

kritikk for at den kan lede forskeren til å lete etter informasjon som støtter forventningene man hadde som utgangspunkt. Dersom informasjonstilgangen begrenses, oppstår risiko for at betydningsfull informasjon overses. (Jacobsen, 2000).

En *induktiv* forskningstilnærming innebærer at man går fra empiri til teori (Jacobsen, 2000). Uten forutinntatte forventninger starter man med å samle informasjon. Deretter systematiseres informasjonen, og med dette som utgangspunkt formuleres teoriene. Kritikk av induktiv metode går på at mennesket generelt ikke har kapasitet til å innhente absolutt all relevant informasjon, og at det er vanskelig å ha et helt åpent sinn. Dette gjør det vanskelig å unngå begrensinger, enten det er bevisst eller ubevisst. (Jacobsen, 2000).

Denne utredningen benytter i utgangpunktet en *deduktiv* forskningstilnærming, men har også element av *induktiv* metode. Utredningen ønsker å svare på hva som påvirker lønnsomhet i norske sparebanker. Med utgangspunkt i teori og tidligere forskning har vi dannet oss forventninger om hvilke faktorer som kan være betydningsfulle. Deretter er empiri innhentet for å vurdere om forventningene stemmer overens med det vi ser i virkeligheten. Dette gjør utredningens metode i hovedsak *deduktiv*.

I besvarelsen av forskningsspørsmål 3, forsøker vi imidlertid å utforme et rammeverk bestående av faktorer som kan ha betydning for lønnsomhet i banker. Selv om utformingen av rammeverket er inspirert av teori, har vi også hentet inn en mengde informasjon og inkludert faktorer som har syntes relevant for vårt formål, men ikke hadde tilknytning til teori. Utredningen har slik også element av *induktiv* metode.

I stedet for å se på rene deduktive eller induktive tilnærminger er det i senere tid også blitt vanlig å omtale forskningstilnærmingen som mer eller mindre *åpen* (Jacobsen, 2000). Grad av åpenhet i datainnsamlingen handler om hvilke begrensninger forskeren bevisst setter for datainnsamlingsprosessen (ibid.). Denne utredningen har gjennomgående hatt relativt klare begrensninger for hvilken informasjon som skulle innhentes til et hvert tidspunkt. Utredningen har imidlertid på noen områder en mer åpen tilnærming, ved at det er tatt hensyn til observasjoner og ny informasjon underveis.

3.2.2 Forskningshensikt

Valg av forskningshensikt er avhengig av utredningens formål. Det er vanlig å skille mellom tre typer forskningshensikter: *utforskende*, *beskrivende* og *forklarende* hensikt (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Utredningens formål er å finne ut hva som kan forklare lønnsomhetsvariasjon i norske sparebanker. Ideelt sett ville en forklarende hensikt være mest gunstig. I forklarende undersøkelser er målet å avdekke en kausal sammenheng mellom to forhold, årsak og virkning (Jacobsen, 2000). Det er imidlertid viktig å skille mellom *korrelasjon* og *kausaltitet*. *Korrelasjon* angir samvariasjon, mens *kausaltitet* handler om årsak-virkningsforhold (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Bevis for *kausale* forhold om hva som påvirker lønnsomhet blir vanskelig å fremlegge, fordi det i vårt tilfelle ikke er mulig å si et forhold *skyldes* et annet og at det ikke er en utenforliggende årsak som påvirker begge forhold. Problemstillingens formål er å kunne si noe om *mulige* årsaker til hva som kan forklare lønnsomhetsforskjeller. Selv om kausale forhold ikke kan påvises i denne studien, skulle utredningen altså *ideelt* sett hatt en forklarende hensikt.

Da kausale forhold er vanskelig å fremlegge, har studien en *utforskende* og *beskrivende* hensikt. *Utforskende* hensikt brukes for områder der det foreligger lite kunnskap fra før, og det primære målet er å forstå og tolke det aktuelle fenomenet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). I utforskende sammenhenger utvikles det ofte hypoteser om mulige sammenhenger (ibid.). *Beskrivende* hensikt brukes der man ønsker å beskrive spesifikke situasjoner eller objekter for å få bedre innsikt i hvordan situasjonen eller objektet ser ut (ibid.). For eksempel kan hensikten være beskrivende dersom man skal undersøke sammenhengen mellom to variabler. En utredning med beskrivende hensikt vil ofte begrense seg til å si noe om tilstanden på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2000).

I forskningsspørsmål 1 analyseres sparebankenes konkurransearena. Dette forskningsspørsmålet har dels en beskrivende hensikt, da konkurransearenaen på nåværende tidspunkt beskrives, og dels en utforskende hensikt, da det utvikles forventninger om hva som blir viktig fremover. Forskningsspørsmål 2 ser på hvilke lønnsomhetsforskjeller det har vært i perioden mellom 2010-2012. Denne delen vil ha en beskrivende hensikt da sparebankenes lønnsomhetstall beregnes og presenteres for det gitte tidsrommet. Forskningsspørsmål 3 har både en utforskende og beskrivende hensikt. I denne delen ser vi på mulige lønnsomhetsfaktorer og hvordan de samvarierer.

Hensikten er utforskende da vi undersøker hva som kan være betydningsfulle faktorer, og beskrivende da vi ser på sammenhenger mellom faktorer. Forskningsspørsmål 4, der vi forsøker å identifisere sammenhenger mellom faktorer og lønnsomhet, vil ha en beskrivende hensikt da vi måler samvariasjon. Forskningsspørsmål 5 dreier seg om framtiden, og vil derfor være utforskende av natur.

Oppsummert vil denne utredningen i hovedsak ha en *utforskende* og *beskrivende* hensikt.

FS	Hensikt	
FS 1	Beskrivende	Utforskende
FS 2	Beskrivende	
FS 3	Beskrivende	Utforskende
FS 4	Beskrivende	
FS 5		Utforskende

3.2.3 Datainnsamling

Gjennomføring av samfunnsvitenskapelige undersøkelser dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data (Johannesen, Tufte, Kristoffersen, 2006). I datainnsamlingsprosessen må valg tas knyttet til innsamlingsmetode, samt hvilken type data som er hensiktsmessig å benytte.

3.2.3.1 Primær- og sekundærdata

Med primærdata menes data som er samlet inn for første gang fra informasjonskilden, og som er innhentet med skreddersøm for en spesifikk problemstilling (Jacobsen, 2000). Sekundærdata er data innhentet av andre, noe som ofte innebærer at dataene i utgangspunktet er innhentet til et annet formål (ibid.).

Denne utredningen har benyttet sekundærdata som analysegrunnlag. Data og informasjon brukt i denne studien er i hovedsak hentet fra sparebankenes årsrapporter, rapporter fra Norges Bank, Finansdepartementet, Finans Norge (FNO) og Statistisk Sentralbyrå (SSB).

I besvarelsen av forskningsspørsmål 2, der lønnsomhetsvariasjon tema, er data innhentet fra sparebankenes årsrapporter. Disse dataene er produsert for rapporteringshensikt, og kan dermed klassifiseres som sekundære i vår studie. Ellers i utredningen er informasjon fra ulike rapporter, aviser, tidsskrift, nettsider og bøker

benyttet. Også dette er produsert for andre formål, og kan derfor klassifiseres som sekundærdata i vår analyse.

3.2.3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode og data

Metodelitteraturen skiller mellom kvantitative og kvalitativ metoder. Det er et prinsipielt skille mellom disse som dreier seg om hvordan data registreres og analyseres (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Mens kvantitativ metode bruker data i form av tall, har kvalitativ metode fokus på data i form av tekst (ibid.). I denne utredningen er både kvantitativ og kvalitative data brukt.

Kvantitativ metode benytter data som gir informasjon i form av tall, og brukes gjerne til å behandle store mengder informasjon. Typisk for kvantitativ metode er at fenomener kategoriseres, at det legges vekt på opptelling og utbredelse av fenomenet, og at dataene kan behandles ved hjelp av statistiske teknikker (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Ofte ser man på variasjon og samvariasjon mellom ulike forhold. En av fordelene med kvantitativ metode er at informasjon standardiseres. Dette gjør det mulig å få oversikt over store mengder data (Jacobsen, 2000). En ulempe med kvantitativ metode er derimot at standardisering av informasjonen gjør at det på forhånd er definert hva som er relevant, noe som begrenser hvilken type informasjon som innhentes. Det er også vanskelig å gå i dybden med kvantitativ metode.

I denne utredningen brukes *kvantitativ* metode ved at sekundærdata fra de 12 sparebankenes årsrapporter er hentet inn og analysert. Data av interesse har vært regnskapstall som kan brukes til å bedømme lønnsomhet, og tall for variabler som kan tenkes å påvirke lønnsomhet. Utredningen har sett på variasjon i lønnsomhet, og variabelenes samvariasjon med lønnsomhet. Vi kommer tilbake til hvilke statistiske analyseteknikker som er brukt senere i dette kapittelet. Ved å benytte de kvantitative dataene fra årsrapportene har vi kunnet danne oss et bilde av generelle trekk for hva som kjennetegner de mer lønnsomme bankene i vårt utvalg.

Kvalitativ metode innebærer bruk av data som gir informasjon i form av tekst (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Formålet kan være å undersøke noe i dybden, og kvalitativ metode er på denne måten velegnet til å få frem nyanser i fortolkningen av et fenomen (Jacobsen, 2000). En ulempe ved kvalitativ metode er faren for ubevisst siling av informasjon. Det er viktig å være kritisk til om resultatet gir et

riktig bilde av virkeligheten, og ikke skyldes metoden. Det at undersøkelsen i seg selv skaper bestemte resultater er kjent som undesøkelseseffekten (ibid.).

Analysen av bankenes konkurransearena benytter en kvalitativ tilnærming. Informasjon er blant annet hentet fra sparebankenes årsrapporter, statsbudsjettet og relevante publikasjoner fra Norges Bank, Finansdepartementet, FNO og SSB. Vi forsøker å unngå siling av informasjon ved å benytte oss av kilder med ulike perspektiv. I årsrapportene uttrykker bransjeaktørene sin oppfatning av relevante aspekt ved omgivelsene. Andre kilder, som finansdepartementets publikasjoner og nyhetsartikler, har et mer eksternt perspektiv. Ved å innhente kvalitative data forsøker vi å danne et nyansert bilde av viktige trekk som bransjen preges av.

Formålet med å benytte både kvantitative og kvalitative data er at det gir en rikere forståelse av hva som kan ha betydning lønnsomhetsforskjeller i bransjen.

3.3 Evaluering av datamaterialet

Kvaliteten på datamaterialet kan vurderes etter tre kriterier; reliabilitet, validitet og hvorvidt funn er generaliserbare. Disse begrepene brukes når man skal ta stilling til hvor godt man måler ett fenomen (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Kriteriene er brukt til evaluering av både det kvantitative og kvalitative datamaterialet.

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig et datamateriale er. Reliabilitet kan vurderes ut fra hvilke data som brukes, måten de er samlet inn på, samt hvordan de er bearbeidet (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

Utredningens kvantitative analyse bygger på regnskapsdata fra sparebankenes årsrapporter. Disse dataene ble hentet for alle de 12 bankene og samlet i ett dokument. Tallene i bankenes årsrapporter er underlagt revisjon, og må dermed kunne karakteriseres som pålitelige. Vi har bearbeidet regnskapsdataene blant annet ved å beregne en rekke nøkkeltall. For å styrke reliabiliteten til disse nøkkeltallene er beregningsmetode, egenskaper, samt styrker og svakheter ved nøkkeltallet beskrevet i kapittel 5. Med dette som utgangspunkt for den kvantitative analysen mener vi at datasettet og analyse må kunne karakteriseres som reliabelt. Dette innebærer at resultatene hadde blitt de samme dersom en hadde gjennomført undersøkelsen på nytt (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010).

Kildene vi har brukt for innhenting av kvalitative data må også kunne ansees som pålitelige. De kvalitative dataene er i stor grad hentet fra dokumenter produsert av Norges Bank, Finansdepartementet, FNO og SSB. Dataene kommer med andre ord fra statlige instanser og må derfor kunne betegnes som reliable. I tillegg er kvalitative data fra bankenes årsrapporter brukt. Som allerede nevnt er årsrapportene underlagt revisjon, og må dermed kunne karakteriseres som pålitelige.

All kvalitativ og kvantitativ data som er brukt er offentlig tilgjengelig. Dette sørger for transparens i datamaterialet. Samlet anser vi datamaterialet i denne studien som pålitelig.

3.3.2 Validitet

I kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien (Johannesen, Kristoffersen, & Tuft, 2004). Validitet i kvantitative undersøkelser dreier seg om hvor godt man måler det man har som hensikt å måle (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Høy reliabilitet medfører ikke nødvendigvis høy validitet. Det kan tenkes at man måler veldig pålitelig, men noe annet enn det man ønsket å måle (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Det kan skilles mellom ulike former for validitet, heriblant begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannesen, Kristoffersen, & Tuft, 2004). I vår utredning er det relevant å diskutere de kvantitative dataenes validitet – spesielt med hensyn til normalisering av bankenes regnskapstall, begrepsvaliditet og intern validitet for nøkkeltall for lønnsomhet og faktorer. Ytre validitet vil diskuteres med hensyn til hvorvidt resultatene kan generaliseres senere.

Vi forsøker å styrke den kvantitative analysens validitet ved å normalisere bankenes resultatregnskaper. Regnskapene normaliseres ved å fjerne volatile resultatposter, blant annet knyttet til verdiendring i balanseposter. Vi mener at validiteten styrkes ved normalisering, da vi ønsker å unngå at lønnsomhetsvurderingen påvirkes av svingninger i balanseverdier. Vi mener at dette gjør oss i bedre stand til å måle bankenes relative lønnsomhetsprestasjoner. Imidlertid er det en svakhet at vi risikerer å trekke ut poster som for noen har positiv forventningsverdi, og slik undervurdere noen av bankenes lønnsomhetsprestasjoner. Ved avveining om å normalisere eller å ikke normalisere mener vi at validiteten øker ved normalisering. Vi beskriver og diskuterer vår avveining om å normalisere nærmere i delkapittel 5.3.

I analysen av lønnsomhet og faktorer er validitetsproblematikken knyttet til begrepsvaliditet. *Begrepsvaliditet* dreier seg om hvorvidt dataene på en god måte representerer av det generelle fenomenet (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

Når det gjelder *lønnsomhet* har vi brukt nøkkeltall som bransjen selv bruker og som markedet måler bankene på. Vi har vurdert lønnsomhet ut fra *flere* nøkkeltall, og ved å belyse lønnsomhetsbegrepet med flere nøkkeltall søker vi å styrke validiteten til dette begrepet. Begrunnelse for valg av nøkkeltall og nøkkeltallenes egenskaper er også beskrevet.

For å måle bankenes ulike karakteristika benytter vi oss av kvantitative indikatorer for hver av faktorene. Kun en av faktorkategoriene er belyst med flere nøkkeltall, og noen faktorkategorier har vi ingen god indikator for. Grunnen til dette er at det ikke har vært hensiktsmessig eller mulig å belyse kategoriene med flere indikatorer. Beregninger, egenskaper og begrunnelser for valg av indikatorer er beskrevet i detalj i kapittel 6.

Det er grunn til å diskutere den *interne* validiteten til to av faktorindikatorene. Den interne validiteten dreier seg om vi måler det vi ønsker å måle (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Som indikator for faktoren *produktspekter* har vi valgt *andre inntekter i andel av totale inntekter*. Denne indikatorens validitet kan problematiseres da den ikke måler produktspekter i form av antall produkter og tjenester, men ser på i hvilken grad andre produkter enn utlån bidrar til resultatet. Vi har valgt dette som indikator fordi vi synes det er interessant å undersøke betydeligheten av andre produkter og tjenester for totale inntekter. Det er nærliggende å tro at en bred produktportefølje vil resultere i en relativt høy andel andre inntekter, og vi anser derfor at validiteten til denne indikatoren er tilfredsstillende. Det kunne vært naturlig å måle denne faktoren ved å telle antall andre produkter og tjenester som bankene tilbyr. Fordi bankene klassifiserer ulike produkter og tjenester på ulike måter, samt tilbyr ulike pakker med sammensetninger av produkter og tjenester, så vi det som vanskelig å måle antallet andre produkter og tjenester på en god måte. Validiteten til indikatoren for produktspekter er altså diskutabel, men synes å være belysende for det vi vil undersøke.

Videre kan validiteten til indikatoren for *markedskonsentrasjon* diskuteres. Indikatoren angir markedskonsentrasjon ut fra bankens geografiske plassering i landsdeler.

Indikatoren er dikotom og har verdien høy/medium eller lav. Det er flere problemer knyttet til denne indikatorens validitet. En dikotom variabel gir et lite nyansert bilde av markedskonsentrasjon, i tillegg til at markedsinndeling basert på landsdeler er grov. Banker innad i en landsdel kan forholde seg til ulik markedskonsentrasjon. Validiteten er derfor diskutabel. Vi velger likevel å ta den med for å få en indikasjon på hvorvidt geografisk lokalisering synes å ha betydning for relative lønnsomhetsprestasjoner. Vi er bevisst indikatorens svakheter i vår analyse, og vil derfor være forsiktig med å trekke slutninger basert på de sammenhenger vi observerer.

3.3.3 Generalisering/overførbarhet

Mens generalisering er et uttrykk for ekstern validitet i kvantitative studier, brukes overførbarhet om det samme begrepet i kvalitative studier (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). I kvantitative studier brukes generalisering som uttrykk for ekstern validitet fordi det er mulig å gjøre en statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon. I kvalitative studier handler ekstern validitet mer om muligheten for overføring av kunnskap enn generalisering, og man benytter derfor uttrykket overførbarhet (ibid.).

Funnene vi gjør vil ikke være generaliserbare til bransjen, fordi utvalget ikke er representativt for industrien som sådan. For det første er det for få aktører til at vi kan generalisere funn. For det andre består utvalget av de største sparebankene i Norge, og funn man gjør for de største bankene er ikke nødvendigvis generaliserbare til mindre aktører. Det som imidlertid kan være overførbart, er faktor-rammeverket som vi kommer frem til i kapittel 6. Rammeverket beskriver faktorer som kan påvirke lønnsomhet i banker, og kan dermed benyttes ved undersøkelse av lønnsomhetsvariasjon i andre utvalg.

3.4 Analyseteknikker for det kvantitative datamaterialet

To typer kvantitative data benyttes i denne studien: i) ratiodata, altså kontinuerlige med et naturlig nullpunkt og ii) dikotome data. Dikotome variabler er variabler som bare kan ha to verdier (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). For eksempel er alliansemedlemsskap en dikotom variabel: Banken er enten alliansemedlem (1) eller ikke alliansemedlem (0).

Vi benytter oss hovedsakelig av korrelasjonsanalyse som analyseteknikk, da dette fremstår som en hensiktsmessig teknikk for denne utredningens formål. Korrelasjonsanalyse benyttes for å undersøke samvariasjon mellom variabler. Korrelasjon er målt ved Pearsons produkt-moment, r , og kan variere mellom -1 og 1. Koeffisienten angir styrken på korrelasjonen. -1 er perfekt negativ korrelasjon, mens 1 er perfekt positiv korrelasjon mellom to variabler. 0,20 betegnes som svak korrelasjon, intervallet 0,3 til 0,4 som relativ sterk og over 0,5 som meget sterk. (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

P-verdi angir konfidensintervallet til korrelasjonen. Med kun 12 banker i utvalget forholder vi oss til en signifikansgrense på 15 %. Et 15 % -signifikansnivå kan synes høyt. Med tanke på det lave antallet observasjoner vil det å sette grensen lavere imidlertid kunne være mye å forvente.

På grunn av få observasjoner benytter vi oss ikke av regresjonsanalyse. Multipl regressjon ville vært hensiktsmessig dersom vi hadde hatt flere banker eller analyserte lønnsomhetsprestasjoner over en lengre periode.

Programvaren Minitab og problemløseren i Excel benyttes for alle statistiske tester.

3.5 Studiens begrensninger

Det at utvalget vi undersøker kun består av 12 banker, kan være problematisk med hensyn til at kvantitative analyseteknikker benyttes. Det at utvalget består av 12 av de største sparebankene i Norge gjør at funnene ikke er generaliserbare til bransjen som helhet. Et større utvalg ville gjort det mulig å benytte andre analyseteknikker, som regresjon.

Det kunne videre vært interessant å gå i dybden på resultatene fra den kvantitative analysen for eksempel ved å foreta casestudier av enkeltbanker. Dette kunne gitt en mer dyptgående forklaring på bankenes lønnsomhetsprestasjoner.

Kapittel 4 - Konkurransarenaanalyse

I dette kapitlet analyseres konkurransarenaen til norske sparebanker. Gjennom analyse av makroomgivelsene og bransjespesifikke konkurransekrefter forsøker vi å danne et bilde av sparebankenes konkurranseforhold. Hensikten er at en makroanalyse og en bransjeanalyse sammen vil gi et helhetlig bilde av hvor attraktiv bransjen er. Dette vil danne bakteppet for videre utforskning av lønnsomhetsprestasjoner i bransjen.

Vi forsøker med dette å besvare forskningsspørsmål 1 med underspørsmål:

1. Hva karakteriserer konkurransarenaen til norske sparebanker?
 - 1.1 Hvilke forhold i makroomgivelsene påvirker sparebankbransjen?
 - 1.2 Hvordan påvirkes konkurranseintensiteten av bransjespesifikke krefter?

I første del ser vi på rammebetingelser fra makroomgivelsene, der analysen tar utgangspunkt i rammeverket PESTEL. I andre del går analysen i dybden på bransjespesifikke forhold. Med utgangspunkt i Porters rammeverk om de fem konkurransekreftene undersøkes bransjens konkurranseintensitet og attraktivitet.

4.1 Analyse av sparebankbransjens makromiljø

Utviklingen i resten av verden har stor betydning for Norge. Norge påvirkes spesielt av europeiske land som følge av handel og tett integrasjon med EØS-landene. For å få et helhetlig bilde av viktige utviklingstrekk vil vi i det følgende drøfte faktorer i makroomgivelsene knyttet til politiske reguleringer, økonomi, teknologi og sosiologi.

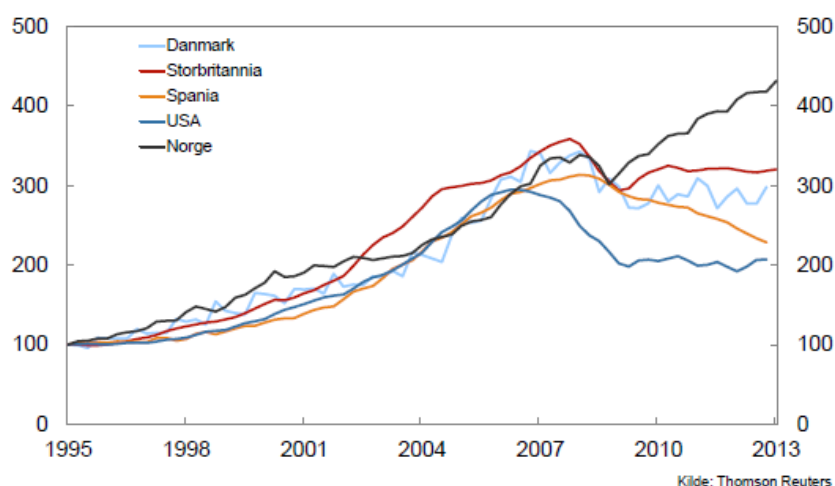
4.1.1 Økonomiske faktorer

Den nominelle veksten i BNP er stabil, og den *økonomiske* utviklingen i Norge har gjennom finanskrisen vært skjermet for de store konsekvensene. I motsetning til mange andre land har arbeidsledigheten holdt seg på et lavt nivå. Statsbudsjettet for 2012 viser at den økonomiske veksten i fastlands-Norge har tatt seg opp som følge av sterk oppgang i etterspørsel fra husholdningene og oljevirkomheten. Veksten støttes av høy oljepris og lav rente. I kombinasjon har disse faktorene bidratt til å øke BNP i fastlands-Norge med 4 pst fra første halvår i 2011 til første halvår i 2012 (Finansdepartementet, 2012).

Svak utvikling i vekst hos Norges handelspartnere, og en sterk norsk krone modererer i noen grad veksten i norsk økonomi. Eksport, relatert til annet enn olje, har opplevd redusert etterspørsel. Da eksportnæringene må ta priser gitt av de internasjonale markedene, vil en sterk norsk krone også gi dårligere inntjening. Eksportnæringen er slik sårbar med hensyn til utviklingen i den økonomiske situasjonen til Norges handelspartnere. Selv om en sterk norsk krone kan virke dempende, er veksten i BNP stabil og vedvarende på mellomlang sikt (Finansdepartementet, 2012).

Lønnsveksten i Norge er forventet å bli over 4 pst i 2013. Samtidig holder inflasjonen seg på et lavt nivå rundt 2 pst (Finansdepartementet, 2012). Reallønnsvekst sammen med høy sysselsetting er med på å opprettholde kjøpekraften til den norske befolkning. Dette legger til rette for vekst også i tiden som kommer.

Sterk kjøpekraft hos den norske befolkningen er også gjenspeilt i boligmarkedet. Renten er historisk lav, og boligprisene har steget raskt de siste årene. I alt har norske boligpriser steget med 160 % fra 2005-nivå (Statistisk Sentralbyrå, 2013). Figurene under viser komparativ boligprisutvikling i et utvalg europeiske land. Det er tydelig at veksten i det norske boligmarkedet skiller seg ut.



Figur 4 Boligpriser i utvalgte land. Indeks. 1.kv. 1995=100 (Norges Bank, 2013)

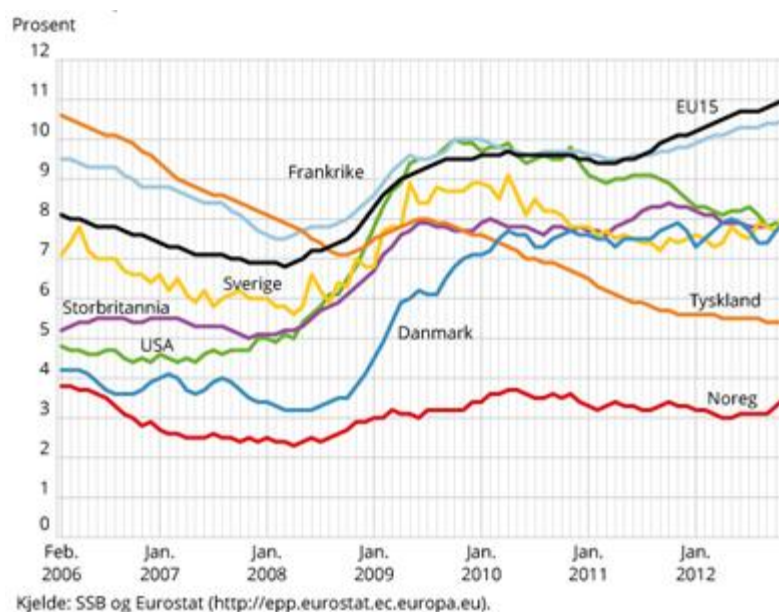
Boligprisutviklingen har bidratt til at gjeldsveksten i norske husholdninger er historisk høy. Gjeldsveksten har overgått inntektsveksten de siste årene (Finanstilsynet, 2013), og høy gjeldsbelastning kan utgjøre et faremoment for den finansielle stabiliteten når renten igjen stiger mot et mer normalt nivå. Renteøkning vil medføre at rente-

kostnadene tar en større andel av husholdningsbudsjettene og kan dermed gi redusert kjøpekraft og etterspørsel.

4.1.2 Politiske og regulatoriske faktorer

Det *politiske* miljøet i Norge er stabilt og befolkningen har generelt stor tillitt til styringsmaktene og samfunnsinstitusjoner (Regjeringen.no, 2011). Generelt er de politiske rammebetingelsen forutsigbare, noe som skaper trygghet for norske bedrifter. Dette legger til rette for kontinuerlig drift og investeringer.

Selv om finanskrisen i 2007-2008 ikke utløste noen soliditetskrise i Norge, viste den hvor viktig finansiell stabilitet er. Solide finansinstitusjoner og en fornuftig forvaltning av statsfinansene har bidratt til at Norge har klart seg relativt godt gjennom krisen. Norsk økonomisk politikk har bidratt til fortsatt vekst og lav arbeidsledighet (Finansdepartementet, 2012). Figuren viser den lave arbeidsledigheten i Norge sammenlignet med en rekke andre land.



Figur 5 Sesongjustert arbeidsløshet i utvalgte land. 2006-2012. I prosent av arbeidsstyrken (SSB, 2013)

Finanskrisen illustrerte et behov for bedre kvalitet på kapital og høyere kapitaldekning i banker (Norges Bank, 2012). I kjølevann av finanskrisen kommer det derfor både felleseuropeiske og særnorske reguleringer. EØS-regelverket er i endring, og vil innebære nye krav til finansinstitusjoner (ibid.). En av de nye reguleringene som kommer er Basel III. Regelverket definerer egenkapital tydeligere og skjerper standardene til likviditet og finansiering i europeiske banker (Bank for international settlements, 2013). Hensikten

med reguleringene er å i enda større grad sikre stabilitet og tillit i finansmarkedet. Soliditet er viktig for å være rustet for vanskelige tider. Til tross for at mange av de norske bankene har økt soliditeten den siste tiden, har mange fortsatt en del igjen for å innfri de nye kravene (Norges Bank, 2013).

En av de særnorske reguleringene som kommer knytter seg til risikovekting av boliglån. Høy gjeldsvekst og press i det norske boligmarked gjør at norske myndigheter ønsker å redusere kredittveksten. Finanstilsynet har foreslått å øke risikovekting av boliglån for å

bremse veksten i norske boligpriser (Finanstilsynet, 2013). Økte risikovekter innebærer at bankene må stille mer kapital bak boliglån enn tidligere. Basel III og økte boliglånsvekter vil innebærer at bankene fremover må øke kapitalen for å opprettholde sin lånekapasitet.

4.1.3 Sosiologiske faktorer

Når det gjelder sosiologiske faktorer kjennetegnes den norske befolkningen av å ha et gjennomgående høyt utdanningsnivå (Finansdepartementet, 2012). Likevel opplever en del bransjer et gap mellom tilbud og etterspørsel på nødvendig og spesialisert kompetanse (regjeringen.no, 2010). Dette innebærer en utfordring for mange norske bedrifter i tiden som kommer.

Videre er det en utfordring at Norge står ovenfor en utvikling mot en aldrende befolkning. Pensjonsordningene er i endring per dags dato for å imøtekomme utviklingen mot en større andel pensjonsmottakere i befolkningen (regjeringen.no). Privat pensjonssparing har også fått større fokus, og SSB kan vise til statistikk som bekrefter at nordmenn har blitt dyktigere på sparing generelt (Halvorsen, 2011). I andel av inntekt var sparing dobbelt så høy i 2. kvartal 2012 sammenlignet med de siste 30 årenes gjennomsnitt (Finansdepartementet, 2012). Økt spareatferd og nye pensjons-

Basel III

Basel III innebærer:

Kvalitetskrav - Økt kvalitet, transparens og konsistens på kapitalbasen der ren kjernekapital må utgjøre minimum 4,5 % og kjernekapital utgjør 6% av beregningsgrunnlaget.

Bufferkrav - Økte kapitalbuffere består av en kapitalbevaringsbuffer på 2,5 prosent og i tillegg en demper mot konjunktoreffekter, kalt motsyklisk buffer opp mot 2,5 prosent. Det er kun ren kjernekapital som regnes med ved beregning.

Kapitalandelskrav - Det er foreslått en krav på minst 3% kjernekapital av eiendelsposter og ikke-balansførte poster.

Kvantitative likviditetskrav og nivå for langsiktig finansiering.

Kilde: (Finans Norge, 2013)

reguleringer viser at samfunnet forbereder seg på de demografiske endringene mot en aldrende befolkning.

4.1.4 Teknologiske faktorer

The Economist beskriver Norden som *the next supermodel*, blant annet som følge av den raske adaptionsraten hva gjelder nye teknologiske løsninger (Wooldridge, 2013). Befolkningen i Norden har for eksempel vært tidlig ute med å benytte seg av teknologiske løsninger som nett- og mobilbank. I 2012 er andelen nettbankbrukere 81 % i Norge, og bankene kan vise til et økende antall pålogginger fra mobile enheter (Odenrud, 2013). Den norske befolkningens raske adaptasjon og mottakelighet for nye løsninger, innebærer at det for de fleste bedrifter blir viktig å tilby sine tjenester på digitale format. Den teknologiske utviklingen kan bidra til å effektivisere bedriftsinterne prosesser, samtidig som den er en drivkraft for utvikling av nye produkter og tjenester (regjeringen.no, 1998). Teknologi setter på denne måten betingelser for bedriftenes driftsvilkår, og er derfor sentral for bedriftenes konkurransedyktighet.

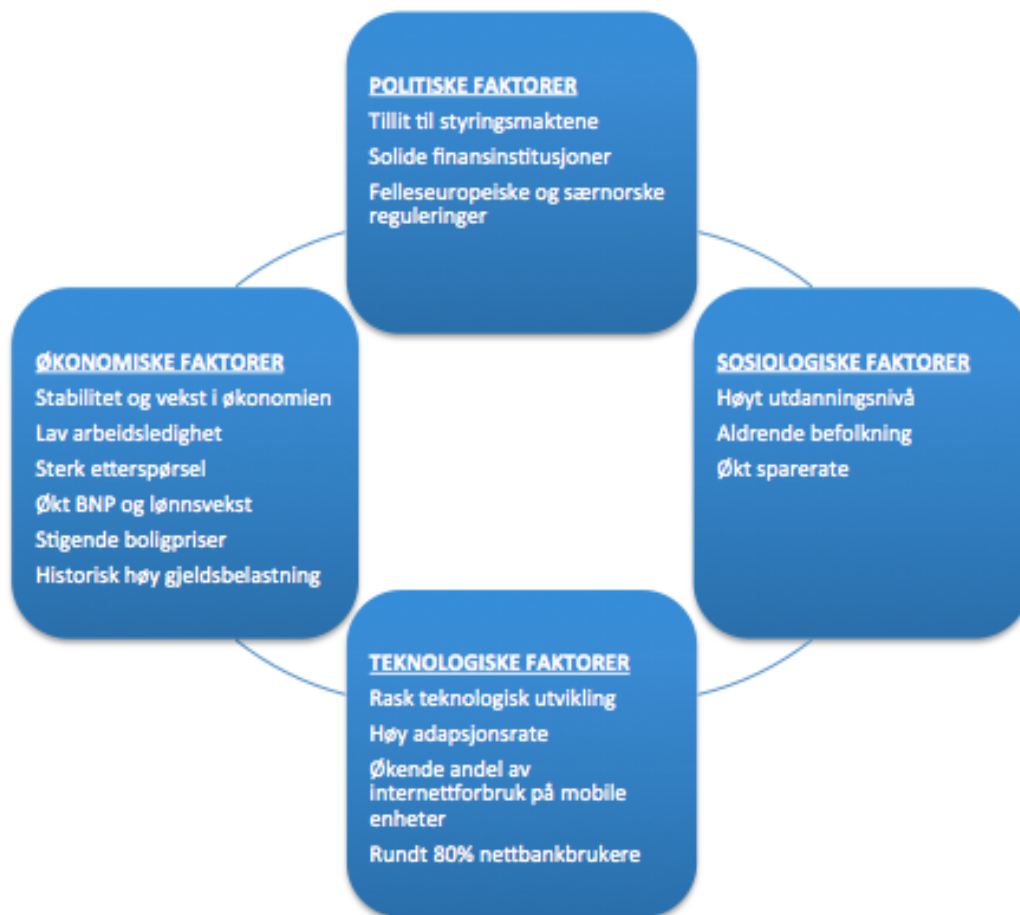
4.1.5 Oppsummering av makroanalyse

Dette delkapittelet har besvart underspørsmål 1.1: *Hvilke forhold i makroomgivelsene påvirker sparebankbransjen?* I analysen av den makroøkonomiske situasjonen, har vi sett på faktorer knyttet til økonomi, politikk, sosiologi og teknologi for å danne et bilde av hva som preger bedriftens makromiljø. Dette har vist at norsk økonomi har klart seg godt gjennom finanskrisen, og at veksten i BNP er stabil. Norsk økonomisk politikk har bidratt til å holde arbeidsledigheten lav gjennom krisen. Høy etterspørsel fra kjøpesterke husholdninger og oljevirkosomhet gjør at den norske økonomien jevnt over preges av god vekst. Finanskrisen illustrerte hvor viktig finansiell stabilitet er, og nye særnorske og felleseuropeiske bankreguleringer kommer som resultat av dette.

Analysen av de sosiologiske faktorene viste at befolkningen har et gjennomgående høyt utdanningsnivå, men at det i noen bransjer ikke er tilstrekkelig arbeidskraft med den nødvendige kompetansen. Videre viste analysen at fokus på sparing er økt, muligens som følge av en aldrende befolkning og endring i pensjonsordningene.

Avslutningsvis ble betydningen av teknologiske faktorer analysert. Dette viste at en spesielt høy adaptionsrate innen teknologi nødvendiggjør tilpasning fra bedriftene for at

de skal kunne henge med i konkurranseløpet. Figuren under gir en oppsummering av makroøkonomiske faktorer som påvirker norske bedrifter.



Figur 6 Oppsummering av det makroøkonomiske bildet

4.2 Om sparebankbransjen og markedsavgrensning

I denne utredningen undersøker vi store, regionale sparebanker i Norge. Mer spesifikt kan de defineres som sparebanker med gjennomsnittlig forvaltningskapital mellom 20 og 125 milliarder NOK – det er 12 slike sparebanker i Norge i dag. Ser man bort fra DNB og Sparebank 1 SR-bank, er dette de største sparebankene i Norge.

Tabell 2 Oversikt over bankene i utvalget og deres gjennomsnittlige forvaltningskapital. Tall i millioner NOK.

Bank	GFK 2012
Sparebanken Vest	123903
Sparebanken 1 SMN	105372
Sparebanken 1 Nord-Norge	72921
Sparebanken Møre	48530
Sparebanken 1 Hedmark	43290
Sparebanken Sør	43100
Sparebanken Pluss	41721
Sparebanken Sogn og Fjordane	36107
Sparebanken Øst	28694
Sparebanken 1 Oslo Akershus	27753
Sandnes Sparebank	27051
Sparebank 1 Buskerud Vestfold	22329

Sparebankenes kunder er hovedsakelig privat- og SMB-kunder (små- og mellomstore bedriftskunder). Av bankenes totale kundemarked utgjør private utlån i gjennomsnitt en andel på over 60 %. Bankenes produktmarked er primært markedet for kreditt, og bankene tilbyr tjenester knyttet til finansiering, sparing og plassering. I tillegg tilbyr mange også andre tjenester som forsikring og eiendomsmegling.

Historisk har sparebankene hatt en sterk lokal forankring, og vært viktige bidragsytere i sine lokalsamfunn. Nærhet til kunden er en viktig kjerneverdi for sparebankene. Dette er et viktig differensieringspunkt som skiller sparebankene fra forretningsbankene (Sparebankforeningen).

I senere tid har mange av sparebankene valgt å inngå allianser - Terragruppen AS og Sparebank 1-alliansen er slike allianser. Alliansene er motivert av stordriftsfordeler og synergier knyttet til felles prosesser og en bred produktportefølje (Sparebank 1 Nord Norge, 2013). Alliansene driver også med felles utviklingsarbeid (ibid.). Sparebankene som velger å stå utenfor alliansene argumenterer for verdien av lokal beslutningskraft

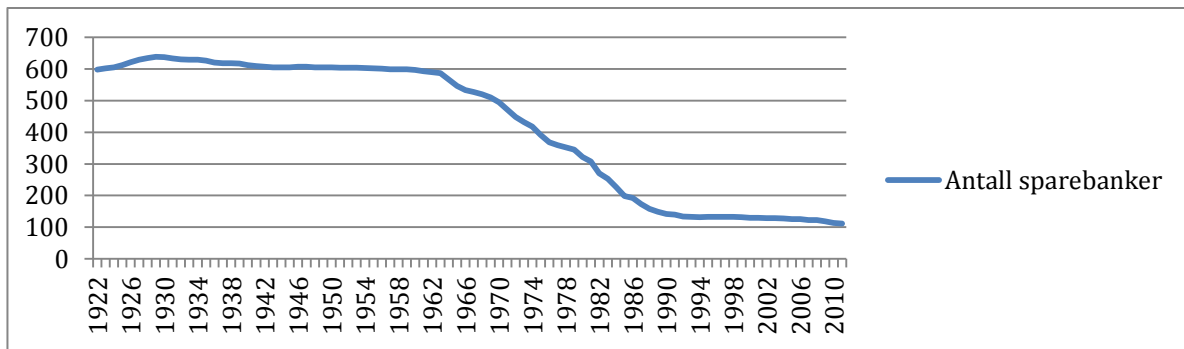
(Sparebanken Sør). Som selvstendig sparebank står de friere ved valg av leverandører og utforming av produkttilbud. Disse bankene forsøker å oppnå fordeler gjennom felles leverandørforhandlinger, samt felleseide selskaper. Frende forsikring og Norne Securities er eksempler på felleseide selskaper som formidler skadeforsikring og verdipapirforvaltning (Frende Forsikring) (Norne Securities).

Sparebankene er hovedsakelig finansiert med innskudd og langsiktig opplåning i kapitalmarkedet (Syed, 2011). Etter åpning for OMF i 2007 har også dette blitt en viktig kilde til stabil og langsiktig finansiering i norske banker (Bakke & Rakkestad, 2010). De større norske sparebankene er til en viss grad ute i det norske obligasjonsmarkedet, men er lite eksponert for internasjonale pengemarkeder.

Markedskonsentrasjonen varierer i de ulike geografiske sonene. Store norske og nordiske banker er dominerende i de største byene, men forretningsbankene har også økt sin tilstedeværelse på mindre steder. Dette gjør at kundene til alle bankene i vårt utvalg har flere alternativer.

Sparebankene er langt på vei selveiende. Egenkapitalen består historisk av et grunnfond det ikke er eiere av, og dette er akkumulert gjennom tilbakeholdt overskudd. Det ble i 1988 åpnet for utstedelse av egenkapitalbevis, som alternativ måte å øke kjernekapitalen på (Sparebankforeningen). Eierne av egenkapitalbevis har en begrenset andel av stemmene i forstanderskapet. Det er lovfestet at sparebanker skal ha et forstanderskap, og dette er bankenes øverste myndighet (Lovdata). Medlemmene i forstanderskapet skal sammen avspeile samfunnsfunksjonen til sparebanken, dens kundestruktur og andre interesser (Sparebanken Sør). Styringen i sparebanker kan være nokså komplekst, da forstanderskapet består av medlemmer som representerer ulike interesser, for eksempel de ansatte, lokalsamfunnet og investorer. Forstanderskapet velger styret og skal se til at banken opererer etter lover og vedtekter (ibid.).

En vesentlig konsolideringsprosess har preget sparebankbransjen de siste 40 årene. På slutten av 1960-tallet var det over 600 sparebanker i Norge - i 2013 er det 110 (Sparebankforeningen).



Graf 1 Utvikling i antall sparebanker fra 1920-2010

4.3 Analyse av bransjen

En bransjeanalyse vil kunne belyse forutsetningene for lønnsomhet i en bransje. For å danne et bilde av attraktivitet og konkurranseintensitet vil vi i det følgende analysere konkurransekraftene i sparebankbransjen. Analysen tar også for seg utvikling i bransjen for å kunne si noe om framtidig lønnsomhet.

4.3.1 Inntrengere

Mulige inntrengere i sparebankbransjen er aktører som kan etablere seg i det norske markedet for kreditt. Slik situasjonen er i dag kan potensielle inntrengere være *aktører fra andre bransjer* og *utenlandske aktører* som enda ikke er etablert i Norge.

EØS-regelverkets krav til kapitaldekning og likviditetsbuffer innebærer en strengere kapasitetsbegrensning på utlån for banker (Norges Bank, 2013). En kapasitetsbegrensning vil kunne skape rom for nye aktører på markedet, enten det er aktører fra andre bransjer eller nye utenlandske aktører. Særnorske krav vil potensielt også kunne bidra til reduserte inngangsbarrierer for nye aktører. Finanstilsynet har foreslått økte risikovekter for norske banker (Finanstilsynet, 2013). Dette reduserer bankenes utlånskapasitet, og kan gjøre at mindre risikable utlån prioriteres. Et resultat kan bli en vridning i utlånsporteføljen, der bankene øker andel til privatmarkedet og reduserer andel til bedriftsmarkedet der risikoen er størst. Dette skaper rom for at nye aktører kan komme på banen og dekke den delen av markedet som bankene begrenser utlån til. EØS-krav og særnorske krav vil på denne måten kunne redusere inngangsbarrieren for inntrengere.

Selskap fra andre bransjer kan utgjøre en trussel dersom de har bedre soliditet enn bankene. Aktører med bedre soliditet, for eksempel fra kraftbransjen, vil kunne hente penger i obligasjonsmarkedet til lavere renter. Disse aktørene kan dermed tilby kundene bedre lånebetingelser eller oppnå bedre utlånsmarginer enn bankene. Dette gjør solide aktører fra andre bransjer til en potensiell trussel for sparebankbransjen. Per i dag ansees trusselen fra disse likevel som lav, da det vil kreve mye å tre inn i utlånsmarkedet. Bankenes pålitelige systemer og akkumulerte erfaring med risikovurdering i kredittmarkedet er vanskelig å kopiere og mobilisere. Sett i sammenheng med et komplekst regelverk, innebærer dette betydelige utfordringer for aktører fra andre bransjer.

Utenlandske aktører som enda ikke er etablert i Norge utgjør en trussel som potensielle inntrengere da de allerede har den nødvendige erfaringen, systemene og kompetansen. Aktørene med denne balasten overkommer dermed det som kanskje er den største inngangsbarrieren, og det vil slik være lettere for disse aktørene å etablere seg. Mange utenlandske aktører har allerede etablert filialer og datterselskaper i Norge. Dette er i hovedsak nordiske aktører med nokså ekspansiv strategi. Trusselen fra utenlandske, ekspanderende aktører kan derfor anses som reell.

Det at det i dag er mange aktører i markedet for kreditt, både norske og utenlandske, kan imidlertid virke avskrekkende på potensielle inntrengere. Tilstedeværelsen av mange og sterke aktører gir høy konkurranse og reduserer attraktivitet ved å entre markedet.

Til tross for at utenlandske aktører kan etablere seg anser vi etableringstrusselen totalt som nokså lav både i dag og fremover. Nyetablerere synes derfor ikke å forsterke konkurranseintensiteten.

4.3.2 Substitutter

Det utpeker seg tre mulige substitutter for sparebankene i markedet for kreditt. *Statens pensjonskasse* og *Husbanken* kan være alternativer for boliglånskunder, mens *obligasjonsmarkedet* utgjør et alternativ for bedriftskunder.

Statens pensjonskasse, SPK, tilbyr lån, forsikring og pensjonsordninger til sine medlemmer, som hovedsakelig er offentlig ansatte (Statens Pensjonskasse, 2012). SPK tilbyr subsidierte lånevilkår der renten er langt lavere enn den bankene kan tilby. SPK

fremstår som et betydningsfullt substitutt på nåværende tidspunkt fordi de ikke tilhører samme bransje som sparebankene, men likevel dekker de samme behovene hos mange kunder. Det er grunn til å tro at SPK fortsetter å være et betydningsfullt substitutt også i fremtiden.

Husbanken yter startlån, tiltenkt varig vanskeligstilte, for å gi mennesker med lav inntjening mulighet til å kjøpe egen bolig. Det er kommunene som setter vilkår, behandler søknader og innvilger Husbankens utlån (Husbanken, 2010). Husbanken kan, som SPK, defineres som substitutt fordi den ikke tilhører bankbransjen, men tilbyr en tjeneste som dekker det samme behovet hos kunder. Kundegruppen er i utgangspunktet ikke tenkt å være den samme, fordi Husbanken skal være et alternativ for de som ikke får tilstrekkelig lån fra bankene. Husbanken stiller ikke de samme kravene til betjeningsevne og egenkapital som finansstilsynet har pålagt private banker. Etter at kravet om 15 % egenkapital ble innført har man sett en økning i antall søknader og lån innvilget fra Husbanken. I følge Dagens Næringsliv har 9 av 10 kommuner ikke inntektstak for lånekunder og i 2012 var over 60 % av lånene som Husbanken innvilget til låntagere med årsinntekt på over 400 000 kroner (Dagens Næringsliv, 2013). Startlånordningen synes dermed å benyttes av flere enn bare vanskeligstilte, og gjør i tilfelle at kundegruppen til sparebankene og Husbanken overlapper. På *nåværende tidspunkt* vurderes Husbanken å være en moderat trussel på grunn av den delvis overlappende kundegruppen. Det er vanskelig å si noe om trusselen fra Husbanken i fremtiden utover at det kan tenkes at retningslinjene for hvem som skal få lån blir tydeligere. Dersom kundegruppene blir mindre overlappende vil trusselen fra dette substituttet bli mindre i fremtiden.

For større bedrifter kan *obligasjonsmarkedet* fungere som substitutt til sparebankene. Dersom bankene har høye marginer, vil de største bedriftene kunne oppnå bedre betingelser ved å gå i obligasjonsmarkedet selv. Obligasjonsmarkedet kan slik utgjøre en trussel for bankene, som i tilfelle mister de største kundene sine. Kundene med mulighet til å benytte seg av obligasjonsmarkedet utgjør imidlertid en mindre andel av sparebankenes totale utlånsportefølje. Dette gjør at trusselen fra obligasjonsmarkedet fremstår som lav for sparebankene, både nå og på sikt.

Mens SPK kan være en større trussel for bankene i dag og i framtiden, synes både Husbanken og obligasjonsmarkedet å utgjøre en moderat til lav trussel. Samlet anser vi derfor trusselen fra substitutter som moderat både på nåværende tidspunkt og i framtiden. Substitutter kan derfor til en viss grad bidra til økt konkurranseintensitet i bransjen.

4.3.3 Kundemakt

Kundemakt kan utøves av viktige kundegrupper, men også av store enkeltkunder. Det kan også være ulik kundemakt i de ulike kundesegmentene. Kundenes makt vil bero på relative forhandlingsmakt og prisfølsomhet.

Store og viktige kunder, som kommunen eller hjørnesteinsbedrifter, kan ha høy forhandlingsmakt ovenfor sin regionale sparebank. Å ha solide aktører i kundeporteføljen har stor betydning for volum og risikoeksponering. Disse kundene er derfor betydningsfulle for banken, og deres attraktivitet gjør at de har en høy forhandlingsmakt.

Det er sannsynlig å tro at bevisstheten, og dermed prissensitiviteten, er høy når det gjelder lånerenten. Norske husholdninger er høyt belånte og renter utgjør dermed en betydelig andel av deres kostnader (Finanstilsynet, 2013). Videre kan økt transparens i finansnæringen og fokus på lånevilkår i media bidra til å øke prisbevissthet og gjøre kundene mindre lojale. Eksempelvis fins det portaler som sammenlikner bankenes rentetilbud og vilkår (Finansportalen). Dette tilsier at den kollektive kundemakten i dag er relativt høy, noe som gjør det vanskelig for bankene å differensiere på marginen. Som følge av redusert lojalitet, prisbevissthet og kollektiv forhandlingsmakt synes kundemakten i privatsegmentet altså å være høy, og det er nærliggende å tro at dette vil vedvare.

Makroanalysen viste at økte risikovekter kan gjøre SMB-segmentet mindre attraktivt. Selv om andre aktører ser det hensiktsmessig å redusere utlån til SMB, kan sparebankene likevel anse SMB-markedet som attraktivt. Sparebankene vil med lokal kunnskap kunne foreta bedre kredittvurderinger av SMB-kundene, slik at risikoeksponeringen deres ved utlån i dette markedet er lavere enn for andre aktører. SMB-kundene står imidlertid med færre lånealternativer, noe som reduserer deres kundemakt ovenfor sparebankene. Det er videre nærliggende å tro at SMB verdsetter

stabiliteten i relasjonen de har med sin lokale sparebank. Med færre alternativer, og sparebankenes posisjon som foretrukket alternativ, anser vi SMBs kundemakt i dag som lav, og mulig redusert i framtiden.

Samlet kan det dermed tenkes at vi i framtiden får en todeling knyttet til kundemakt. På den ene siden kan det bli lavere konkurranse med færre alternativer for SMB-kundene sånn at deres kundemakt blir lavere. På den andre siden kan privatkunder få flere tydelige alternativer og blir mer prissensitive som følge av økt transparens og lett tilgjengelig informasjon. I privatsegmentet kan dermed en høy, og økende, kundemakt trekke i retning av økt konkurranseintensitet, mens en lavere kundemakt blant SMB-kundene trekker i retning av redusert konkurranseintensitet i dette segmentet.

4.3.4 Leverandørmakt

De to hovedleverandørene i banksektoren er kunnskapsarbeidere som leverandører av humankapital og leverandører på systemsiden.

Bankenes ansatte er leverandører av humankapital. En utvikling mot at filialer legges ned og tjenester automatiseres, gjør at behovet for antall ansatte i bank er fallende (Eriksen & Ravn, 2013). Som følge av nye teknologiske løsninger og strengere reguleringer i bransjen fremover, kan imidlertid behovet for ansatte med nødvendig kompetanse øke. Dyktige ansatte er viktig for å minimere bankenes operasjonelle risiko. Operasjonell risiko knytter seg blant annet til tap i forbindelse med den løpende driften av banken, og dyktige ansatte er kritisk for å minimere tap som følge av svikt i interne prosesser. Det er derfor nærliggende å tro at ansatte med nødvendig kompetanse i dag har en høyere forhandlingsmakt enn bankansatte tradisjonelt har hatt. Dersom kampen om personene med den nødvendige kompetansen tilspisses fremover, øker dette forhandlingsmakten til denne gruppen ansatte.

En annen viktig leverandør for bankene er leverandørene på systemsiden. Avansert teknologi i bankenes systemer gjør evnen til å integrere bakover lav. Bankene vil slik være avhengig av å *kjøre* digitale systemer og teknologiske verktøy. Teknologiske løsninger av høy kvalitet er kritisk for kostnadsbesparelser og minimering av operasjonell risiko. I tillegg har digitale plattformer blitt viktig i kontakt med kunden. For eksempel vil det i dag være vanskelig å overleve uten å tilby nettbank, og man kan se en lik utvikling når det gjelder nye tjenester som mobilbank. Betydningen av disse

løsningene for bankene gjør leverandørmakten på systemsiden høy. For å redusere leverandørens forhandlingsmakt samarbeider både alliansebankene og grupper av selvstendige banker ved kjøp av ulike teknologiske løsninger. Da det er store kostnader knyttet til å bytte leverandør (Nielsen, 2013), har leverandørene likevel høy forhandlingsmakt ovenfor bankene.

På *nåværende tidspunkt* synes ansatte med nødvendig kompetanse og systemleverandører å ha høy leverandørmakt. Det er nærliggende å tro at dette også vil være vedvarende.

4.3.5 Intern rivalisering

For å vurdere den interne rivaliseringen i bransjen vil vi se på betydningen av bankenes rentekostnader, digitaliserte kundeforhold, mulig geografisk ekspansjon og konkurranse fra utenlandske aktører.

Når det gjelder rentekostnader utgjør renten på kundeinnskudd en betydelig andel av bankens kostnader. Bankene konkurrerer på innskuddsrente akkurat som de konkurrerer på utlånsrente. Dette bidrar til økt intern rivalisering.

Bankene har også rentekostnader knyttet til innlån. Lån mellom bankene er gitt av styringsrenten med et påslag, pengemarkedsrenten NIBOR. NIBOR skal uttrykke renten ved handel av usikrede lån mellom bankene, og er den viktigste referanserenten i Norge (regjeringen.no, 2011). På grunn av få faktiske transaksjoner er NIBOR ikke gitt av et velfungerende marked (Takla, 2013). Renten settes hver dag av en styringsgruppe med representanter fra seks panelbanker, og rentefastsettelsen har blitt kritisert for å være manipulerbar (Finanstilsynet, 2013). Det utføres nå tiltak for å styrke rammeverket for NIBOR (Finans Norge, 2013). Ingen av sparebankene er delaktig som panelbank i rentefastsettelsen. Sparebankene står dermed ovenfor en gitt rentekostnad for denne finansieringen. Fordi bankene i vårt utvalg er nokså likt ratet (Erichsen, 2013), vil deres rente i obligasjonsmarkedet være tilnærmet lik. Like innlånsvilkår kan bidra til økt konkurranse da bankene vanskelig oppnår fordeler på kostnadssiden.

Historie og lokal forankring har vært av stor betydning for sparebankene. Sparebankene fokuserer på å skille seg ut gjennom ha en aktiv rolle som lokal bidragsyter, og differensierer seg fra forretningsbankene på dette området (Sparebankforeningen). Sparebankene fremstår som like, men har ikke konkurrert med hverandre i stor grad

fordi de er plassert i ulike geografiske områder. Nærhet til kundene handler imidlertid ikke bare om geografisk tilstedeværelse lenger. Bransjen imøtegår en utvikling der digital nærhet til kunden blir vel så viktig, om ikke viktigere. Dette gjelder spesielt i privatmarkedet. Digitalisering gjør bankene lettere tilgjengelig, og relasjonsbygging med kundene kan i større grad ivaretas gjennom digitale plattformer. På privatmarkedet kan dette ha redusert sparebankenes fortrinn med lokal forankring og geografisk nærhet. Det kan også tenkes at dette medfører at bankene i større grad vil ekspandere inn i hverandres geografiske markeder. Et eksempel er Sparebanken Hedmark som har beveget seg inn i Oppland og nå videre mot Oslo og Akershus gjennom oppkjøp av aksjer i Bank 1 (Nyheim, 2013). En slik utvikling kan bidra til økt intern rivalisering på privatmarkedet.

Sparebankene må videre påregne økt konkurranse fra de utenlandske bankene etablert i Norge. Norge har allerede den høyeste andelen av utenlandske banker i Norden, og utenlandske datterbanker og filialer har en samlet markedsandel på 28 prosent av det norske markedet (Finanstilsynet, 2013). Dersom de særnorske kravene blir strengere og innføres raskere enn hos våre nordiske naboer kan det skape betydelig ulemper for norske finansaktører i konkurranse med utenlandske institusjoner. Vi har allerede sett at kundene lett kan gå til utenlandske banker når norske aktører øker utlånsrenten. I de to ukene etter negative medieoppslag om DNB og andre norske banker sitt rentepåslag i mars 2013, kunne Skandiabanken melde om 65 % økning i kundetilstrømning i forhold til tidligere samme år (Dagens Næringsliv, 2013). Vi ser altså at utenlandske aktører bidrar til å øke den interne rivaliseringen i bransjen.

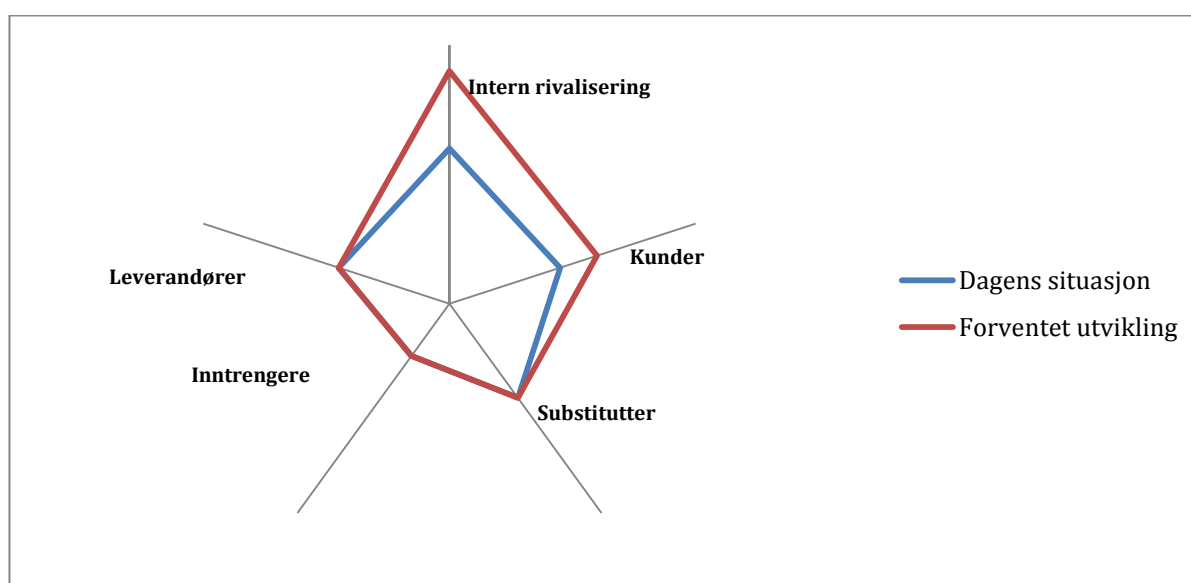
Det som imidlertid kan moderere den interne rivaliseringen er at store ledende aktører som DNB og Nordea kan synes å fungere som prisledere i bransjen. «*Dersom DNB som markedsleder øker marginen, tror vi at sparebankene vil følge etter*» heter det i en analyse av Swedbank First Securities (TDN Finans, 2013). Dette bidrar til å redusere rivaliseringen i bransjen.

Oppsummert synes like innlånsvilkår, digitaliserte kundeforhold, mulig ekspandering fra regionale banker og utenlandske aktører å tale for høy intern rivalisering i bransjen. Konkurransen modereres imidlertid av at bransjen har en rentesettende markedsleder. Konkurransenintensiteten i dag synes dermed å være moderat. Fremover

kan den interne rivaliseringen imidlertid tilspisses som følge av digitaliserte kunde-forhold, ekspanderende aktører og økt konkurranse fra utenlandske aktører.

4.3.6 Oppsummering bransjeanalyse

Dette delkapittelet har besvar underspørsmål 1.2: *Hvordan påvirkes konkurranseintensiteten av bransjespesifikke krefter?* Funnene fra bransjeanalysen er oppsummert i figuren under. Linjene viser hvordan de fem konkurransekraftene påvirker bransjen. Desto lengre ut på linjen kraften er, jo mer bidrar kraften til å øke konkurranseintensiteten. Den lyseblå linjen illustrerer dagens situasjon, mens den røde viser forventinger til fremtiden.



Figur 7 Oversikt over dagens konkurransesituasjon markert med blå linjer og forventet utvikling med røde linjer.

Selv om substitutter og inntrengere utgjør en moderat til lav trussel, bidrar høy leverandør- og kundemakt til å øke konkurranseintensiteten i sparebankbransjen.

Transparens i markedet vil fortsette å øke kundemakten og dermed konkurransen mellom aktørene. Minimering av operasjonell risiko gjør at leverandører av nødvendig kompetanse og systemer blir viktigere. Kunde- og leverandørmakt kan dermed synes å øke i fremtiden.

Med DNB som rentesettende markedsleder synes rivaliseringen i bransjen i dag å være moderat. Fremover kan imidlertid den interne rivaliseringen øke som følge av at bankene kan ha digital nærhet til kunden, ekspanderende aktører og konkurranse fra

utenlandske aktører. Dette gjør konkurranseintensiteten kan forventes å bli tilspisset og at bransjen kan bli mindre attraktiv i framtiden.

4.4 Oppsummering konkurransearenaanalyse

Vi kan nå besvare forskningsspørsmål 1: *Hva karakteriserer konkurransearenaen til norske sparebanker?* I analysen av sparebankenes konkurransearena har vi undersøkt makroforhold og konkurranseintensitet i bransjen. Analyse av makroomgivelsene viste at det er stabil økonomisk vekst i Norge og høy sysselsetting. Finanskrisen illustrerte behovet for solide finansinstitusjoner og i kjølvannet av krisen kommer myndighetene med strengere regulering av bankene.

Av sosiologiske faktorer er det betydningsfullt at den norske befolkning er velutdannet og sparer en relativt høy andel av sin inntekt. Analysen viste videre at den norske befolkningen har høy adaptasjonsrate når det kommer til teknologi. Teknologisk utvikling er en drivkraft for nye produkter og tjenester, og er dermed viktig for mange bedrifters konkurransevne. Digitalisering øker transparens og endrer kundeadferd. Den økte kundemakten som følge av dette gir høyere konkurranseintensiteten.

Når det gjelder bransjespesifikke forhold bidrar høy leverandør- og kundemakt til konkurranseintensitet i sparebankbransjen. Med DNB som markedsleder i bransjen synes rivaliseringen i dag å være moderat. Moderat konkurranseintensitet indikerer nokså god lønnsomhet i sparebankbransjen per dags dato. Fremover kan det imidlertid tenkes at konkurranseintensiteten øker, som følge av digital nærhet til kundene, ekspanderende aktører og konkurranse fra utenlandske banker. Dette gjør at det kan bli tøffere å være lønnsom sparebank på sikt.

Kapittel 5 – Bankenes lønnsomhet

Konkurransenanalyse fra kapittel 4 antyder at det er nokså god lønnsomhet i sparebankbransjen i dag. Det vil derfor være interessant å undersøke i hvilken grad det er lønnsomhetsforskjeller i vårt utvalg av sparebanker.

I dette kapittelet undersøker vi hvorvidt det er lønnsomhetsforskjeller i utvalget med 12 av de største sparebankene i Norge. Med utgangspunkt i sparebankenes regnskapstall vil vi beskrive variasjon i lønnsomhet og bankenes relative prestasjoner i perioden 2010-2012.

Problemstillingen vil i dette kapittelet belyses ved å svare på forskningsspørsmål 2 med underspørsmål:

2. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom norske sparebanker i dag, og hvilke prestasjonsområder synes betydningsfullt for relativ lønnsomhet?
 - 2.1 Hva utgjør store poster i sparebankenes resultatregnskap?
 - 2.2 Hvilken utvikling og variasjon ser vi i lønnsomhetstallene mellom 2010-12?
 - 2.3 Hvem er de mest lønnsomme sparebankene?

Innledningsvis beskriver vi de *generelle komponentene* i bankenes resultatregnskap og balanse, samt hvordan og hvorfor vi har valgt å *normalisere* regnskapene før videre analyse. Deretter foretar vi en *Common Size-analyse* som viser gjennomsnittsbankens resultatregnskap, før vi så presenterer og analyserer ulike *nøkkeltall* for lønnsomhet. Videre ser vi på *samvariasjon* mellom nøkkeltallene, og avslutningsvis ser vi på hvilke banker som er de mest lønnsomme.

5.1 Hovedkomponenter i sparebankenes balanse og resultatregnskap

5.1.1 Bankenes balanse

På *finansieringssiden* i bankenes balanse er hovedpostene kundeinnskudd, markedsfinansiering og egenkapital (Hoff, 2011). Markedsfinansiert gjeld består av innskudd fra kredittinstitusjoner og verdipapirgjeld. Obligasjoner er et eksempel på langsiktig markedsfinansiering.

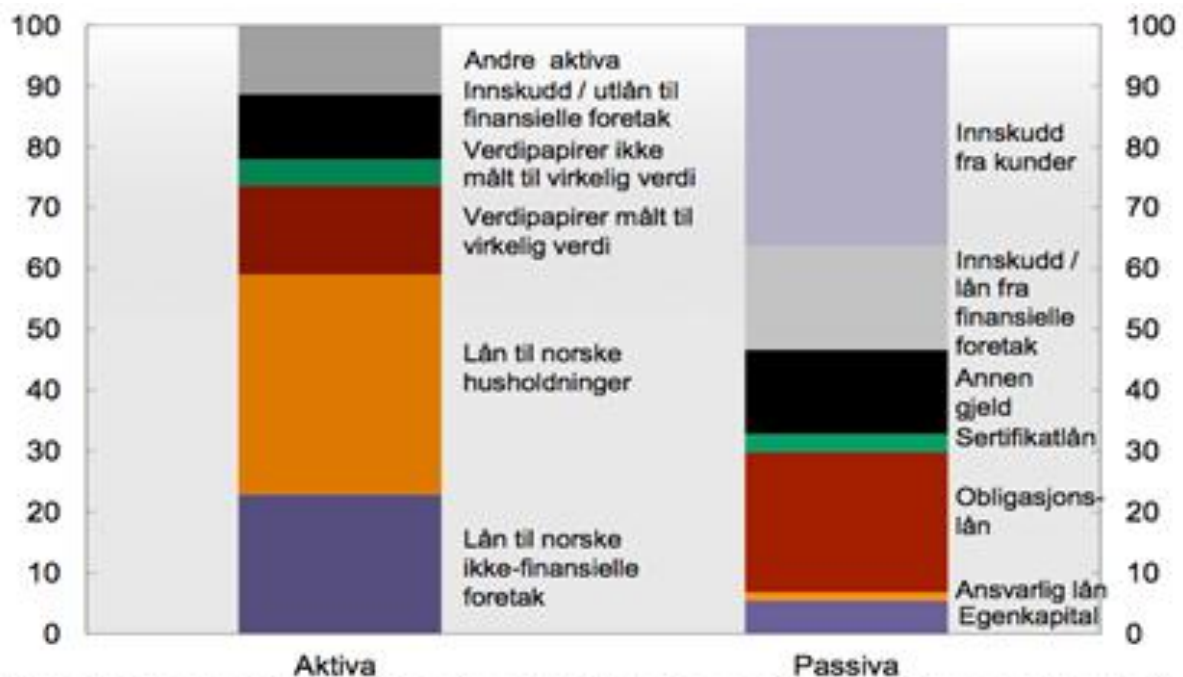
Hovedposter på *eiendelssiden* i bankenes balanse er utlån til kunder, varige driftsmidler og verdipapirer. Verdipapirer kan være fordringer til sentralbank, andre banker og

kredittinstitusjoner. Eiendelenes avkastning er knyttet til markedsrenten. Dette kommer vi tilbake til i delkapittel 5.2 om normalisering. De viktigste komponentene i bankenes balanse er oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 3 Hovedposter i sparebankenes balanse

Eiendeler	Egenkapital og gjeld
Utlån til kunder	Egenkapital
Varige driftsmidler	Grunnfondsbevis (valgfritt å utstede dette)
Fordring Sentralbank	Annen egenkapital
Fordring kredittinstitusjoner	Gjeld
Andre rentebærende verdipapirer	Kundenes innskudd
	Ansvarlig lånekapital
	Innskudd fra kredittinstitusjoner
	Sertifikater og obligasjonslån

Gjennomsnittsandeler for balanseposter for alle norske banker er vist i figuren under, og er hentet fra Norges Banks rapport om "Bankenes finansiering" (Hoff, 2011). Av figuren ser vi at finansieringssiden i bankenes balanse i stor grad består av gjeld, og at gjennomsnittsbankens egenkapital ofte utgjør en liten andel av totalkapitalen.



1) Alle banker og kredittforetak i Norge (unntatt datterbanker og filialer i utlandet av norske banker)
Kilde: Norges Bank

Figur 8 Fremstilling av bankenes balansesammensetning med relative andeler i gjennomsnittsbanken. Hentet fra rapport om «Bankenes finansiering», (Hoff, 2011).

5.1.2 Bankenes resultatregnskap

De første postene i sparebankens driftsresultat er *renteinntekter* og *rentekostnader*. Resultatet av disse utgjør *rentenettoen*, som er det bankene tjener på sin utlånsvirksomhet. Den andre hovedposten for inntekter er *netto provisjonsinntekter* og *andre driftsinntekter*, og kommer fra andre produkter og tjenester enn utlån. Neste resultatpost er *netto verdiendringer og gevinst fra verdipapir og valuta*.

Den andre hovedposten for kostnader er driftskostnadene. Denne posten består av lønn til personalet, administrasjonskostnader, IT-kostnader, samt andre driftskostnader. Tabellen under viser en oppstilling av resultatregnskapets hovedposter.

Tabell 4. Hovedposter sparebankenes resultatregnskap

Resultatregnskap
Renteinntekter
- Rentekostnader
= Netto Rente- og kredittprovisjonsinntekter
+ Netto provisjonsinntekter og andre driftsinntekter
+ <i>Netto resultat fra valuta og andre finansielle investeringer (normaliseres ut)</i>
= Sum inntekter
- Driftskostnader (personal, administrasjon, avskrivninger og andre driftskostnader)
= Driftsresultat før tap
- Tap på utlån, garantier m.v
= Driftsresultat
- Skatt
= Driftsresultat etter skatt

5.2 Normalisering av sparebankenes resultatregnskap

Netto verdiendring og gevinst fra verdipapirer og valuta

I undersøkelsen av lønnsomhetsvariasjon mellom sparebankene er det den vedvarende lønnsomheten knyttet til gjentakende og normale aktiviteter vi ønsker å sammenlikne. For å undersøke den vedvarende lønnsomheten kan det være aktuelt å normalisere sparebankenes resultatregnskap, ved å justere for tilfeldige, engangs og verdiirrelevante resultatelementer. Hensikten med normalisering er å oppnå høy resultat kvalitet, som innebærer at *"framtidige resultater kan predikeres på en pålitelig måte"* (Sverre & Pettersen, 2012). Posten *netto verdiendring og gevinst fra verdipapirer og valuta* kan

være hensiktsmessig å trekke ut ved normalisering. I forskrift om årsregnskap m.m for banker, finansieringsforetak og morselskap er posten definert slik (Lovdata.no):

§ 5-5. Netto verdiendring og gevinst/tap på valuta og verdipapirer som er omløpsmidler – Resultatpost 6

Resultatpost 6 omfatter gevinst/tap på transaksjoner med verdipapirer som er omløpsmidler og verdiendringer av disse. Post 6.3 omfatter gevinst/tap ved valuta-handel og verdireguleringer.

Valutatap og -gevinster, verdiendringer på finansielle eiendeler og resultatføring av virkelig verdiendring av gjeld er bestanddeler av denne resultatposten. Resultatposten består av ikke-gjentakende elementer som kan skape usystematiske svingninger i bankenes resultatregnskap. Det er to grunner til at denne resultatposten forstyrrer sammenlikningen av bankenes lønnsomhet. For det første har bankene ulike valgmuligheter for regnskapsmessig behandling av gjeldens verdiendring ved bruk av IFRS. For det andre skaper posten resultatssvingninger drevet av bankenes balansestørrelser og markedsforhold.

Bankene kan velge ulike prinsipper for regnskapsføring av gjeldens verdiendring

Netto verdiendring og gevinst/tap på valuta og verdipapirer er relatert til både gjeldsposter og eiendelsposter i bankenes balanse. Posten knytter seg altså til verdiendring både på innlån og utlån. Bankene benytter de internasjonale regnskapsreglene IFRS. Ulike regler for verdivurdering av finansielle eiendeler og forpliktelser kan innebære asymmetri.

Eiendelers verdi skal balanseføres til virkelig verdi på balansedagen og verdiendring resultatføres i tråd med IFRS (Fardal, 2007). Det som skaper svingninger gjennom verdiendring på eiendelssiden er at *utlånenes* virkelige verdi påvirkes av bankenes rentemargin på lån.

Bankene sikrer hovedsakelig lånene sine bakover til en bestemt margin. Når markedsmarginen øker, øker også forventet framtidig inntjening. Økt margin vil imidlertid komme fram som *tap* i bankenes resultatregnskap. Dette kommer av at når markedrenten stiger må bankene ta tap fordi allerede utstedte fastlån er sikret til en

lavere rentemargin enn den nåværende renten. Økt markedsrente for banken gjør eiendeler mindre verdt. Bankene må dermed resultatføre tap selv om den forventede framtidige inntjeningen er høyere med økt margin. På samme måte vil et fall i markedsrenten gjøre at eiendelene har en margin høyere enn den i markedet, og innebærer at bankene kan resultatføre gevinst, selv om fremtidig inntjening forventes lavere.

Et eksempel er at sparebankene må neddiskontere verdien av sine utlån når markedsleder DNB setter opp renten og marginen øker i markedet. I vår tidsperiode, 2010-2012, ser vi aggregert motsatt effekt som følge av redusert margin (SSB.no, 2013). Redusert rentemargin i perioden har gitt økt regnskapsmessige verdi av eiendeler, og er resultatført som gevinst.

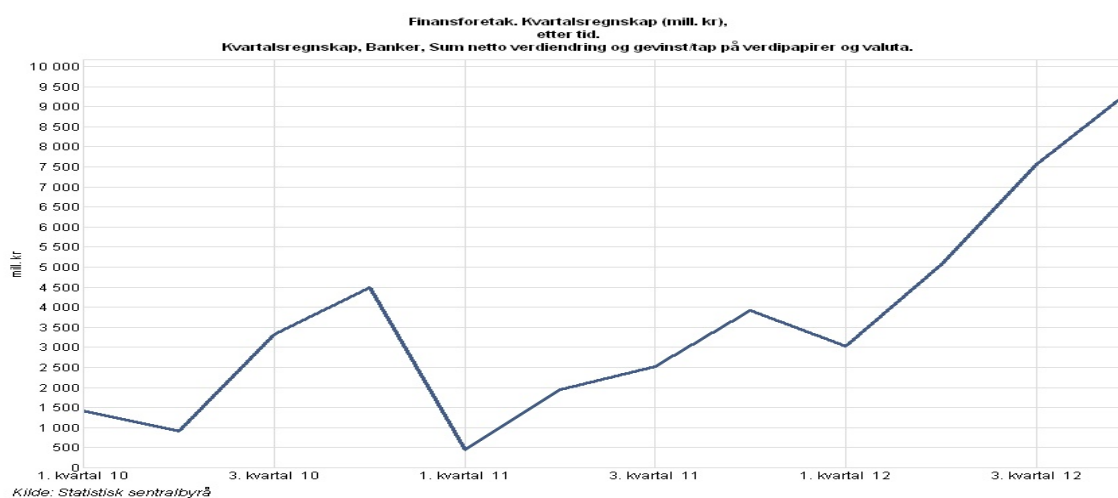
Ved verdiendring av bankenes *gjeld* tillater IFRS flere måter for behandling i regnskapet. Bankene velger selv prinsipp for om de justerer gjeldens verdi ved renteendring. Valg av prinsipp blir et valg knyttet til periodisering, og gjør at to banker med tilsvarende balansesammensetning kan påvirkes ulikt av renteendring i markedet. Om banken avtaler innlån til fastrente og resultatfører gevinst ved økt markedsrente, vil de også måtte resultatføre tap ved redusert markedsrente. Banker som resultatfører slike gevinster vil få helt andre resultatsvingninger enn bankene som ikke resultatfører slike verdiendringer. Valg av prinsipp for verdivurdering avgjør dermed hvorvidt renteendringer påvirker resultatet, og vil slik påvirke bankene ulikt.

Resultatføring av gjeldens verdiendring kan gi et misvisende bilde av en banks lønnsomhet. Dette kan illustreres ved at *nedgradering av banken kan medføre gevinst*, og vil kunne skje fordi nedgradering medfører høyere innlånsrente i markedet, og dermed er allerede opptatt gjeld til lavere rente mer verdt.

Posten er volatil og påvirkes av utenforliggende forhold

Verdiendringer av balanseposter kommer av utenforliggende forhold som rentenivå og bevegelser i aksjemarkedet (SSB.no, 2013). Som vi har sett kan bankene påvirkes ulikt, uten at dette har sammenheng med deres underliggende drift. Resultatene påvirkes dermed gjennom volatiliteten i den beregnede verdien av de relaterte balansepostene, valutakurssvingninger og volatile finansielle derivater (ibid). Posten reduserer derfor stabiliteten i resultatet.

SSB sine akkumulerte tall for norske banker viser hvordan disse postene er volatile og har aggregert positiv innvirkning på bankenes resultat i alle kvartal i perioden 2010-2012. Størrelsen og fortegn for disse postene vil påvirkes av eksterne forhold som valutakurser, NIBOR, størrelsesendringer på rentepåslaget og aksjeverdiendringer. I perioden vi ser på, 2010-2012, har rentenivået vært historisk lavt og fallende. Den positive aggregerte innvirkningen på resultatet i perioden vi ser på, kan skyldes markedsmessige forhold som en sterk norske krone, fallende rentenivå, redusert markedsrisiko og tilbakevendende tillit til aksjemarkedet.



Figur 9 Aggregert netto verdiendring og gevinst/tap på verdipapir og valuta for norske banker kvartalsvis fra 1. kvartal 2010 til 4.kvartal 2012. Laget i statistikkbanken til SSB. (ssb.no, 2013)

Justering av postene kan straffe noen av bankene i utvalget

En kan naturligvis sette spørsmålstegn ved hvor "engangs" disse effektene faktisk er når de opptrer i resultatregnskapet år etter år. Det kan altså tenkes at posten ikke nødvendigvis svinger rundt null. Ved normalisering kan det derfor være en fare for at vi justerer ut en post som er systematisk positiv og derfor har positiv forventningsverdi. Så lenge dette ikke påvirker bankenes *relative* resultater, vil ikke dette være problematisk for vår sammenlikning av prestasjoner. Det vil imidlertid være uheldig dersom noen av bankene i vårt utvalg har relativt store poster relatert til valuta og verdiendring. Banker med høyere forventede inntekter knyttet til valutahandel og plasseringer kan ha tilhørende motposter i rentenettoen eller driftskostnader. Justering av disse postene gjør at det normaliserte resultatet fortsatt kan inkludere relaterte kostnader, sånn at disse bankene "dobbelstraffes". For eksempel kan det være årsverk som driver med

valutahandel og plasseringer. Det kan dermed tenkes at normalisering medfører at noen av bankene framstår ufortjent lite lønnsomme relativt til de andre i utvalget.

Et alternativ ville være å ikke justere ut postene og utvide tidshorisonten for analyse. Å utvide tidshorisonten anser vi imidlertid ikke som hensiktsmessig da resultatene dermed ville båret preg av de kraftig unormale årene i 2007 og 2008 med finanskrisen etterfulgt av rebalanseringsåret 2009.

Konklusjon med begrunnelse for valg av normalisering

Spørsmålet vi sitter igjen med er derfor om fordelene ved å normalisere ut postene er større enn ulempene. Vi ønsker å sammenlikne bankenes stabile lønnsomhetsprestasjoner. Det kan tenkes at vi justerer ut noe mer enn normalnivået når vi trekker ut *netto verdiendring og gevinst/tap på valuta og verdipapirer*. Det viktige for vår utredning er imidlertid hvordan det påvirker bankenes relative prestasjoner. Ved sammenlikning av bankenes gjennomsnittlige resultater i treårsperioden 2010-2012, vil et normalisert resultat gi mer relevant informasjon enn et unormalisert resultat. Dette er fordi vi ikke ønsker at vår vurdering av bankenes relative prestasjoner skal påvirkes av regnskapsprinsipper og utenforliggende forhold. Relatert til bankenes årsresultat i 2012 uttaler Idar Kreutzer i Dagens Næringsliv «*Bankene hadde gjennomgående gode resultater i 2012, men samtidig ser vi at en del av inntektene ikke kan forventes å være stabile eller vedvarende*» (Eriksen, 2013). Vi velger av ovennevnte grunner å normalisere bankenes resultatregnskaper før videre analyse.

5.3 Common Size-analyse

For å danne oss et bilde av hvilke regnskapsposter som er spesielt betydningsfulle for bankenes lønnsomhet, benytter vi en Common Size-analyse. Common size-analysen gir informasjon om de ulike regnskapspostenes betydelighet ved å framstille alle poster i prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital. Tabellen på neste side gir et bilde av gjennomsnittsbankens resultatregnskap, ved at gjennomsnittet for de 12 bankene i perioden 2010-2012 er beregnet for alle poster. Variasjon mellom bankene er vist ved at nivå for maksimums- og minimumsobservasjon i løpet av den samme perioden er oppgitt. De største resultatpostene er uthevet.

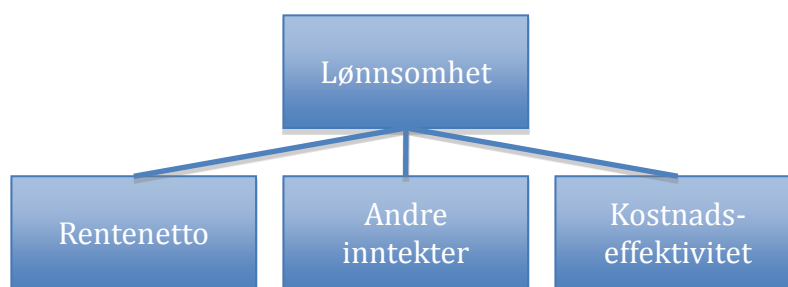
Tabell 5. Common Size-analysen viser resultatpostene i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital i sparebankutvalget for perioden 2010-2012, samt variasjon i utvalget for samme periode

Gjennomsnittlig forvaltningskapital (GFK)	100 %		
	min	snitt	max
Renteinntekter	3,63 %	4,21 %	4,91 %
Rentekostnader	2,14 %	2,59 %	3,53 %
Netto rente- og kredittprovisjonsinntekter	1,23 %	1,61 %	2,29 %
Provisjonsinntekter	0,22 %	0,56 %	1,59 %
Provisjonskostnader	-0,10 %	0,06 %	0,13 %
Andre driftsinntekter	0,01 %	0,15 %	0,43 %
Netto provisjonsinntekter og andre inntekter	0,22 %	0,63 %	1,81 %
Normaliserte sum inntekter	1,46 %	2,25 %	3,37 %
Personalkostnader	0,27 %	0,69 %	1,23 %
Andre driftskostnader inkludert administrative kostnader	0,25 %	0,64 %	1,17 %
Sum driftskostnader	0,54 %	1,34 %	2,40 %
Normalisert driftsresultat før tap	0,38 %	0,91 %	1,40 %
Tap på utlån, garantier m.v.	0,01 %	0,16 %	0,60 %
Normalisert driftsresultat	-0,18 %	0,75 %	1,30 %
Skatt på ordinært resultat	-0,03 %	0,24 %	0,43 %
Normalisert resultat for regnskapsåret etter skatt	-0,15 %	0,50 %	0,87 %

Tabellen viser at *renteinntekter* og *rentekostnader* utgjør de største postene i gjennomsnittsbankens resultatregnskap. Dette gjør at *rentenettoen* er betydelig for resultatet til gjennomsnittsbanken. Maksimums- og minimums-observasjonene viser at det er nokså stor variasjon mellom bankene i utvalget for denne posten. Videre synes *Netto provisjonsinntekter og andre driftsinntekter* å være en betydelig post. Variasjonen i utvalget er vesentlig også for denne posten, da minimumsobservasjonen i perioden er svært lav i forhold til maksimumsobservasjonen. Når det gjelder summerte driftskostnader ser vi at personalkostandene utgjør omlag halvparten av disse. Tabellen viser at driftskostnadene er betydelige og at det er stor variasjon i utvalget også for denne posten. *Tap på utlån og garantier* utgjør en mindre post for gjennomsnittsbanken. Samlet gir variasjon i de betydelige resultatpostene også variasjon i *normalisert resultat etter skatt*.

Vi kan nå besvare forskningsspørsmål 2.1: *Hva utgjør store poster i sparebankenes resultatregnskap?* Common Size-analysen viser at *netto rente- og kredittprovisjons-*

inntekter, netto provisjonsinntekter og andre driftsinntekter og *driftskostnader* er tre betydelige poster i gjennomsnittsbankenes resultatregnskap. Basert på dette definerer vi tre mulige prestasjonsområder, eller kilder, til lønnsomhet; bankens *rentenetto*, størrelse på *andre inntekter* og *kostnadseffektivitet*. Figuren under viser hvordan god lønnsomhet kan oppnås gjennom gode rentemarginer, høye andre inntekter og kostnadseffektiv drift.



Figur 10 Tre hovedkilder til overordnet lønnsomhet

5.4 Relevante nøkkeltall for lønnsomhetsanalyse

Det er interessant å studere variasjon i utvalgets prestasjoner nærmere. Dette gjør vi ved å analysere relevante nøkkeltall for lønnsomhet. Vi starter med å se på tall som kan måle lønnsomhet på et overordnet nivå. Deretter tar vi utgangspunkt i de tre mulige kildene til lønnsomhet; *rentemargin*, *andre inntekter* og *kostnadseffektivitet*, og vurderer nøkkeltall som kan belyse hver av disse. Egenskaper, styrker og svakheter beskrives for hvert av nøkkeltallene. I tillegg beskrives nivå og utvikling i bransjen mellom 2010 og 2012. Det generelle nivået er gitt ved utvalgets gjennomsnitt, og gir et bilde på prestasjonen til gjennomsnittsbanken. Videre vil forskjellen mellom minimums- og maksimumsnivå belyse variasjoner innad i utvalget.

5.4.1 Hovedtall for lønnsomhet

Vi begynner med å se på nøkkeltall som kan måle den overordnede lønnsomheten: *Egenkapitalrentabilitet (EKR)*, *driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital* og *driftsresultat per årsverk*.

Nøkkeltall 1.1 - Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten (EKR) er et av de vanligste nøkkeltallene som brukes for å undersøke lønnsomheten til en bedrift. EKR beregnes på konsernnivå ved å dividere

driftsresultatet etter skatt på bokført egenkapital (Bergstrand, 2009). Nøkkeltallet viser med andre ord avkastningen som oppnås med eiernes kapital. Som diskutert i delkapittel 5.2 er resultatet vi sammenlikner mellom bankene normalisert for engangseffekter.

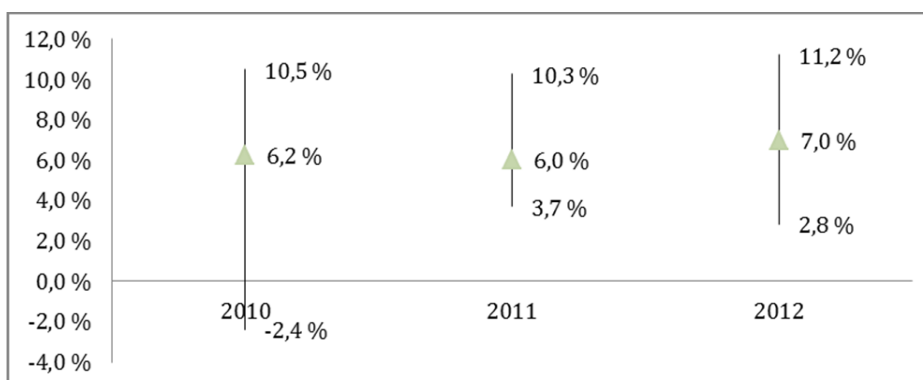
EKR har enkelte svakheter som det er viktig å ha i mente når vi bruker dette nøkkeltallet for sammenligning av bankenes lønnsomhet. For det første kan det være et problem at dette lønnsomhetstallet kun har egenkapital i nevneren. Som figuren av bankenes balanse viste, utgjør egenkapital en relativt liten andel av totalkapitalen. Når god soliditet er nødvendig for at bankene skal være robuste, vil en svakhet ved EKR være at den "straffer" bankene med høy andel egenkapital. En større nevner, og alt annet like, vil signalisere dårligere lønnsomhet uten den faktisk er dårligere. Banker som har vært tidlig ute for å møte økte kapitalkrav vil dermed fremstå som mindre lønnsomme når vi sammenlikner prestasjoner.

For det andre kan det også være en svakhet ved at EKR at raten ikke tar høyde for at bankenes eiendeler har ulik risikoeksponering. En mer risikofylt utlånsportefølje vil medføre et høyere avkastningskrav. Et risikojustert måltall ville derfor vært bedre ved sammenligning av bankenes prestasjoner. Da vi ikke har noen god måte for å risikojustere bankenes EKR, er ujustert EKR vårt beste alternativ.

Et tredje problem er at vi ved sammenlikning av bankenes EKR ikke tar høyde for at bankene kan ha ulike krav til egenkapital dersom de har ulik kapitalstruktur. Modigliani-Miller-teoremet forklarer hvordan ulik kapitalstruktur i bankene vil innebære ulike egenkapitalkrav (Kaldestad & Møller, 2011). Miller-Modigliani-teoremet sier at verdiskapingen til en bedrift er uavhengig av dens finansieringsstrukturen. Ulike kilder til finansiering har ulik avkastningskrav på grunn av ulik risiko, og med forutsetning om et perfekt kapitalmarked vil et selskap stå ovenfor *samme vektete totalavkastningskravet* uavhengig av egenkapitalandel. I henhold til Modigliani og Miller vil altså *egenkapitalkravet* endres i tråd med egenkapitalens andel sånn at totalavkastningskravet holdes konstant. Dette kommer av at kravet til de ulike finansieringskildene vil justeres med deres respektive andel, siden dette påvirker risiko. Dette vil medføre at selv om bedriften har en større andel av den «billigere» finansieringskilden

gjeld, vil totalavkastningskravet være det samme. Når gjeldsandelen øker, øker risikoen for kapitaleierne og derfor øker både kravet til gjeld og egenkapital (Kaldestad & Møller, 2011). Dette betyr at ulike kapitalsammensetning i bankene vil innebære ulikt avkastningskrav til deres egenkapital. Ved direkte sammenlikning av bankenes EKR tar vi ikke høyde for at bankene kan ha ulike avkastningskrav til sin egenkapital. Til tross for svakhetene er EKR noe bankene måler seg selv på og EKR kan derfor være et velegnet nøkkeltall for analyse av lønnsomhet i sparebankbransjen.

Utvalgets EKR har hatt en generell positiv utvikling i perioden 2010-2012, med et gjennomsnitt i 2012 på 7,0 % sammenliknet med 6,2 % i 2010. Utvikling i variasjonen viser at bankene i 2012 presterer mer likt enn i 2010, med redusert differanse mellom maksimums- og minimumsobservasjon. Utvalgets dårligste prestasjon er betydelig forbedret fra å være negativ i 2010 til å være 2,8 % i 2012. Vi legger videre merke til at det høyeste nivået for EKR på 11,2 % i 2012 er høyere enn i 2010 og 2011.



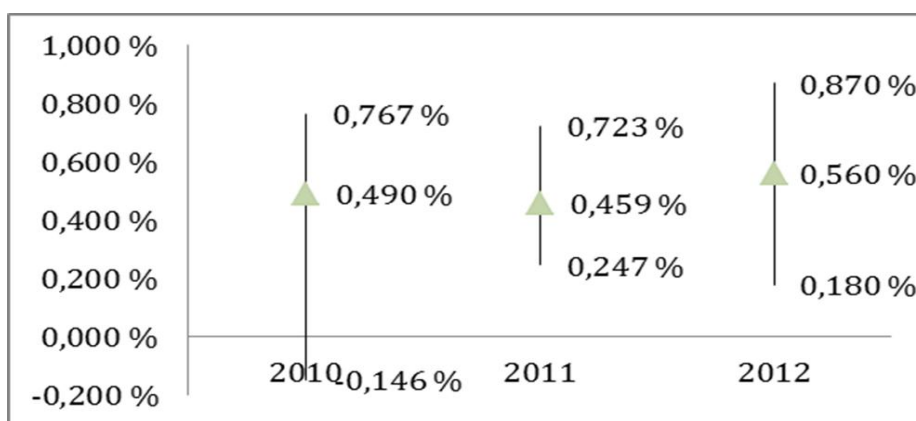
Graf 2 Oversikt over EKR i utvalget av sparebanker i årene 2010-2012

Nøkkeltall 1.2 - Driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital

For å kompensere for mulig ulikt avkastningskrav til egenkapitalen, beregner vi også måltall med totalkapital i nevner. Totalkapitalen i en bank er forvaltningskapitalen, og er kapitalen bankene har til disposisjon i sin drift. Lønnsomhet i sparebanker avhenger i stor grad av hvordan totalkapitalen forvaltes. Ved å beregne *driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital* kan vi dermed få et bilde på hvor mye banken tjener per krone forvaltet.

Nøkkeltallet vil imidlertid ha samme svakhet som EKR knyttet til at vi ikke risikjusterer måltallet ved sammenlikning. Lengre penger, altså kapital av høyere kvalitet, er dyrere. Siden kapital er priset ut fra risiko vil økt soliditet kunne gi dårligere målt prestasjon. Til tross for denne svakheten vil informasjon om hva bankene oppnår av fortjeneste per krone forvaltet være interessant informasjon i vurderingen av bankenes relative lønnsomhet.

På samme måte som for EKR ser vi at det generelle nivået for dette nøkkeltallet har økt i utvalget i perioden, mens variasjonen i bankenes prestasjoner er redusert. Den beste prestasjonen i 2012 er høyere enn de beste prestasjonene i de to foregående årene. Som for EKR er minimumsobservasjonen i 2010 negativ.



Graf 3 Normalisert driftsresultat etter skatt i prosent av GFK i perioden 2010-2012

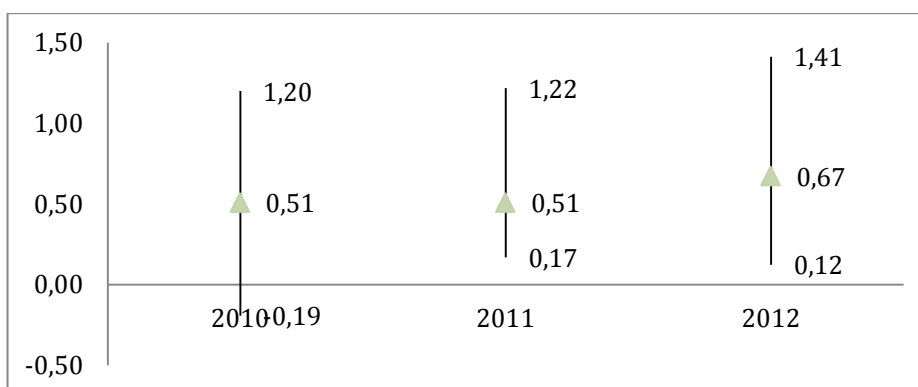
Nøkkeltall 1.3 – Driftsresultat per årsverk

Som et tredje mål på overordnet lønnsomhet vil vi undersøke bankenes operasjonelle effektivitet. Dette kan vi gjøre ved å se på lønnsomhet per årsverk. Etter normalisering er bankenes inntekter i hovedsak renteinntekter og andre inntekter. Renteinntektene vil i stor grad knytte seg til utlån innvilget av de ansatte, mens andre inntekter knytter seg til de ansattes salg av andre produkter og tjenester. Når det gjelder kostnadene viste Common Size-analysen at personalkostnader utgjør nært halvparten av gjennomsnittsbankens totale driftskostnader. På bakgrunn av dette mener vi at *driftsresultat per årsverk* vil kunne være et godt mål på bankenes relative operasjonelle effektivitet og lønnsomhet.

En svakhet ved dette nøkkeltallet er antallet årsverk som bankene oppgir i sine årsrapporter, kan inkludere årsverk som ikke direkte har med bankdriften å gjøre. Dette bør likevel ikke gi store utslag. Når vi i tillegg ser på andre nøkkeltall for lønnsomhet vil den totale vurderingen av bankenes prestasjoner i svært liten grad påvirkes av dette. *Driftsresultat per årsverk* framstår derfor som et informativt nøkkeltall, og belyser bankes lønnsomhet knyttet til operasjonell effektivitet.

Nøkkeltallet viser en generell positiv utvikling i utvalget med økt gjennomsnitt. Den gjennomsnittlige lønnsomheten per årsverk har økt fra 510 000 kroner i 2010 og 2011 til 670 000 kroner i 2012.

Variasjonen i den operasjonelle effektiviteten i utvalget er stor. Maksimumsnivået har økt og ligger langt over gjennomsnittet i alle tre årene.



Graf 4 Gjennomsnitt, maksimums- og minimumsobservasjon for driftsresultat per årsverk, 2010-2012

Oppsummert tegner altså *EKR, driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital og driftsresultat per årsverk* det overordnede bildet av bankenes lønnsomhet.

5.4.2 Nøkkeltall for tre kilder til lønnsomhet

Common Size-analysen viste at det kan være tre hovedkilder til lønnsomhet i sparebanker: gode rentemarginer, høye andre inntekter og kostnadseffektiv drift. Det er derfor interessant å se på nøkkeltall knyttet til hver av disse områdene.

Nøkkeltall 2.1 – Rentenetto i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital

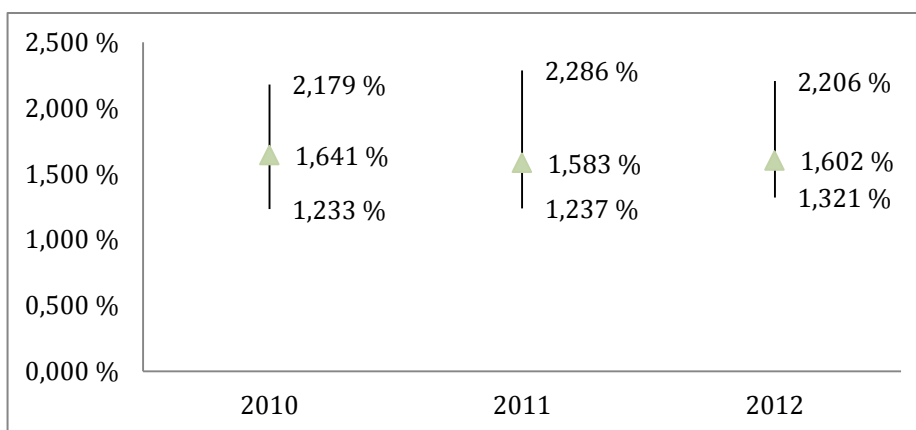
Den første av de tre kildene til lønnsomhet er gode rentemarginer. Vi benytter *Rentenetto i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital* som nøkkeltall for å se på denne kilden til lønnsomhet.

Utlånsvirksomheten er bankenes hovedbeskjeftigelse. Rentenettoen er resultatet av det bankene oppnår av inntekter for utlån fratrukket det de betaler for pengene de selv låner inn. Rentenettoen er med andre ord det bankene tjener på utlånsvirksomheten. Som vist i Common Size-analyse er renteinntektene og rentekostnadene de største postene for henholdsvis omsetning og kostnader i bankenes resultatregnskap. Det er derfor nærliggende å tro at rentenettoen kan ha betydning for relative lønnsomhetsprestasjoner blant sparebankene i utvalget.

Å beregne rentenettoen som andel av bankenes gjennomsnittlige forvaltningskapital er interessant fordi forvaltningskapitalen utgjør rammen for bankenes utlånskapasitet. Nøkkeltallet gir dermed informasjon om utlånslønnsomheten som bankene oppnår med kapitalen de forvalter. Variasjon i rentenettoen mellom bankene vil kunne skyldes at noen av bankene er i stand til å differensiere mer på marginen enn andre. Forventningen om økt konkurranse med pressede rentemarginer gjør det interessant å undersøke bankenes ulike prestasjoner knyttet til rentenetto.

En svakhet med dette nøkkeltallet er at man ved sammenlikning mellom bankene ikke tar høyde for bankenes ulike sammensetning av utlånsporteføljen. Ulik risikoeksponering i porteføljen skal i teorien gi ulik rentemargin, da økt risiko skal kompenseres med høyere rente. Svakheten reduseres noe av at sparebankene har en stor andel privatutlån. Mangelen på en god metode for risikojustering av nøkkeltallet gjør at vi benytter det ujustert.

Gjennomsnittet forteller at det generelle nivået for rentemarginen har holdt seg stabilt i perioden og at variasjonen er noe redusert.

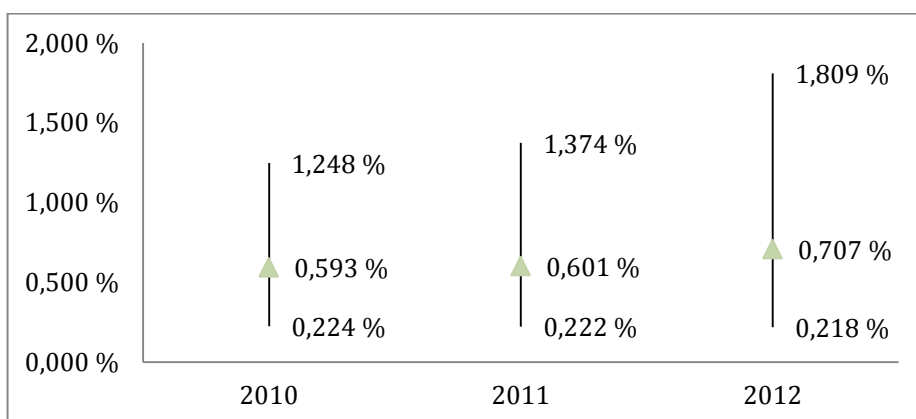


Graf 5 Gjennomsnitt og variasjon for netto rente- og kredittprovisjonsmargin i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital i perioden 2010-2012

Nøkkeltall 3.1 – Netto andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital

Den andre av de tre kildene til lønnsomhet er høye andre inntekter. Som mål for andre inntekter beregner vi *netto andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital*. Nøkkeltallet belyser hvorvidt andre inntekter utover det kredittrelaterte er en viktig kilde for bankenes lønnsomhet.

Gjennomsnittsnivået for nøkkeltallet har økt noe i perioden, mens variasjonen i utvalget er betydelig. Økende maksimumsobservasjoner og relativt stabile minimumsobservasjoner har gjort at variasjonsområdet har økt i perioden.



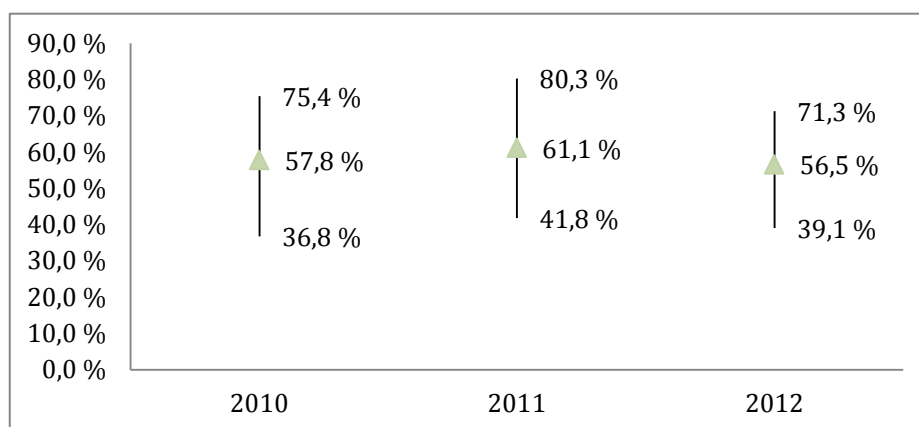
Graf 6 Oversikt over andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital i årene 2010-2012

Nøkkeltall 4.1 – Driftskostnader i andel av totale inntekter (Cost-Income Ratio, CIR)

Den siste av de tre definerte kildene til lønnsomhet er kostnadseffektivitet. Common Size-analysen viste at driftskostnadene er en betydelig post i bankenes resultatregnskap, og det er derfor interessant å undersøke forskjeller i bankenes kostnads-

effektivitet. Som mål på kostnadseffektivitet benyttes nøkkeltallet *driftskostnader i andel av totale inntekter (CIR)*. CIR er et vanlig nøkkeltall for å beregne kostnadseffektivitet i bankbransjen.

Nivået på CIR, er i motsetning til de andre tallene som beskrives, bedre jo lavere tallet er. Det gjennomsnittlige nivået for CIR er stabilt i perioden, men variasjonen er redusert fra 2010 til 2012. Bankene blir altså likere hverandre hva gjelder kostnadseffektivitet. Den minst kostnadseffektive prestasjonen viser en forbedring i perioden.



Graf 7 Driftskostnader i forhold til normalisert sum inntekter i årene 2010-2012

5.4.3 Oppsummering av nøkkeltall valgt for lønnsomhetsanalyse

Med dette kan vi besvare forskningsspørsmål 2.2: *Hvilken utvikling og variasjon ser vi i lønnsomhetstallene mellom 2010-2012?* Det har vært en utvikling i *gjennomsnittsnivå* for alle nøkkeltallene i perioden, utenom nøkkeltallet for *rentemargin*. Dette forteller oss at gjennomsnittsbanken presterer bedre på flere områder i 2012 enn i 2010. Tabellen under viser gjennomsnittsnivå for de tre årene.

Tabell 6 Utvikling i gjennomsnittsnivå for alle nøkkeltall i perioden 2010-2012

Gjennomsnittsnivå i utvalget		2010	2011	2012
1.1	EKR	6,2 %	6,0 %	7,0 %
1.2	Driftsresultat i % av GFK	0,490 %	0,459 %	0,560 %
1.3	Driftsresultat per årsverk	0,51	0,51	0,67
2.1	Rentemargin i % av GFK	1,641 %	1,583 %	1,602 %
3.1	Andre inntekter i % av GFK	0,593 %	0,601 %	0,707 %
4.1	Kostnader i % av totale inntekter	57,8 %	61,1 %	56,5 %

Beregningene har vist at det er betydelig lønnsomhetsvariasjon i vårt utvalg av sparebanker. Til tross for betydelige forskjeller ser vi en antydning til at bankene presterer mer likt i 2012 enn i 2010, da variasjonen er redusert i perioden for de fleste nøkkeltallene. For *andre inntekter* synes imidlertid variasjonen å bli større. Bankene blir mer ulike som følge av at noen av bankene har økt sine andre inntekter betydelig, mens andre beholder et lavt nivå.

Tabell 7 Utvikling i differansen mellom maksimums- og minimumsobservasjon for alle nøkkeltall i perioden 2010-2012

Differanse mellom maksimums- og minimumsobservasjoner		2010	2011	2012	
1.1	EKR	12,9	6,6	8,4	Prosentpoeng
1.2	Driftsresultat i % av GFK	91,3	47,6	69,0	Basispunkter
1.3	Driftsresultat per årsverk	1,39	1,05	1,29	MNOK
2.1	Rentemargin i % av GFK	94,6	104,9	88,5	Basispunkter
3.1	Andre inntekter i % av GFK	102,4	115,2	159,1	Basispunkter
4.1	Kostnader i % av totale inntekter	38,6	38,5	32,2	Prosentpoeng

5.5 Korrelasjonsanalyse av nøkkeltall

Det er nå interessant å undersøke om nøkkeltallene som er beskrevet synes å ha sammenheng med hverandre. Vi undersøker først i hvilken grad hovedtallene for lønnsomhet samvarierer. Deretter undersøker vi om noen av de tre nøkkeltallene vi har beskrevet som mulige kilder til lønnsomhet samvarierer med hovedtall for lønnsomhet. Dette kan gi en indikasjon på hvilke områder som er av betydning for relative lønnsomhetsprestasjoner i utvalget.

5.5.1 Korrelasjon mellom EKR og øvrige hovedtall for lønnsomhet

En korrelasjonsanalyse viser at *EKR* korrelerer sterkt med både *driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital* og *driftsresultat per årsverk*. Korrelasjonskoeffisientene er på henholdsvis 0,80 og 0,82, og begge sammenhengene er signifikante på 1 %-signifikansnivå. Den sterke samvariasjonen gjør at vi kan gå videre med kun EKR som hovedtall for lønnsomhet.

Tabell 8 Korrelasjon mellom nøkkeltall for lønnsomhet

Korrelasjonstest	EKR correl.	p-verdi
1.1 EKR etter skatt	1	
1.2 Driftsresultat etter skatt i % av GFK	0,80	0,002***
1.3 Driftsresultat etter skatt per årsverk	0,82	0,001***

Signifikans: *** 5%.nivå

5.5.2 Korrelasjonsanalyse mellom EKR og de tre kildene til lønnsomhet

For å undersøke om de tre mulige kildene til lønnsomhet ser ut til å ha betydning for relative lønnsomhetsprestasjoner, studerer vi samvariasjon mellom EKR og de tre kildene i en korrelasjonsanalyse. Tabellen under oppsummer de ulike kildenes korrelasjon med EKR.

Tabell 9 Korrelasjonsanalyse mellom EKR og nøkkeltall for kilder til lønnsomhet

Korrelasjonstest	EKR correl.	p-verdi
1.1 Normalisert EKR etter skatt	1	
2.1 Rentemargin i % av GFK	0,20	0,541
3.1 Andre inntekter i % av GFK	-0,41	0,189
4.1 Kostnader i % av totale inntekter	-0,82	0,001***

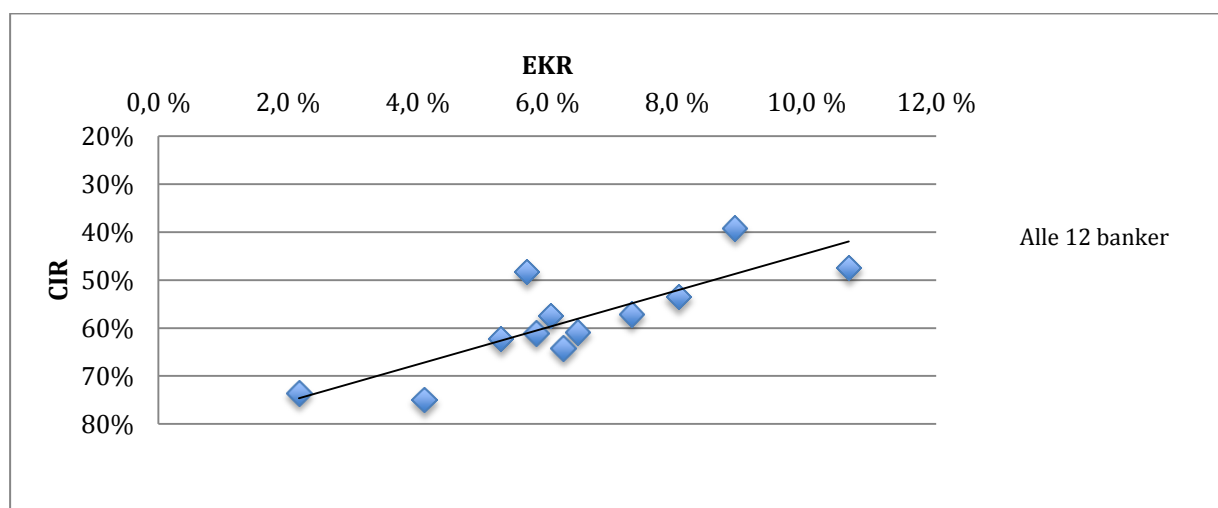
Rentemargin i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital viser liten korrelasjon med EKR. Dette innebærer at rentemargin ikke synes å være en forklaring på lønnsomhetsvariasjonen observert i utvalget. Å oppnå høyere *rentemargin* enn de andre bankene synes dermed ikke å være tilstrekkelig for å oppnå bedre lønnsomhet enn andre.

Andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital viser at høye andre inntekter har en negativ korrelasjon med EKR, med en korrelasjonskoeffisient på -0,41. Med andre ord ser det ut til at høye andre inntekter har en negativ sammenheng med

relative lønnsomhetsprestasjoner i utvalget. Sammenhengen er imidlertid ikke signifikant.

Kostnadseffektivitet, målt ved *kostnader i andel av totale inntekter* (CIR), har en sterk korrelasjon med EKR, med en koeffisient på $-0,78$. Den negative samvariasjonen indikerer at høy kostnadseffektivitet, altså lav CIR, er en viktig kilde til å forklare relative lønnsomhetsprestasjoner. Korrelasjonen er signifikant på 1 %-signifikansnivå.

I spredningsplottet på neste side kan vi se prestasjoner for EKR sett i sammenheng med kostnadseffektivitet målt ved CIR. Vi observerer at de mest lønnsomme bankene befinner seg oppe til høyre med høy kostnadseffektivitet og høy EKR, mens de minst lønnsomme befinner seg nede til venstre med lav kostnadseffektivitet og lav EKR. Dette indikerer at variasjon i kostnadseffektivitet har betydning for relative lønnsomhetsprestasjoner.



Graf 8 Spredningsplott med EKR mot CIR

5.6 De mest lønnsomme bankene

Vi kan avslutningsvis besvare underspørsmål 2.3: *Hvem er de mest lønnsomme sparebankene?* I tabellen under er bankene rangert fra beste til dårligste prestasjon på hver av nøkkeltallene. Dette gjør at vi kan danne oss et bilde av mønsteret i bankenes relative prestasjoner.

Tabell 10 Rangering av bankenes prestasjoner for de ulike nøkkeltallene. Fargen banken har fått i EKR-rangeringen følger banken for de andre tallene.

Rang	1.1 EKR	2.1 Rentemargin	3.1 Andre Inntekter	4.1 Kostnadseffektivitet
1	Bank 4	Bank 5	Bank 10	Bank 7
2	Bank 7	Bank 4	Bank 12	Bank 4
3	Bank 11	Bank 11	Bank 2	Bank 8
4	Bank 1	Bank 6	Bank 3	Bank 11
5	Bank 2	Bank 8	Bank 5	Bank 1
6	Bank 12	Bank 3	Bank 1	Bank 6
7	Bank 6	Bank 10	Bank 6	Bank 2
8	Bank 3	Bank 1	Bank 9	Bank 3
9	Bank 8	Bank 12	Bank 8	Bank 5
10	Bank 5	Bank 2	Bank 4	Bank 12
11	Bank 10	Bank 9	Bank 11	Bank 9
12	Bank 9	Bank 7	Bank 7	Bank 10

Av tabellen kommer det frem at bank 4, 7, 11 og 1 er de mest lønnsomme bankene i utvalget. For å illustrere mønstre er de fire bankene med høyest EKR markert med grønn farge. Som tabellen viser har disse bankene svært spredte prestasjoner på *rentemargin*. Dette viser at en høyere rentemargin ikke synes å være grunnen til den relativt høye lønnsomheten til disse bankene. Når det gjelder *andre inntekter* viser det seg at tre av de fire beste på EKR samler seg blant de med lavest andre inntekter i utvalget. Dette indikerer at høye andre inntekter ikke har sammenheng med relativt høyere lønnsomhet.

Når det kommer til kostnadseffektivitet kan vi observere at de fire beste bankene på EKR er blant de fem beste på kostnadseffektivitet. Dette illustrer tydelig det vi så i korrelasjonsanalysen, og viser at kostnadseffektivitet synes å være betydningsfullt for relative lønnsomhetsprestasjoner i vårt utvalg.

5.7 Oppsummering

Samlet kan vi nå besvare forskningsspørsmål 2: *Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom norske sparebanker i dag, og hvilke prestasjonsområder synes betydningsfullt for relativ lønnsomhet?* For å besvare dette undersøkte vi bankenes lønnsomhetsprestasjoner i perioden 2010 til 2012. Common Size-analysen viste at det er tre mulige

kilder til lønnsomhet i sparebanker; *god rentemargin, høye andre inntekter og kostnads-effektivitet.*

En nærmere undersøkelse av lønnsomhetstall viste at bankene generelt presterer bedre i 2012 enn i 2010, og at variasjonen mellom bankene er redusert på de fleste områder. Andre inntekter var det eneste nøkkeltallet som viste økt variasjon.

En korrelasjonsanalyse av EKR mot de tre mulige kildene til lønnsomhet viste videre at rentemargin har svak korrelasjon med EKR, at andre inntekter har en moderat negativ korrelasjon med EKR, og at kostnadseffektivitet er sterkt positivt korrelert med EKR.

Avslutningsvis så vi på bankenes relative prestasjoner for EKR og de ulike kildene til lønnsomhet. Mønsteret i deres relative prestasjoner viste at kostnadseffektivitet synes å kjennetegne de lønnsomme bankene, mens rentemargin og andre inntekter ikke har tydelig betydning for lønnsomhet i utvalget.

Kapittel 6 – Faktorer

Sammenlikning av bankenes nøkkeltall for lønnsomhet viser at det *er* lønnsomhetsforskjeller blant de store norske sparebankene. Dette gjør det interessant å undersøke om det er ulike karakteristika ved bankene som kan forklare prestasjonsforskjellene i bransjen. I dette kapittelet ser vi på hvilke karakteristika det kan være, og undersøker bankenes forskjeller med hensyn til disse.

Vi ser i dette kapittelet på forskningsspørsmål 3 med underspørsmål:

3. Hvilke faktorer kan ha betydning for lønnsomhet i norske sparebanker?
 - 3.1 Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhet og hvordan er bankene forskjellige med hensyn til disse?
 - 3.2 Hvilke sammenhenger er det mellom faktorer?
 - 3.3 Hva kjennetegner de ulike bankene?

Innledningsvis ser vi på kategorier og faktorer som synes relevante for lønnsomhet i sparebankbransjen. Vi undersøker mulige lønnsomhetsdrivere i de store, norske sparebankene med utgangspunkt i den presenterte litteraturen om kostnads- og lønnsomhetsdriveranalyse. Faktorene som synes relevante for sparebankbransjen vil utgjøre et rammeverk for den videre analysen. Vi undersøker også om det er forskjeller mellom sparebankenes med hensyn til faktorene vi finner relevante. Deretter undersøker vi samvariasjon mellom faktorene, og avslutningsvis ser på alle bankenes nivå for faktorene.

6.1 Faktorer som er mulige lønnsomhetsdrivere i sparebankbransjen

Inspirert av Porters 10 kategorier av kostnadsdrivere, samt Rileys strukturelle kostnadsdrivere, vil vi diskutere faktorer som kan tenkes å forklare lønnsomhetsvariasjoner i sparebankbransjen. Konkurransarenaanalysens funn om viktige makrotrekk og bransjeforhold vil bidra i undersøkelsen av relevante faktorer.

Med utgangspunkt i denne teoretiske referanserammen og konkurransarenaanalysen, har 6 kategorier av faktorer fremstått som spesielt relevante for lønnsomhet i banksektoren. De seks kategoriene er: 1) Størrelse, 2) Scope 3) Samarbeid, 4) Teknologi, 5) Lokalisering og 6) Policy. I det følgende beskrives hver av de seks kategoriene med faktorer.

6.1.1. Størrelse

I de siste 40 årene har sparebankbransjen vært i en kontinuerlig konsolideringsprosess, der bankene blir færre og større. I undersøkelsen av 39 norske sparebankers lønnsomhet avdekket Andersen, Budkova og Fidjeland at størrelse var en betydningsfull faktor (Andersen, Budkova, & Fidjeland, 2009). Dette gjør det interessant å undersøke betydningen av størrelse for lønnsomhet også i vårt utvalg av banker.

Både Porter og Riley inkluderer skala i sine lister av betydningsfulle kostnadsdrivere. Størrelse kan være relevant for lønnsomhet fordi stordriftsfordeler kan oppnås når kostnadene er underproporsjonale med volum. Størrelse kan imidlertid også innebære ulemper. Kompleksitet og koordinering kan øke kostnader når flere mennesker og avdelinger må kommunisere og samhandle.

Forvaltningskapitalen setter rammen for utlånskapasiteten til bankene. Bankreguleringer begrenser utlånsvolum med krav til kapitaldekning. Størrelse kan i sammenheng med dette ha betydning ved at det reduserer begrensningene. Å øke størrelsen på forvaltningskapitalen kan videre være en fordel fordi dette gir banken anledning til flere utlån og større enkeltutlån. Med økt forvaltningskapital kan banken møte etterspørsel fra flere og større kunder. Det kan være skalafordeler for banken med større utlånskunder dersom det per utlånskroner er mindre ressurskrevende å betjene disse sammenlignet med mange mindre låntakere.

En del av driftskostnadene i bank kan være underproporsjonale med størrelse. Personalkostnadene utgjør en stor andel av bankens totale driftskostnader. En stordriftsfordel kan være knyttet til antall ansatte da antall årsverk, og dermed lønnskostnadene, kan tenkes å være underproporsjonale med utlånsvolum. I tillegg kan teknologiinvesteringer også være underproporsjonale med størrelse. Teknologiinvesteringer kan derfor innebære stordriftsfordeler, med lavere enhetskostnader for store banker.

Antall filialer kan være interessant å se på i forbindelse med størrelse. Det å være nær er viktig for sparebankene, men som konkurransearenaanalysen viste trenger ikke nærhet å være noe en bank kun kan oppnå fysisk. Nærhet kan også oppnås gjennom digital tilstedeværelse. Flere filialer kan tenkes å gjøre banken tilgjengelig for flere kunder, men samtidig vil mange filialer også være kostnadsdrivende. Flere filialer kan i tillegg til å

drive et behov for flere ansatte også innebære større indirekte kostnader ved administrasjon og koordinering av flere enheter.

Samlet ser vi at størrelse kan ha betydning gjennom reduserte begrensninger og kostnadsbesparelser. Til tross for en forventning om stordriftsfordeler, kan størrelse også medføre kostnader knyttet til økt kompleksitet og koordinasjon mellom flere mennesker og enheter. Dette gjør det interessant å undersøke størrelse i sammenheng med lønnsomhetsprestasjoner.

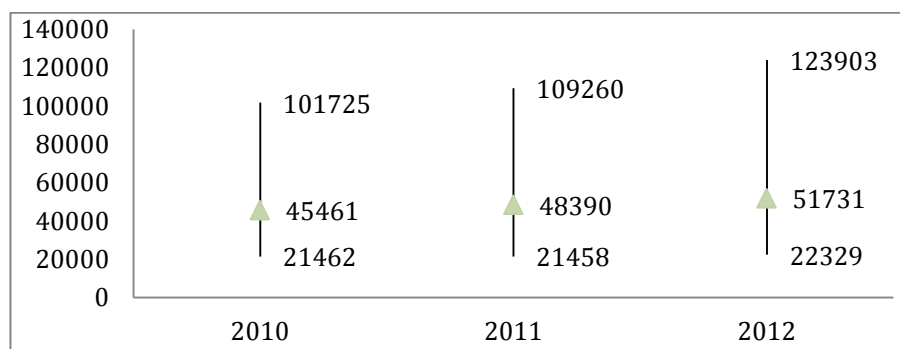
Vi undersøker tre faktorindikatorer innen kategorien størrelse *gjennomsnittlig forvaltningskapital, brutto utlånsvolum og antall filialer.*

Kategori	Faktor	Indikator
Størrelse	Gjennomsnittlig forvaltningskapital	Volum
	Brutto utlån	Volum
	Filialer	Antall

Under beskrives utvalgets gjennomsnittsnivå og utvikling fra 2010-2012, for henholdsvis *gjennomsnittlig forvaltningskapital, brutto utlånsvolum og antall filialer.* Minimums- og maksimumsobservasjoner angir variasjon.

Indikator: Gjennomsnittlig forvaltningskapital (GFK)

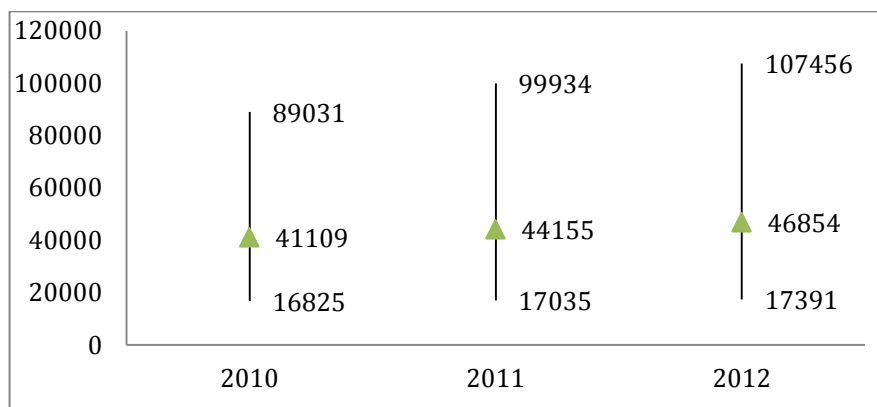
Fra 2010 har gjennomsnittet i utvalget vokst fra 45 milliarder til nærmere 52 milliarder i 2012. Bankene i utvalget synes altså å være i vekst, basert på utvikling i gjennomsnittlig forvaltningskapital. Både minimumsobservasjonen og maksimumsobservasjonen har økt i perioden, og det er maksimumsobservasjonen som øker mest. Dette viser at størrelsesforskjellen mellom den største og den minste banken øker.



Graf 9 Gjennomsnittsnivå, maksimums- og minimumsobservasjon for GFK i perioden 2010-2012

Indikator: Brutto utlånsvolum

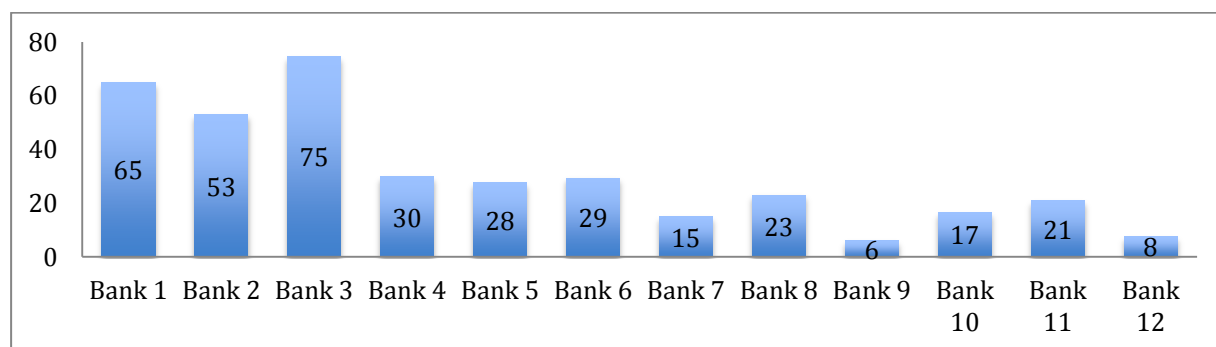
Utvalgets gjennomsnitt for brutto utlån har økt fra 2010 til 2012. Differansen i 2012 har økt noe i perioden. Dette kan i hovedsak tilskrives økt maksimumsnivå, som har økt med 18 milliarder fra 2010 til 2012.



Graf 10 Gjennomsnittsnivå, maksimums- og minimumsobservasjon for brutto utlån i perioden 2010-2012

Indikator: Antall filialer

I figuren under vises gjennomsnittlig antall filialer 2010-2012 for de tolv bankene i utvalget. Vi viser gjennomsnittet for perioden da det har vært liten utvikling i faktoren i løpet av de tre årene. Bankene er nummerert etter størrelse på forvaltningskapital. Vi ser at det er stor forskjell mellom bankenes antall på filialer, og at de tre største har betydelig flere filialer enn de andre bankene i utvalget.



Graf 11 Søylediagram med bankenes gjennomsnittlige antall filialer i perioden 2010-2012. Bankene er nummerert etter størrelse på GFK.

6.1.2 Scope

Scope trekkes frem av Porter som et betydningsfullt strategisk valg, og Riley inkluderer scope blant sine strukturelle drivere. Cooper & Kaplan fokuserer med ABC på hvordan kompleksitet i produkt- og kundemiks kan drive indirekte, og vanskelig observerbare, kostnader.

Scope kan relatere seg til bredden i hva bankene tilbyr. I tillegg til kreditt tilbyr mange banker en rekke produkter og tjenester relatert til annet enn utlån og innskudd. Blant annet tilbyr mange banker forsikringsprodukter, forvaltningstjenester og eiendoms-megling. Det vil være interessant å se om det er forskjell mellom bankenes salg av produkter og tjenester som ikke knytter seg til deres kjernevirksomhet, og hvordan dette påvirker lønnsomhet.

Salg av produkter og tjenester utover utlån gir *andre inntekter*. Bredde i produktspekteret kan være en viktig verdidriver dersom det er viktig for kundene at banken kan dekke behov utover det kredittrelaterte. Kunden vil kunne sette pris på at mange av husholdningens kostnader kan samles på et sted. Samtidig vil det å tilby et bredt spekter av produkter og tjenester kunne være kostnadsdrivende for banken. Bankens direkte kostnader knyttet til andre produkter og tjeneste er lette å adressere og ta hensyn til ved valg om å tilby disse. Det kan imidlertid også være knyttet indirekte kostnader til ulike produkter og tjenester, som er vanskelig observerbare. Det kan for eksempel være at det å tilby et bredt produktspekter krever mer koordinering mellom avdelinger og kompleksitet ved administrasjon. Sammenhengen mellom et bredt produkt- og tjenestespekter og lønnsomhet er derfor interessant å undersøke.

Netto provisjonsinntekter og andre driftsinntekter i andel av totale inntekter velges som indikator på produkt- og tjenestespekter. Hvorvidt denne indikatoren faktisk måler bredde i produktspekter kan diskuteres siden en høy andel andre inntekter kan komme fra et lite antall andre produkter. *Antall andre produkter- og tjenester* som bankene tilbyr kunne alternativt blitt benytte som indikator, men vi synes det er mer belysende å se på forskjeller i bidrag fra andre produkter. Vi ser det altså hensiktsmessig å undersøke andre produkter og tjenesters andel av bankenes totale inntekter, da dette gir en indikasjon på *betydeligheten* av andre produkter og tjenester. I tillegg kan det være naturlig å forvente at bankene med et bredt produktspekter vil ha en relativt høyere andel andre inntekter.

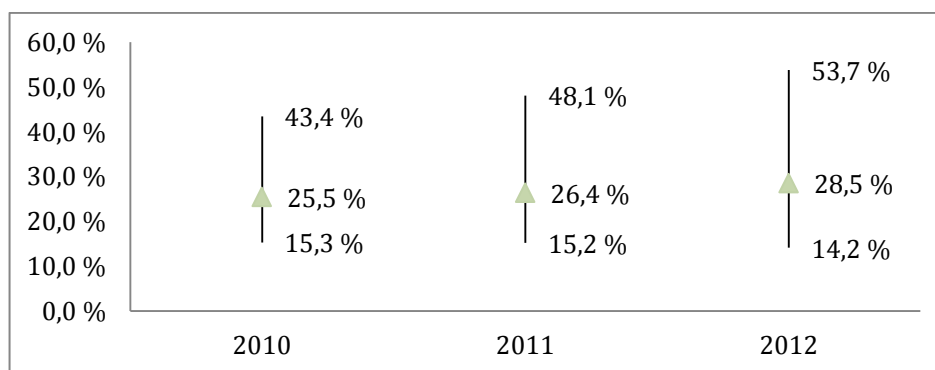
Vi bemerker at denne indikatoren er lik nøkkeltallet brukt for lønnsomhetskilden *andre inntekter*. Kapittel 5 viste at *andre inntekter* ikke synes å forklare relativt *bedre* lønnsomhet. Det kan likevel være at en høy andel andre inntekter er noe som kan være forskjellig i utvalget og karakterisere noen av bankene. Dette gjør det interessant å undersøke andel andre inntekter som en faktor.

Kategori	Faktor	Indikator
Scope	Produkt- og tjenestespekter	Andre inntekter i andel av totale inntekter

Under beskrives utvalgets gjennomsnittsnivå, variasjon og utvikling for *andre inntekter i andel av totale inntekter* i perioden 2010-2012.

Indikator: Andre inntekter i andel av totale inntekter

Det gjennomsnittlige nivået på *andre inntekter i andel av totale inntekter* har økt noe i perioden. Variasjonen i utvalget er stor, med betydelig forskjell mellom minimums- og maksimumsobservasjon. Variasjonen har også økt betraktelig i perioden, noe som hovedsakelig skyldes økning i maksimumsobservasjonen.



Graf 12 Gjennomsnittsnivå, maksimums- og minimumsobservasjon for andel andre inntekter av totale inntekter i perioden 2010-2012

6.1.3 Samarbeid

Porter forklarer at samarbeid mellom ulike forretningsenheter i en bedrift kan øke *kostnadseffektiviteten* dersom aktiviteter for eksempel kan samordnes mellom forretningsenheter.

Bankers deltakelse i allianser, slik som Sparebank 1-alliansen, er et tydelig eksempel på samarbeid. Bankene i allianse samarbeider på sentrale områder som produktutvikling, kompetansebygging, merkevare og systemutvikling. Sparebank 1-alliansen skal bidra med felles produkter og tjenester av høy kvalitet og stordrifts- og kompetansefordeler (SpareBank1 Buskerud-Vestfold, 2012). Alliansemedlemskap gir tilgang på en bred produktportefølje. Det kan være fordelaktig for banken å kunne distribuere en ferdigutviklet portefølje av produkter og tjenester av høy kvalitet. En felles

produktportefølje kan gi stordriftsfordeler fordi utviklingskostnadene kan fordeles på flere enheter.

En annen fordel med allianser er at det muliggjør en bredere og mer effektiv kunnskapsdeling. Erfaringsutveksling og overføring av kompetanse kan bidra til økt kvalitet og slik gjøre bankene bedre rustet i konkurransesammenheng. Kunnskapsdeling vil for eksempel kunne ha betydning i forbindelse med håndtering av bransjereguleringer. Dersom alliansebankene kan lære av hverandre med hensyn til håndtering av reguleringer, vil de kunne ha en fordel sammenlignet med de selvstendige bankene.

Mange banker med en felles markedsprofil kan bidra til en sterk merkevare, og det vil kunne være stordriftsfordeler som følge av at markedsføringskostnadene fordeles på flere enheter. Det kan også knytte seg stordriftsfordeler til teknologiinvesteringer dersom kostnadene knyttet til IT-drift og systemutvikling kan spres på flere enheter.

Det kan imidlertid også være ulemper og kostnader knyttet til det å være i en allianse. Alliansemedlemskap innebærer redusert autonomi hva gjelder strategiske beslutninger, og dette kan gi mindre fleksibel tilpasning til lokale omgivelser. Dette kan for eksempel være relatert til alliansemedlemmers tilbud av produkter og tjenester. Koordinerings- og kommunikasjonsbehovet kan også tenkes å øke ved samarbeid mellom mange enheter.

Det at noen sparebanker er medlem i allianse, mens andre velger å ikke være det indikerer at bankene venter fordeler og ulemper ulikt. Det er altså mange forhold ved alliansemedlemskap som gjør det interessant å undersøke denne faktorens sammenheng med lønnsomhet.

Kategori	Faktor	Indikator
Samarbeid	Allianse	Medlemskap

Indikator: Alliansemedlemskap

Av utvalget på 12 banker, er 5 av bankene medlem av "Sparebank 1"-alliansen.

6.1.4 Teknologi

Teknologi ble i Rileys (1987) rammeverk trukket frem som en av de viktige strukturelle kostnadsdriverne. Porter inkluderer ikke teknologi blant sine 10 kategorier av

kostnadsdrivere, men hans kategori *Timing* gjør seg gjeldende i forbindelse med teknologi som lønnsomhetsfaktor.

Teknologi inngår i nært alt som skjer i en bank. Datamaskiner og IT-systemer er de ansattes arbeidsverktøy. IT-systemene er på mange måter bankenes infrastruktur. Teknologi er et område som har hatt betydelig utvikling, og har bidratt til automatisering av en rekke bankfunksjoner. Kommunikasjon med bankkunder foregår også i stor grad på digitale plattformer. Brukervennlige løsninger og god funksjonalitet er derfor tydelig av stor betydning for bankbransjen.

I sparebankbransjen kan det tenkes at det er en fordel å være *first mover* på teknologi, ved at man tar markedsandeler som første aktør ute med en ny teknologisk løsning. Likevel er det nærliggende å tro at denne fordelten er begrenset, fordi bransjens øvrige aktører vil følge raskt etter i det gode teknologiske løsninger etableres. Fortrinnet som én bank oppnådde med å være først ute, vil dermed raskt jevnes ut mellom konkurransedyktige aktører.

På motsatt side kan det også være fordeler knyttet til å vente og se hva som slår an i markedet. En slik strategi gjør at man unngår kostnader knyttet til feilslåtte løsninger, samtidig som man kan kjøpe ferdigutviklede løsninger noe billigere enn de som var først ute. Dersom andres ferdigutviklede løsninger kan kopieres raskt og billig, kan dette være redusere "first mover" sine fortrinn. Mobilbanken er et eksempel på hvordan noen banker tidlig kunne utmerke seg, men der fortrinnet forsvant raskt. Løsningen for mobilbank kunne etter kort tid kjøpes og tilbys av andre banker og har nå blitt standard i bransjen.

Spørsmålet om hvordan teknologiske løsninger har sammenheng med bankenes lønnsomhet er vanskelig å besvare av flere grunner. Effekten av nye teknologiske løsninger er vanskelig målbar. Ofte endrer teknologiske løsninger måten å arbeide på, snarere enn at en gammel prosess effektiviseres. Dermed kan vinningen, eller kostnadsbesparelsen, bli vanskelig identifiserbar.

For det andre vil en eventuell produktivitetsgevinst som teknologi muliggjør kunne overføres til kunden, snarere enn banken. En produktivitetsgevinst kan for eksempel slå ut i form av økt servicenivå eller reduserte priser til kundene. *Bankens* gevinst vil imidlertid begrense seg, fordi teknologi er imiterbart, og bransjen vil med stor

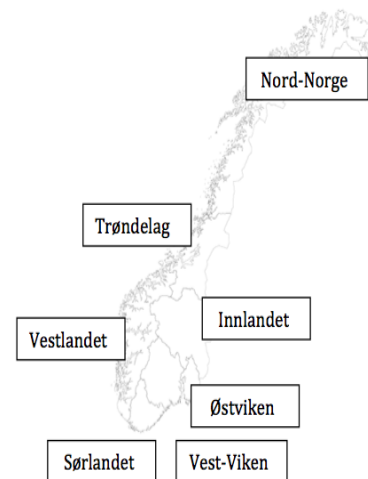
sannsynlighet adoptere de gode teknologiske løsningene. Det blir dermed vanskelig å måle hvordan teknologi påvirker lønnsomhet.

Det er også vanskelig å skille bankene hva gjelder denne faktoren. På grunn av muligheten for å imitere, felles forhandlinger og et begrenset antall leverandører av teknologi har mange av aktørene i bransjen tilnærmet like løsninger. Det er imidlertid en differensieringsmulighet ved bruk av teknologi i kommunikasjon med kunder. Bruk av sosiale medier, chat og lignende kan skape forskjeller mellom bankene dersom noen er bedre i bruken av denne typen medier. Sosiale medier synes å bli en stadig viktigere kanal for kundekontakt, og kan være en viktig serviceparameter ovenfor kundene. Det å være tilgjengelig med råd, tips og veiledning over sosiale medier kan innebære at banken oppleves som nær for kunden. Nærhet i dag er med andre ord mulig å oppnå med digital tilstedeværelse, noe som gjør at bankene kan skille seg ut ved å være dyktige i bruken av disse kanalene.

Til tross for at teknologiske løsninger er viktig for bankene, synes vi ikke å ha noen god indikator for å måle denne faktoren. Vi går derfor ikke videre med denne faktoren i analysen av faktorenes samvariasjon med lønnsomhet.

6.1.5 Lokalisering

I sin kategori om *lokalisering* beskriver Porter blant annet at kunder med ulik geografisk lokalisering kan ha ulike forventninger, krav og preferanser. Dette kan medføre ulike kostnader ved at bankene har ulik geografisk lokalisering.



Figur 11 SNF-rapporten sin inndeling av landsdeler ved måling markedskonsentrasjon (Mjøs & Phan, 2011).

SNF sin analyse av *bankmarkedet for norske bedriftskunder* ser på geografisk variasjon ved å dele utlånsmarkedet inn i ulike landsdeler (Mjøs & Phan, 2011). SNF-rapporten viser at markeds-konsentrasjonen for bedriftsutlån varierer i de ulike landsdelene som følge av ulikt antall banker med ulik størrelse. Funnene indikerer spesielt høy markeds-konsentrasjon i Østviken, Innlandet og Nord Norge. *Høyere* markeds-konsentrasjon kan komme av at det er få aktører som har stor markedsandel. En eller flere ledende aktører kan innebære *lavere* konkurranse. Vestlandet og Sørlandet preges av lavere markeds-konsentrasjon. Lavere konsentrasjon indikerer flere aktører med mer jevnbyrdig størrelse. *Lav* konsentrasjon kan slik tenkes å gi *økt* konkurranseintensitet mellom bankene i områdene som preges av dette (ibid).

Det er altså interessant å undersøke om bankenes geografiske plassering har sammenheng med lønnsomhet i vårt utvalg. Vi velger å benytte lav markeds-konsentrasjon som indikator. Vi bemerker at inndelingen er svært grov og kan gi et lite nyansert bilde av de ulike bankenes markeds-konsentrasjon.

Tabell 11 Oversikt over inndeling av markeds-konsentrasjon i ulike landsdeler.

Markeds-konsentrasjon	Landsdel
Høy	Østviken (Østfold, Oslo, Akershus), Innlandet (Hedmark, Oppland)
Medium	Trøndelag, Vestviken
Lav	Sørlandet, Vestlandet

Markeds-konsentrasjon som inndelingen er basert på er målt i bedriftsutlånsmarkedet med Herfindahl-Hirschmann-indeks (HHI) og Comprehensive Concentration Index CCI. For en nærmere beskrivelse vises det til SNF-rapporten (Mjøs & Phan, 2011).

Kategori	Faktor	Indikator
Lokalisering	Markeds-konsentrasjon	Dummyvariabel der LAV=1

Indikator: Markeds-konsentrasjon

I utvalget vårt er 6 av 12 banker plassert i områder med lav markeds-konsentrasjon.

6.1.6 Policy

Policy-valg tas i henhold til en vedtatt strategi og omfatter alt en bedrift gjør. Kategorien policy er som sådan svært omfattende. Fordi bankene må ta strategiske valg i forbindelse med mange av faktorene vi har sett på til nå, kunne flere blitt inkludert under denne kategorien. Vi benytter policy-kategorien til å inkludere faktorer relatert til strategiske valg som synes interessante å se i sammenheng med lønnsomhet, men som ikke dekkes av de introduserte kategoriene. I forbindelse med policy vil vi inkludere to nye faktorer; valg om å utstede egenkapitalbevis og bankens ansattepolicy.

6.1.6.1 Egenkapitalbevis

Sparebankene har tradisjonelt vært selveiende institusjoner. Etter at det i 1988 ble mulig for sparebankene å utstede egenkapitalbevis på børs, har en rekke banker delvis fått definerte eiere (Sparebankforeningen). Investorer følger nøye med på bankens lønnsomhet og stiller krav til avkastning. Det kan derfor tenkes at sparebankene med utstedte egenkapitalbevis opplever større lønnsomhetspress enn de selveiende bankene. Dette vil kunne skjerpe fokuset på lønnsomhet i sparebanker som utsteder egenkapitalbevis.

En ulempe for bankene som utsteder egenkapitalbevis er at eierstyringen kan bli mer kompleks. Flere parter inn i styret øker sannsynligheten for motstridende interesser. Hvorvidt og i hvilken grad utstedelse av egenkapitalbevis har betydning for lønnsomhet er derfor interessant å undersøke.

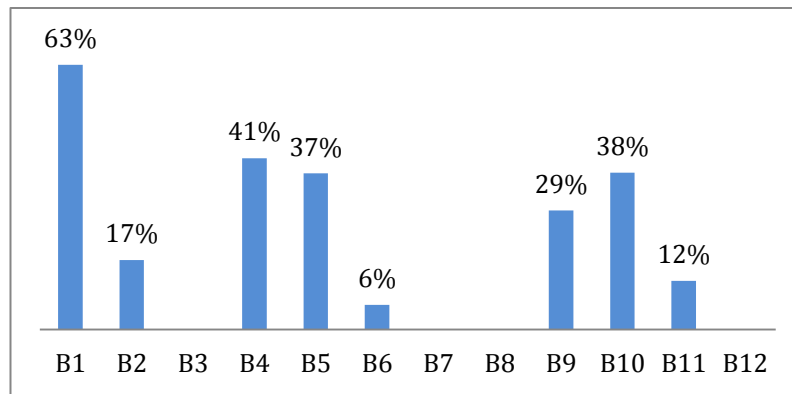
Ved å dividere markedsverdien av utstedte egenkapitalbevis på bankens totale egenkapital, reflekteres det *i hvilken grad* banken omsetter egenkapitalbevis på børs.

Kategori	Faktor	Indikator
Policy	Egenkapitalbevis	Markedsverdi av utstedte egenkapitalbevis i andel av total egenkapital

Indikator: Egenkapitalbevis

Per 1. mai 2013 har 8 av 12 banker har utstedt egenkapitalbevis i vårt utvalg av sparebanker

Det er store forskjeller i de utstedende bankene sin andel egenkapitalbevis av total egenkapital. Banken med størst andel har en egenkapitalbevisandel på over 60 %, mens banken med lavest andel har kun 6%.



Graf 13 Markedsverdi av egenkapitalbevis i andel av total bokført egenkapital i 2012

6.1.6.2 Ansattes kompetanse

Kompetanse spiller en viktig rolle i bank, både for verdiskaping og håndtering av utfordringer. Ansatte med nødvendig utdanning, relevant erfaringsgrunnlag og personlige egenskaper er derfor viktig.

Kompetansen til de ansatte vil kunne være verdidrivende. Banken er avhengig av sine medarbeideres kompetanse og egenskaper for at kundene skal oppleve at kontakt med banken tilfører verdi. Kundemedarbeidere og rådgivere med høy kompetanse kan avdekke behov hos kunden og gi gode råd. En dyktig og imøtekommende rådgiver vil dermed kunne øke kundens tillitt og lojalitet til bankene.

Ansatte i bank har et stort ansvar. Et høyt ferdighetsnivå er viktig for å håndtere utfordringer og minimerer risiko. Digitale løsninger og bankregulerings strenge krav til dokumentasjon krever kompetente ansatte. Mangelfull kompetanse hos de ansatte vil derfor innebære betydelig operasjonell risiko for banken, og ansattes feil kan få store konsekvenser. Et høyt kompetansenivå blant de ansatte vil derfor være betydningsfullt for å forebygge og redusere den operasjonelle risikoen.

Ansatte med høyt kompetansenivå vil ha bedre forutsetninger for å håndtere sine arbeidsoppgaver og sitt ansvar på en måte som øker bankenes lønnsomhet. Strategiske valg knyttet til rekruttering og utvikling av ansatte vil slik kunne være betydningsfullt for bankens lønnsomhet. Ansatte-policy er imidlertid vanskelig å måle, og vi går derfor ikke videre med denne faktoren.

6.1.7 Oppsummering av faktorer

Vi kan nå besvare underspørsmål 3.1: *Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhet og hvordan forskjellige er bankene med hensyn til disse?* Med utgangspunkt i Porter og Rileys teorier om kostnadsdrivere har vi kommet frem til at 6 kategorier med faktorer synes relevante for lønnsomhet i sparebankbransjen. Bankene er nokså forskjellig hva gjelder alle faktorene.

Gjennomsnittsnivået for *gjennomsnittlig forvaltningskapital* og *brutto utlån* har økt i perioden, og variasjonsområdet for disse størrelsesfaktorene har økt. Variasjonen i antall filialer er også stor mellom bankene. Når det gjelder scope ser vi betydelig forskjell mellom bankene i utvalget, og differansen mellom maksimums- og minimumsobservasjon øker i perioden. Dette skyldes hovedsakelig en betraktelig høyere maksimumsobservasjon i 2012 enn i 2010. Videre gikk det frem at 5 av bankene er alliansemedlemmer, at 6 av bankene er plassert i områder med lav markeds-konsentrasjon, og at 8 banker har utstedt egenkapitalbevis. For sistnevnte faktor så vi at det er svært forskjellig hvor stor andel utstedet egenkapitalbevis utgjør av bankens totale egenkapital.

Samlet synes bankene altså å være forskjellige med hensyn til de faktorene vi anser som relevante for lønnsomhet. Funnene er oppsummert i tabellen under.

Tabell 12 Oversikt over kategorier, faktorer og indikatorer med beskrivelse

Kategori	Faktor	Indikator	Beskrivelse
Størrelse	Gjennomsnittlig forvaltningskapital	Volum	<ul style="list-style-type: none"> Økt gjennomsnittsnivå Økt variasjon
	Brutto utlån	Volum	<ul style="list-style-type: none"> Økt gjennomsnittsnivå Økt variasjon
	Filialer	Antall	<ul style="list-style-type: none"> Største gjennomsnittsoversasjon: 75 Minste gjennomsnittsoversasjon: 6
Scope	Produkt- og tjenestespekter	Andre inntekter % av totale inntekter	<ul style="list-style-type: none"> Økt gjennomsnittsnivå Økt variasjon
Samarbeid	Allianse	Medlemskap	<ul style="list-style-type: none"> 5/12 medlem
Teknologi	-	<i>vanskelig målbar</i>	-
Lokalisering	Markedskonsentrasjon	Høy/ Middels-Lav	<ul style="list-style-type: none"> 6/12 med lav konsentrasjon
Policy	Egenkapitalbevis	Markedsverdi EK-bevis i % av bokført EK	<ul style="list-style-type: none"> 8/12 har utstedt Maks andel 2012: 63,5% Min andel 2012: 6,0%
	Ansattes kompetanse	<i>vanskelig målbar</i>	-

6.2 Sammenheng mellom faktorer

6.2.1 Analyse av sammenhenger mellom faktorer

Det er interessant å undersøke om noen av faktorene vi har sett på synes å samvariere med hverandre. Samvariasjon kan gi en indikasjon på om en faktor driver en annen, eller om to faktorer drives av en tredje utenforliggende faktor. Når vi kjenner samvariasjon kan vi danne oss et bilde av hvilke faktorer som henger sammen. Tabellen under viser alle faktorene korrelert mot hverandre.

Tabell 13 Korrelasjonsanalyse mellom alle faktorer

Faktor	GFK		Utlånsvolum		Antall filialer		Produktspekter		Allianse		Lav Markeds-konsentrasjon	
	correl.	p-verdi	correl.	p-verdi	correl.	p-verdi	correl.	p-verdi	correl.	p-verdi	correl.	p-verdi
GFK	1											
Utlånsvolum	0,99	0,00***	1									
Antall filialer	0,87	0,00***	0,89	0,00***	1							
Produktspekter	0,14	0,67	0,15	0,64	0,12	0,7	1					
Allianse	0,1	0,75	0,17	0,61	0,21	0,52	0,85	0,00***	1			
Lav markeds-konsentrasjon	0,03	0,92	-0,02	0,95	-0,13	0,69	-0,67	0,02***	-0,85	0,00***	1	
EK-bevis i % av EK-total	0,45	0,14*	0,46	0,13*	0,42	0,17	0,08	0,80	0,10	0,77	-0,24	0,45

Signifikans: *** 5%-nivå ** 10% -nivå *15%-nivå

Korrelasjonsanalysen viser to tydelige sammenhenger mellom faktorene. For det første viser analysen sterk og signifikant samvariasjon mellom de tre størrelses-faktorene; *gjennomsnittlig forvaltningskapital*, *utlånsvolum* og *antall filialer*. Korrelasjonen mellom disse faktorene har koeffisienter rundt 0,9, og er signifikante på 1 %-signifikansnivå. I tillegg samvarierer *gjennomsnittlig forvaltningskapital* og *utlånsvolum* med *utstedelse av egenkapitalbevis*. Med koeffisienter rundt 0,45 er samvariasjon med sistnevnte faktor noe svakere. Sammenhengen er likevel signifikant på 15 %-signifikansnivå.

For det andre viser analysen at *alliansemedlemsskap*, *produktspekter* og *lav markeds-konsentrasjon* er signifikant korrelerte faktorer. Koeffisientene på henholdsvis 0,85 og -0,85 viser at *alliansemedlemsskap* korrelerer sterkt positivt med *produktspekter* og sterkt negativt med *lav markeds-konsentrasjon*. *Produktspekter* og *lav markeds-konsentrasjon* korrelerer negativt med -0,67. Sammenhengene her er signifikante på 1 %-nivå.

Med dette kan vi besvare underspørsmål 3.2: *Hvilke sammenhenger er det mellom faktorer?* Det synes å være to klare grupper av faktorer som har sammenheng. *Størrelsesfaktorenes* samvariasjon med hverandre, og med *utstedelse av egenkapitalbevis*, kan kalles *sammenheng 1*. Korrelasjonen mellom *alliansemedlemsskap*, *produktspekter* og *lav markedskonsentrasjon* kaller vi dermed *sammenheng 2*.



Figur 12 Framstilling av sammenhenger mellom faktorene

6.2.2 Analyse sammenheng 1

Tabellen under fremstiller *sammenheng 1* med bankenes gjennomsnittstall for perioden 2010-2012. Bankene er rangert etter relativ størrelse på *gjennomsnittlig forvaltningskapital*.

Tabell 14 Oversikt over bankenes gjennomsnittstall for faktorene i sammenheng 1. Gjennomsnittlig forvaltningskapital og utlånsvolum er angitt i prosent av den største bankens tall.

GFK	Utlånsvolum	Antall filialer	EK-bevis i % av EK-total
100 %	100 %	65	17 %
88 %	94 %	53	63 %
63 %	70 %	75	37 %
41 %	41 %	30	41 %
38 %	45 %	28	0 %
36 %	35 %	29	0 %
35 %	34 %	15	6 %
30 %	31 %	23	0 %
24 %	23 %	6	29 %
24 %	23 %	17	0 %
24 %	22 %	21	38 %
19 %	17 %	8	12 %

Tabellen viser at tydelige størrelsesintervall skiller bankene. Utvalget kan deles inn i tre grupper på bakgrunn av størrelsessammenhengene vi observerer. De tre største bankene er mye større enn de andre med hensyn til alle de tre størrelsesfaktorene. I gruppen av mellomstore banker finner vi fem banker som alle har en *gjennomsnittlig forvaltningskapital* og *utlånsvolum* rundt 30-40 % av den største. De mellomstore bankene har også betydelig færre filialer enn de tre største. *Forvaltningskapital* og *utlånsvolum* for de minste bankene ligger rundt 20 %. Antall filialer varierer blant disse bankene.

Størrelsen på forvaltningskapitalen utgjør utlånsrammen for banken og det er derfor sammenheng mellom *utlån* og *forvaltningskapital*. Samvariasjon med *antall filialer* kan være forklart med at større banker har hatt behov for flere kontaktpunkt for å nå ut til flere kunder. Fordi de tre *størrelsesfaktorene* har svært sterk samvariasjon tar vi kun med en indikator videre fra kategorien størrelse. Vi går derfor kun videre med *gjennomsnittlig forvaltningskapital* som mål på størrelse.

Tabellen viser videre at de største bankene har utstedt en relativt stor andel egenkapitalbevis, at fire av de mellomstore har utstedt lite eller ingenting, og at det varierer hvor mye de minste har utstedt. Valget om å utstede egenkapitalbevis kan synes å være motivert av to hensyn. Et valg om å utstede egenkapitalbevis kan for det første være motivert av et ønske eller behov for å øke kapitalbasen. Økt kapital kan være nødvendig for å møte krav til kapitaldekning og/eller for å øke utlånskapasitet. Utstedelse av egenkapitalbevis kan for det andre være motivert av et ønske om å få inn en annen type eiere. Eiere av egenkapitalbevis har gjerne et sterkt lønnsomhetsfokus og et kortere tidsperspektiv for resultater. Aksjonærenes interesser og forventninger til avkastning må ivaretas, og kan dermed bidra til å legge press på bankenes lønnsomhet. Behov for kapital eller ønske om nye eiere synes imidlertid ikke å gi noen god forklaring på samvariasjon mellom utstedelse av egenkapitalbevis og størrelse.

Prosessen med å utstede egenkapitalbevis kan være kostnadstung og kompetanse-krevende. En forklaring på at de største bankene har utstedt en betydelig andel egenkapitalbevis kan dermed være at de er bedre rustet for prosessen med utstedelse. Den krevende prosessen kan også være årsaken til at mange av de mellomstore bankene

velger å ikke utstede. Forklaringen synes imidlertid ikke å gjelde for noen av de minste bankene, noe som gjør at sammenhengen bare er moderat.

6.2.3 Analyse sammenheng 2

Tabellen under fremstiller *sammenheng 2*. Her er bankene rangert etter størrelsen på *andre inntekter i andel av totale inntekter* som er indikatoren for produktspekter.

Tabell 15 Oversikt over bankene med hensyn til faktorene i sammenheng 2. Bankene er rangert etter andre inntekter i andel av totale inntekter

Produktspekter	Allianse	Markedskonsentrasjon
48,4 %	JA	HØY/MEDIUM
41,6 %	JA	HØY/MEDIUM
41,3 %	JA	HØY/MEDIUM
32,7 %	JA	HØY/MEDIUM
25,2 %	JA	HØY/MEDIUM
24,0 %	NEI	LAV
22,4 %	NEI	LAV
21,0 %	NEI	LAV
18,6 %	NEI	LAV
16,1 %	NEI	LAV
15,4 %	NEI	HØY/MEDIUM
14,9 %	NEI	LAV

Fremstillingen viser at de fem bankene med høyest andel andre inntekter alle er alliansebanker. Det er betydelige forskjeller i utvalget. Med en gjennomsnittandel på nærmere 40 % andre inntekter i alliansebankene er andelen dobbelt så stor sammenlignet med gjennomsnittandelen på nærmere 20 % hos de selvstendige. Den tydelige forskjellen kan komme av at alliansemedlemsskap medfører en bred produktportefølje, mens de selvstendige bankene i større grad konsentrerer seg om utlån.

Tabellen viser videre at samtlige alliansebanker i utvalget er plassert i områder med høy/medium markedskonsentrasjon, mens de selvstendige stort sett har beliggenhet i områder med lav markedskonsentrasjon. Høy konsentrasjon kan komme av at alliansebanken selv har en nokså stor andel av markedet, eller at andre store aktører som Nordea og DNB har betydelig andel i disse områdene. I områder der forretningsbankene er store, kan det være at banken ser det som verdifullt å være medlem i en allianse. Fordelene knyttet til et kjent merkenavn og stordriftsfordeler kan

oppleves hensiktsmessig for bankene i de konsentrerte områdene, og er dermed en mulig forklaring på sammenhengen mellom *alliansemedlemskap* og *markeds-konsentrasjon*. Vår inndeling av markeds-konsentrasjon i landsdeler er imidlertid grov og mange alliansebanker dekkes ikke av utvalget. Sammenhengen kan derfor synes spuriøs.

6.3 Oppsummering av bankenes karakteristika

På bakgrunn av dette kapitlet kan vi svare på forskningsspørsmål 3: *Hvilke faktorer kan ha betydning for lønnsomhet i norske sparebanker?* Med utgangspunkt i litteratur om kostnads- og lønnsomhetsdriveranalyse har vi i dette kapitlet utarbeidet et rammeverk med faktorer som kan tenkes å påvirke lønnsomhet i norske sparebanker. Vi har sett at størrelse, produktspekter, alliansemedlemskap, markeds-konsentrasjon og policyvalg knyttet til utstedelse av egenkapitalbevis og ansattes kompetanse kan være faktorer med betydning for lønnsomhet.

Bankene er beskrevet ved hjelp av indikatorer for hver av faktorene, og variasjonen i faktornivåer viser at bankene i utvalget har ulike karakteristika. Tabellen under oppsummerer alle de 12 bankens nivå for alle faktorer, og besvarer dermed underspørsmål 3.3: *Hva kjennetegner de ulike bankene?*

Tabell 16 Oversikt over alle banker med faktorkarakteristika

Bank	GFK	Utlåns- volum	Antall filialer	Produkt- spekter	Samarbeid	Markeds- konsentrasjon	EK-bevis i % av EK-total
Bank 1	100 %	100 %	65	24,0 %	Selvstendig	Lav	17 %
Bank 2	88 %	94 %	53	41,6 %	Allianse	Medium	63 %
Bank 3	63 %	70 %	75	32,7 %	Allianse	Høy	37 %
Bank 4	41 %	41 %	30	16,1 %	Selvstendig	Lav	41 %
Bank 5	38 %	45 %	28	25,2 %	Allianse	Høy	0 %
Bank 6	36 %	35 %	29	21,0 %	Selvstendig	Lav	0 %
Bank 7	35 %	34 %	15	14,9 %	Selvstendig	Lav	6 %
Bank 8	30 %	31 %	23	18,6 %	Selvstendig	Lav	0 %
Bank 9	24 %	23 %	6	22,4 %	Selvstendig	Lav	29 %
Bank 10	24 %	23 %	17	48,4 %	Allianse	Høy	0 %
Bank 11	24 %	22 %	21	15,4 %	Selvstendig	Høy	38 %
Bank 12	19 %	17 %	8	41,3 %	Allianse	Medium	12 %

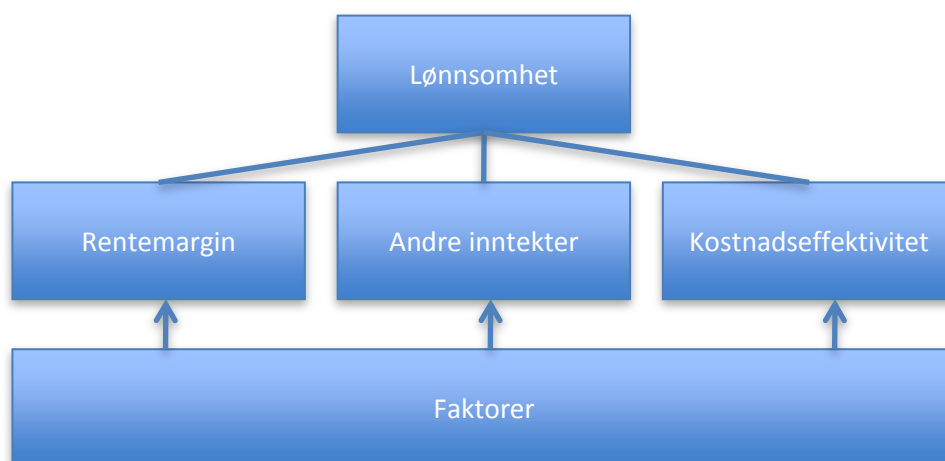
Tabellen som oppsummerer hver av bankenes faktorkarakteristika danner utgangspunkt for videre analyse av hvordan karakteristika ved bankene kan knyttes opp mot relative lønnsomhetsprestasjoner. Dette blir gjenstand for analyse i kapittel 7.

Kapittel 7 – Sammenheng mellom faktorer og lønnsomhetstall

Kapittel 5 viste at det er variasjon i bankenes lønnsomhetsprestasjoner. I kapittel 6 fant vi variasjon og mønstre i faktorer som kan karakterisere bankene og som kan påvirke lønnsomhetsprestasjoner. I dette kapitlet knytter vi funnene fra de to foregående kapitlene sammen, og undersøker sammenheng mellom relative lønnsomhetsprestasjoner og karakteristika ved bankene. Vi forsøker nå å danne et bilde av hvilke faktorer som kjennetegner bankene med best lønnsomhetsprestasjoner. Vi vil med dette besvare forskningsspørsmål 4:

4. Hvilke sammenhenger er det mellom bankenes karakteristika og lønnsomhetsprestasjoner?

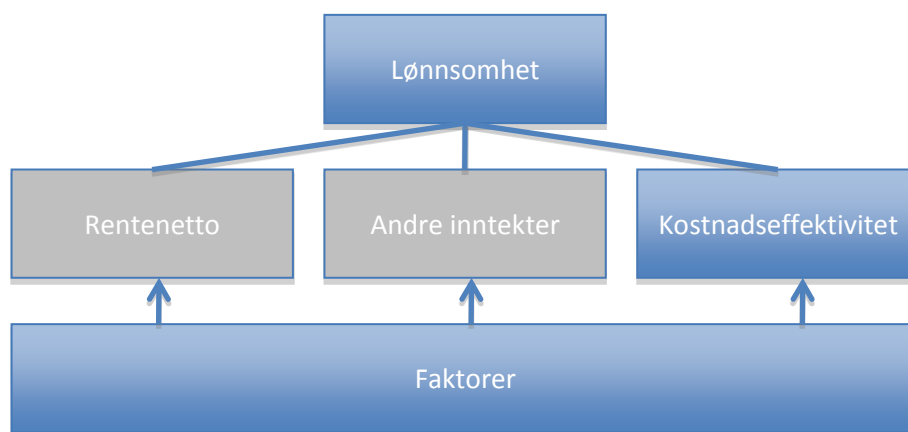
Figuren under viser hvordan faktorer kan påvirke lønnsomhet.



Figur 13 Sammenheng mellom faktorer og de ulike kildene til lønnsomhet

7.1 Samvariasjon mellom lønnsomhetsprestasjoner og faktorer

I kapittel 5 fant vi kun signifikant sammenheng mellom egenkapitalrentabilitet (EKR) og én av de tre kildene til lønnsomhet; *kostnadseffektivitet*, målt ved *CIR*. Dette viser at kostnadseffektivitet er det området som tydelig har betydning for relative lønnsomhetsprestasjoner i utvalget i perioden 2010-2012. På grunn av dette går vi kun videre med kostnadseffektivitet når vi undersøker sammenhengen mellom faktorer og lønnsomhetsprestasjoner.



Figur 14 Sammenhengen mellom faktorer og lønnsomhetsprestasjoner som vi studerer i dette kapittelet

Ved å se på samvariasjon mellom kostnadseffektivitet og faktorer undersøker vi hva som kjennetegner den mest kostnadseffektive banken. Sammenhengen vi vil undersøke er illustrert i figuren over.

I tabellen under har vi oppsummert faktorenes korrelasjon med EKR og CIR. Faktorene som har positiv samvariasjon med EKR, har negativ samvariasjon med CIR. Dette viser at faktorer som har sammenheng med høy kostnadseffektivitet også har sammenheng med høy lønnsomhet.

Tabell 17 Korrelasjonsanalyse mellom faktorer og EKR, og faktorer og CIR

Korrelasjonstest	EKR		CIR	
	correl.	p-verdi	correl.	p-verdi
GFK	0,20	0,54	-0,08	0,80
GFK (9minste)	0,49	0,18	-0,54	0,13*
Produktspekter	-0,44	0,15	0,70	0,012***
Allianse	-0,32	0,31	0,54	0,071**
Lav markedskonsentrasjon	0,19	0,56	-0,45	0,14*
EK-bevis andel av EK-total	0,25	0,43	0,00	0,99

Signifikansnivå: ***5% **10% *15%

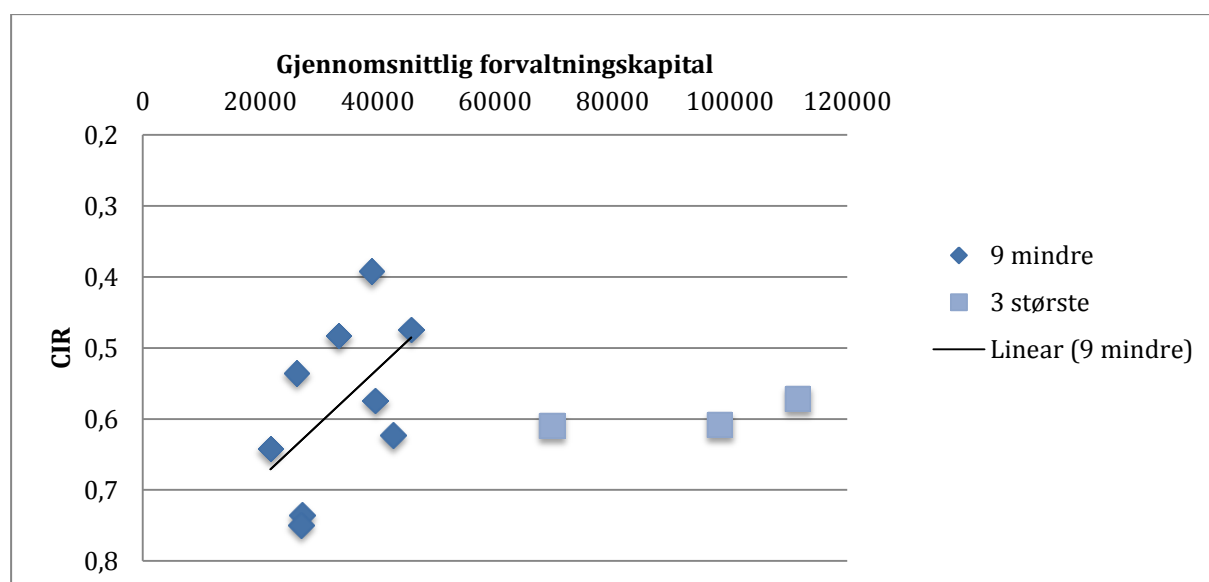
Tabellen viser at kostnadseffektivitet (CIR) har signifikant korrelasjon med *gjennomsnittlig forvaltningskapital* for de ni minste bankene, *produktspekter*, *allianse* og *lav markedskonsentrasjon*. Utstedelse av egenkapitalbevis har ikke sammenheng med kostnadseffektivitet per i dag. Vi kommer tilbake til hvordan utstedelse kan ha

betydning for lønnsomhet i fremtiden i kapittel 8. I det følgende ser vi nærmere på de signifikante funnene i tabellen over.

7.1.1 Størrelse med gjennomsnittlig forvaltningskapital som indikator

Vi finner ingen tydelig sammenheng mellom størrelse og CIR eller EKR i utvalget på 12 banker.

Ved plassering av bankene i et spredningsplott med *gjennomsnittlige forvaltningskapital* på x-aksen og CIR på y-aksen, observerer vi en mulig forklaring til hvorfor våre funn er ulik tidligere funn. Spredningsplottet viser at de tre største bankene, som ligger lengst til høyre, ikke er blant de beste på kostnadseffektivitet.



Graf 14 Spredningsplottet viser sammenhengen mellom gjennomsnittlig forvaltningskapital og kostnadseffektivitet (CIR)

Det at vi ikke finner noen sammenheng, kan skyldes at vårt utvalg består av banker som alle er store sett i bransjesammenheng. Basert på observasjonen om at de tre største skiller seg ut, velger vi derfor å undersøke samvariasjon mellom størrelse og kostnadseffektivitet (CIR) for de 9 mindre bankene. De tre vi trekker ut er langt større enn resten av bankene, og de ni mindre bankene vi står igjen med har gjennomsnittlig forvaltningskapital mellom 20 og 45 milliarder kroner.

Med det mindre utvalget finner vi en signifikant og negativ sammenheng mellom forvaltningskapitalens størrelse og CIR. Samvariasjonen er sterk med korrelasjonskoeffisienten på -0,56. Dette indikerer at økt størrelse gir økt kostnads-effektivitet inntil

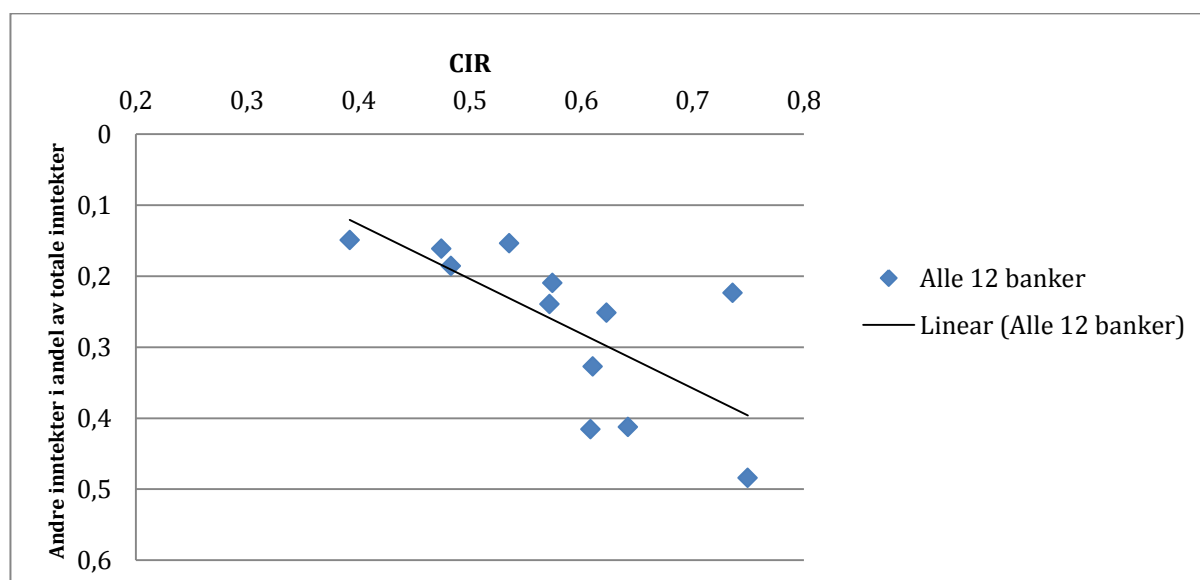
et visst nivå for størrelse. Det synes altså å være stordriftsfordeler for de ni mindre bankene.

Samlet indikerer funnene at det i vårt utvalg synes å være stordriftsfordeler, men at fordelene er avtagende ved en viss størrelse. Utover en viss størrelse kan det tenkes å påløpe nye kostnader knyttet til for eksempel kompleksitet og koordinering. De største bankene kan dermed tenkes å ha oppnådd sitt potensiale for stordriftsfordeler, samtidig som deres størrelse har kommet på et nivå som har først til at det drives nye kostnader. Koordinerings- og kompleksitetskostnader kan for eksempel være drevet av et stort antall filialer som betjener et stort antall kunder.

7.1.2 Produktspekter

Produktspekter, målt ved *andre inntekter i andel av totale inntekter*, viser positiv og signifikant sammenheng med CIR. Dette viser at en høy andel andre inntekter har sammenheng med lavere kostnadseffektivitet. Korrelasjonen er høy med koeffisient på 0,70, og er signifikant på 5%-signifikansnivå. Våre funn indikerer at et bredt produktspekter synes å gå på bekostning av kostnadseffektivitet.

Spredningsplottet under viser hvordan de mer kostnadseffektive bankene har lavere andel inntekter fra andre produkter og tjenester. De kostnadseffektive bankene synes altså å være konsentrert om utlån.



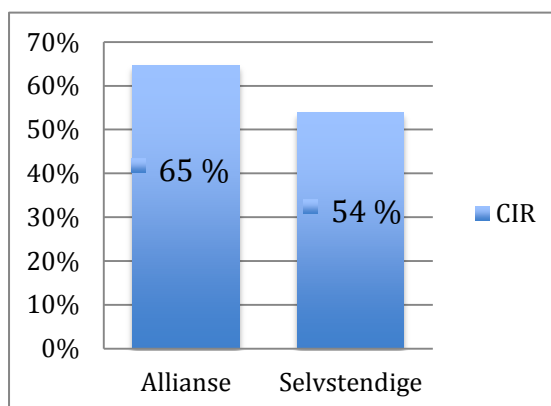
Graf 15 Spredningsplottet viser sammenhengen mellom andel andre inntekter av totale inntekter og kostnadseffektivitet (CIR)

CIR er høyere for bankene med bredt produktspekter. Det synes altså å være sånn at bankene med bredt produktspekter har høyere kostnader per inntektskrone. En årsak til dette kan være at andre produkter og tjenester driver *indirekte, og vanskelig observerbare kostnader*. Det kan for eksempel tenkes at et bredt produktspekter medfører kompleksitet og et større behov for koordinering. Mange produkter og tjenester kan innebære at informasjonsdeling og kommunikasjon mellom mange enheter blir nødvendig. Administrasjon av flere funksjonsområder vil også kunne være kostnadskrevende. En annen grunn til den observerte sammenhengen er at et bredt produktspekter kan tenkes å øke behovet for antall ansatte, og gjøre det nødvendig med kompetanse på flere områder. For eksempel vil kundeservice og rådgivning kunne kreve flere årsverk. Kompleksitet og koordinering kan på denne måten medføre at kostnader per inntektskrone er større i banker med bredt produktspekter.

7.1.3 Allianse

Alliansemedlemskap viser signifikant og positiv sammenheng med CIR. Korrelasjonen er nokså sterk med en koeffisient på 0,54, og er signifikant på 10%-nivå. Sammenhengen indikerer at alliansebankene er mindre kostnadseffektive enn de selvstendige bankene.

Ved å beregne gjennomsnittlig CIR for bankene som er selvstendige og de som er med i allianse finner vi at elleve prosentpoeng skiller de to gruppernes gjennomsnittsnivå. Det synes altså å være noe ved alliansebankene som gjør at de er mindre kostnadseffektive.



Graf 16 Alliansebankene og de selvstendige bankenes gjennomsnittlig CIR

Vi ser flere mulige forklaringer på sammenhengen mellom alliansemedlemskap og lavere kostnadseffektivitet. Mulige forklaringer kan være relatert til produktspekter, kompleksitet, redusert fleksibilitet og en mulig målforskyvning.

Lavere kostnadseffektivitet kan knytte seg til alliansebankenes brede produktportefølje. Kapittel 6 viste at alliansemedlemskap korrelerer sterkt med produktspekter, og vi har i dette kapitlet sett at bredde i produktspekter synes å ha sammenheng med lavere kostnadseffektivitet. Det at alliansebankene virker å være mindre kostnadseffektive kan dermed ha sammenheng med deres relativt brede produktspekter.

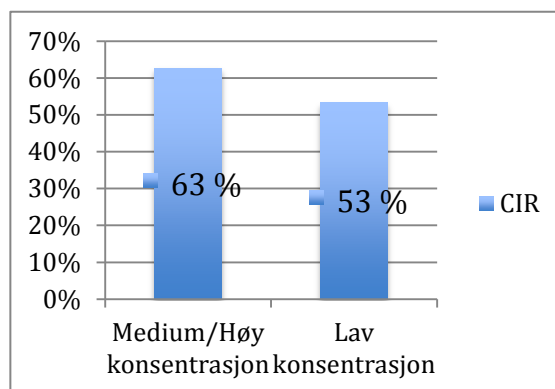
Alliansesamarbeidets sammenheng med lavere kostnadseffektivitet kan også skyldes at samarbeid mellom mange enheter kan skape kompleksitet. Tilsvarende sammenheng mellom kostnadseffektivitet og størrelse kan det være at alliansesamarbeidet driver kompleksitets- og koordineringskostnader som utligner mulig oppnådde kostnadsfordeler. Samarbeid kan også redusere alliansemedlemmenes autonomi og gi mindre fleksibilitet ovenfor lokale forhold sammenlignet med de selvstendige bankene. Det kan for eksempel være at kundene til en bank på Østlandet etterspør andre tjenester enn kundene til en bank i Nord-Norge. Dersom alliansebankenes tilpasningsevne reduseres som følge av samarbeidet, kan det gå utover kostnadseffektiviteten i disse bankene.

Alliansebankenes lavere kostnadseffektivitet kan også tenkes å komme av en målforskyvning. Fokus på utvikling og tilbud av andre produkter og tjenester kan ha gått på bekostning av fokus på kostnadsbesparelser.

Samlet ser vi at det kan være flere forklaringer på at alliansemedlemmene er mindre kostnadseffektive enn de selvstendige bankene.

7.1.4 Markedskonsentrasjon som indikator

Vi finner negativ samvariasjon mellom lav markedskonsentrasjon og CIR, med koeffisient på -0,45 som er signifikant på 15 %-nivå. Ved beregning finner vi at gjennomsnittlig CIR i bankene lokalisert i landsdeler med høy/medium markedskonsentrasjon er ti prosentpoeng høyere enn gjennomsnittlig CIR i bankene med lav markedskonsentrasjon.



Graf 17 Gjennomsnittlig CIR for bankene lokalisert i område med høy/medium og lav markedskonsentrasjon

En forklaring til høyere kostnadseffektivitet i områder med lav markedskonsentrasjon kan være at flere og mer jevnbyrdige aktører kan ha skapt mer konkurranse. Konkurranse med press på marginer kan ha gjort at disse aktørene har opplevd det nødvendig å redusere sine kostnader for å oppnå lønnsomhet. Likeledes kan det være lavere konkurranse i områder med høy konsentrasjon. Store dominerende aktører som er markedsledere ved rentesetting kan ha gitt relativt gode rentemarginer i disse

områdene. Ved korrelasjonsanalyse mellom rentemargin og markedskonsentrasjon finner vi positiv samvariasjon.

Tabell 18 Korrelasjonsanalyse mellom markedskonsentrasjon og rentemargin

Korrelasjon	Rentemargin	
	Correl.	P-verdi
HØY markedskonsentrasjon	0,466	0,126*

Det kan altså tenkes at bankene i områder med høy markedskonsentrasjon ikke presterer blant de beste på kostnadseffektivitet fordi det på grunn av relativt god margin heller ikke har vært nødvendig.

Vi bemerker at inndelingen i landsdeler kan være for grov til at det på en god måte gjenspeiler bankenes opplevde konsentrasjon. En landsdels konsentrasjon vil for eksempel kunne være ulik i dens små bygder og store byer. Noen banker kan tenkes å hovedsakelig holde seg til byer mens andre banker i større grad er representert på mange små steder. Siden validiteten til denne faktoren kan diskuteres kan sammenhengen vi observerer tenkes å være spuriøs.

7.2 Kategorisering basert på bankenes kostnadseffektivitet

Vi har sett at *størrelse* for de ni minste bankene, *produktspekter*, *alliansemedlemskap* og *markedskonsentrasjon* har signifikant samvariasjon med kostnadseffektivitet. Bankenes prestasjoner på kostnadseffektivitet danner derfor utgangspunkt for en gruppering av bankene. Vi har rangert bankene etter kostnadseffektivitet og beskrevet deres nivå for hver av faktorene. Dette er gjort for å avdekke mønstre for hva som kjennetegner grupper av banker. Gruppene er markert med ulik farge i tabellen under.

Tabell 19 Utvalgets tolv banker rangert etter CIR. Tabellen viser bankenes nivå for alle faktorer

Rang	Gruppe	CIR	GFK	Scope	Allianse	Konsentrasjon
1	CIR under 50%	39,2 %	39003	0,15	0	LAV
2		47,5 %	45702	0,16	0	LAV
3		48,3 %	33390	0,19	0	LAV
4	CIR 50-60%	53,5 %	26237	0,15	0	0
5		57,2 %	111629	0,24	0	LAV
6		57,4 %	39633	0,21	0	LAV
7	CIR 60-70%	60,9 %	98385	0,42	ALLIANSE	0
8		61,0 %	69819	0,33	ALLIANSE	0
9		62,3 %	42632	0,25	ALLIANSE	0
10		64,2 %	21750	0,41	ALLIANSE	0
11		CIR over 70%	73,6 %	27138	0,22	0
12	75,0 %		27008	0,48	ALLIANSE	0

Tabellen viser at vi kan dele bankene i fire grupper ut i fra deres kostnadseffektivitet. De fire gruppene har *CIR under 50 %*, *CIR mellom 50 og 60 %*, *CIR mellom 60 og 70 %* og *CIR over 70 %*.

De tre bankene med høyest kostnadseffektivitet, altså *CIR under 50 %*, har tydelige fellestrekk. Bankene er middels store, har lav *andel andre inntekter*, er *selvstendige* og er lokalisert i områder med *lav markedskonsentrasjon*.

Gruppen av banker med kostnadseffektivitet mellom 50 % og 60 % har mindre tydelige fellestrekk. Riktignok ser vi at alle er *selvstendige* banker, og har en lavere *andel andre inntekter*.

Gruppen med CIR mellom 60 % og 70 % er den andre av gruppene som utpeker seg med tydelige fellestrekk. Disse bankene har relativt høy *andel andre inntekter* og er alle *alliansemedlemmer*. Alle disse bankene er lokalisert i områder med medium/høy markedskonsentrasjon.

De to siste bankene har ingen tydelige sammenhenger utover at de er blant de mindre i utvalget og har lav kostnadseffektivitet.

De ulike gruppernes karakteristika er oppsummert i tabellen under. Vi finner klare fellestrekk for to grupper av banker i utvalget; gruppen med CIR under 50 % som vi betegner som *De kostnadseffektive bankene*, og gruppen med CIR mellom 60 og 70 % som vi betegner som *Alliansebankene*.

Tabell 20 Oversikt over grupper av banker med fellestrekk

Faktor	Gruppe 1: CIR under 50 %	Gruppe 2: CIR 50-60 %	Gruppe 3: CIR 60-70 %	Gruppe 4: CIR over 70 %
Størrelse	MELLOMSTORE	variert	variert	SMÅ
Scope	LAV	NOKSÅ LAV	HØY	variert
Samarbeid	SELVSTENDIG	SELVSTENDIG	ALLIANSE	variert
Markedskonsentrasjon	LAV	variert	MEDIUM/HØY	variert

7.3 Oppsummering av funn og gruppering av banker

I dette kapittelet har vi besvart forskningsspørsmål 4: *Hvilke sammenhenger er det mellom bankenes karakteristika og lønnsomhetsprestasjoner?* Ved hjelp av korrelasjon, spredningsplott og rangeringstabeller har vi i dette kapittelet tegnet et bilde av hvilke faktorer som kjennetegner ulike grupper av banker i utvalget. Korrelasjonsanalyse viste at *størrelse* inntil et visst nivå, *produktspekter*, *alliansemedlemsskap* og *markedskonsentrasjon* er faktorer som synes å kjennetegne bankene som er relativt kostnadseffektive.

Ved å se på sammenheng mellom faktorer og prestasjoner for kostnadseffektivitet kunne vi dele bankene i 4 grupper basert på deres CIR. To av gruppene har tydelige felles karakteristika. Den første gruppen av banker som skilte seg ut var *de kostnadseffektive bankene*. Den kostnadseffektive banken er mellomstor, selvstendig, har et smalt produktspekter og er lokalisert i områder med lav markedskonsentrasjon. Den andre gruppen av banker som skilte seg ut var *Alliansebankene*. *Alliansebanken* er som navnet tilsier medlem av allianse, har et bredt produktspekter og er lokalisert i områder med medium/høy markedskonsentrasjon.

Kapittel 8 – Lønnsomhet i framtiden

Kapittel 7 viste hvordan ulike faktorer har sammenheng med lønnsomhetsprestasjoner i perioden 2010-2012. I dette kapittelet diskuterer vi hva som kan være viktig for lønnsomhet i framtiden.

Forskningsspørsmålet som belyses i dette kapittelet er:

5. Hva vil være viktig for lønnsomhet i sparebankbransjen framover?

Det er vanskelig å skulle si noe om framtiden. Utviklingen vi ser i omgivelsene gjør det likevel mulig å danne seg forventninger om hva som blir betydningsfullt for lønnsomhet i bransjen fremover. Innledningsvis diskuterer vi lønnsomhetskildenes og faktorenes betydning i framtiden. Deretter undersøker vi andre forhold som kan bli betydningsfullt for lønnsomhet i bransjen fremover.

8.1 Lønnsomhetskilder og faktorer i framtiden

Det var kun kostnadseffektivitet som viste tydelig samvariasjon med egenkapitalrentabilitet i kapittel 5. I tråd med utvikling i omgivelsene kan imidlertid de andre kildene til lønnsomhet få økt betydning i framtiden. I det følgende diskuteres lønnsomhetskildenes og faktorenes betydning i framtiden.

8.1.1 Betydningen av rentemargin i framtiden

Rentenettoen er en av hovedkomponentene i bankenes resultatregnskap, og er dermed viktig for bankenes lønnsomhet. Høyere *rentemargin* synes ikke å forklare lønnsomhetsforskjeller i perioden 2010-2012: Det kan imidlertid tenkes at oppnåelse av høyere rentemargin i noen kundesegment gjør at dette kan få økt betydning for relative prestasjoner i framtiden.

I tråd med nye kapitalkrav har flere banker kommunisert at de vil tilpasse sin utlånsportefølje med økt andel privatutlån. Det kan derfor tenkes at det blir økt konkurranse og presset marginen i segmentet for privatutlån. Samtidig kan dette innebærer at konkurransen i segmentet for utlån til små og mellomstore bedrifter blir mindre dersom de store nasjonale bankene reduserer sine utlån til disse kundene. Dette vil gi et mer regionalt marked for utlån til SMB-markedet. Med sin lokalkunnskap kan sparebankene tenkes å ha et fortrinn i dette segmentet. Lokal kunnskap og erfaring kan

for eksempel gjøre at bankene kan foreta bedre kredittvurderinger ved lånesøknader. Færre konkurrenter kan gjøre det mulig for sparebankene å ta en høyere margin på utlån til SMB-kunder. Dette innebærer at bankenes rentemarginer kan være forskjellig utifra deres andel utlån til ulike kundesegment. Med dette vil variasjon i rentemargin kunne være en kilde til relative lønnsomhetsprestasjoner i tiden fremover.

SMB-segmentet utgjør per i dag en mindre andel av den gjennomsnittlige sparebankens utlånsportefølje. Hvorvidt variasjon i rentemarginen får betydning for relative lønnsomhetsprestasjoner vil slik kunne bero på bankenes valg om eksponering i ulike kundesegment. Selv om det kan bli mulig å differensiere på marginen i SMB-segmentet, forventes det økt press på marginen i sparebankenes hovedmarked, privatmarkedet. Siden SMB-kundene utgjør en nokså liten andel av utlån, er den samlede betydningen av en mulig høyere rentemargin til disse kundene usikker. Hvorvidt rentemargin kan forklare relative lønnsomhetsprestasjoner i framtiden er derfor vanskelig å forutsi.

8.1.2 Betydningen av andre inntekter i framtiden

Økt konkurranse legger press på rentemargin i privatmarkedet og utlånsvolum begrenses av strengere kapitalkrav. *Andre inntekter* kan dermed få økt betydning for bankenes prestasjoner i framtiden.

Kapittel 6 viste at *alliansemedlemskap* har sammenheng med høy andel andre inntekter, som er vår indikator for *produkspekter*. Begge disse faktorene viste imidlertid sammenheng med lavere kostnadseffektivitet. Som tidligere diskutert kan en forklaring være at produkspekter driver vanskelig observerbare kostnader knyttet til koordinering og kompleksitet. For at andre inntekter skal bli en viktigere lønnsomhetskilde i framtiden, synes det derfor nødvendig at de oppnås uten at det går på bekostning av kostnadseffektivitet.

En utvikling mot mer sofistikert teknologi og selvbetjening vil kunne redusere de vanskelig observerbare kostnadene knyttet til produkspekter. Automatisering av interne prosesser kan redusere kompleksitetskostnader, og digitale løsninger for kommunikasjon og selvbetjening kan redusere koordineringskostnader. En bredere produktportefølje trenger dermed ikke å være en motsetning til kostnadseffektivitet i framtiden, slik det kan synes å være i dag. Alliansemedlemskap, bredere

produktportefølje og dermed høye andre inntekter, kan på denne måten få økt betydning for lønnsomhet i tiden som kommer.

8.1.3 Betydningen av kostnadseffektivitet i framtiden

Forventningen om økt konkurranse mellom aktørene i bransjen gjør det nærliggende å tro at kostnadseffektivitet vil være nødvendig for lønnsomhet også i framtiden.

Vi har observert en kostnadsfordel med *størrelse* inntil et visst nivå i vårt utvalg. Dette indikerer at mange av de mindre bankene i utvalget fortsatt vil kunne oppnå stordriftsfordeler ved å øke sin størrelse.

Banker lokalisert i områder med høy *markedskonsentrasjon* kan være forsinket i en effektiviseringsprosess som følge av mindre konkurranse. Det kan tenkes at disse bankene har kunnet ta en høyere rentemargin, og slik ha opplevd mindre press om kostnadseffektivitet. Dersom konkurranseintensiteten i privatmarkedet øker i framtiden vil det imidlertid bli vanskelig for noen banker å oppnå høyere rentemargin enn andre. Dette innebærer at høy kostnadseffektivitet sannsynligvis vil være en nødvendighet for alle aktører i bransjen i framtiden.

Høy kostnadseffektivitet kan samlet tenkes å bli en forutsetning for å i det hele tatt være lønnsom, mer enn en kilde til relative lønnsomhetsprestasjoner.

8.2 Andre forhold av betydning for lønnsomhet i framtiden

Strengere regulering av bankbransjen gjør at nye forhold kan få betydning for lønnsomhet fremover. EUs direktiv for kapitaldekning stiller strengere krav til bankene enn tidligere. Økte kapitalkrav vil kunne påvirke bankenes lønnsomhet både gjennom redusert utlånskapasitet og ressurskrevende prosesser. Direktivet består av tre pilarer som kan ha betydning for lønnsomhet på ulike måter (Finansdepartementet, 2012-2013).

EUs direktiv for kapitaldekning(2007)

- EU kom 16. April med forslag om strengere kapitaldekningskrav.
- Kravene gjøres gjeldende for Norge gjennom EØS-avtalen.
- De tre pilaren for kapitaldekningsregelverket er:
 - Pilar 1: Minimumskrav til ansvarlig kapital
 - Pilar 2: Vurdering av samlet kapitalbehov og oppfølging
 - Pilar 3: Krav til offentliggjøring av informasjon
- Kapitalkravene er foreslått kraftig skjerpet i lovforslag fra Finanskomiteen.
- Ved enighet og offentliggjøring av krav innen 30. Juni gjelder nye krav fra 1. Januar. Ved senere offentliggjøring gjelder krav fra 1. Juli 2014. (Finansdepartementet, 2012-2013)

Pilar 1 stiller strengere krav til bankenes ansvarlige kapital og innebærer at mange av bankene må øke sin kapitalbase for å opprettholde sin utlånsportefølje. Utstedelse av egenkapitalbevis gir tilgang på kapital. Håndtering av strengere krav kan dermed være enklere for utstedende banker. Selv om utstedelse av egenkapitalbevis ikke viser tydelig sammenheng med bankenes lønnsomhet i dag, kan det tenkes at betydningen vil øke i tiden framover.

Pilar 2 stiller krav til vurdering av samlet kapitalbehov og oppfølging. Vurdering og oppfølging av de ulike finansieringskildene, risikovurdering av porteføljen og dokumentering er alle krevende prosesser. Dette innebærer operasjonell risiko for banken, der konsekvensene kan være store. Kompetanse hos de ansatte og teknologiske løsninger blir derfor svært viktig for bankene fremover.

I tilknytning til pilar 2 er det også interessant å se på bruk av IRB. IRB benyttes for beregning av nødvendig nivå for kjernekapital, og er alternativet til den sjablongmessige standardmetoden. Sjablongmessig metode benytter standardsatser ved vurdering av utlånsporteføljens risiko-eksponering. Det kan derfor tenkes at sjablongmetoden overvurderer utlånsporteføljens reelle risiko. IRB gjør en mer detaljert vurdering av eiendelens

risiko, og kapitalkrav beregnet ved IRB avspeiler derfor risikoen i bankens balanse bedre. Bankene som har innført IRB vil derfor kunne begrenses mindre av strengere kapitalkrav, og fordelene med IRB kan derfor øke i framtiden.

Pilar 3 stiller krav om offentliggjøring av informasjon. Pilaren har spesielt betydning for bankene som utsteder egenkapitalbevis, da investorene trolig følger nøye med på bankenes tiltak for å møte kapitalkravene. Bankene som utsteder egenkapitalbevis kan derfor tenkes å være bedre forberedt fordi de er mer opptatt av signalene de sender til markedet. Forberedte banker vil begrenses mindre av strengere krav i framtiden.

Standardmetode og Internal Rating Based Approach (IRB)

- IRB er interne modeller for beregning av risikovekter der alternativet er den sjablongmessige standardmetoden.
- IRB danner utgangspunktet for bankens nødvendige ansvarlige kapital ved at den beregner risikoparametrene som inngår i nevneren til kapitaldekningskravet
- IRB skal øke bankenes forståelse og bevissthet til risikostyring.
- Det er to varianter av IRB:
 - IRB- Advanced
 - Foundation-IRB
- Bankene må søke om IRB-innføring til Finanstilsynet
(Finansdepartementet, 2006)

Utstedelse av egenkapitalbevis kan slik tenke å vise sammenheng med lønnsomhet i framtiden.

8.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi forsøkt å besvare forskningsspørsmål 5: *Hva vil være viktig for lønnsomhet i sparebankbransjen framover?* Vi har sett på den framtidige betydningen av de tre kildene til lønnsomhet, samt nye forhold som kan bli betydningsfullt for lønnsomhet i fremtiden.

Vi har sett at økt intern rivalisering taler for presset margin i privatmarkedet for utlån. Mulig differensiert rente i SMB-markedet gjør det imidlertid vanskelig å forutsi betydningen av rentemargin som kilde til relative lønnsomhetsprestasjoner i framtiden. Videre så vi at *andre inntekter* kan bli en viktigere kilde til lønnsomhet dersom bredde i produktspekteret kan tilbys på en mer kostnadseffektiv måte. Kostnadseffektivitet synes å bli viktigere, nærmest nødvendig, for lønnsomhet i tiden som kommer.

Når det gjelder nye forhold ser vi at krav til kapitaldekning begrenser bankenes utlånskapasitet og krever kompetanse. IRB-innføring og utstedelse av egenkapitalbevis kan bidra til å redusere disse begrensningene, og kan slik bli av betydning for lønnsomhet i framtiden.

Kapittel 9 – Konklusjon

9.1 Besvarelse av problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne utredningen har vært å utforske og identifisere forhold som har betydning for lønnsomhet i store, norske sparebanker. Vi har studert 12 av de største sparebankene i Norge. Ved å analysere bankenes konkurransearena, karakteristika ved bankene og deres relative lønnsomhetsprestasjoner har vi forsøkt å besvare vår problemstilling:

Hva kan forklare lønnsomhetsforskjeller i norske sparebanker i dag, og hva blir viktig i tiden framover?

Problemstillingen besvares gjennom fem forskningsspørsmål.

1. Hva karakteriserer konkurransearenaen til norske sparebanker?
2. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom norske sparebanker i dag, og hvilke prestasjonsområder synes betydningsfullt for relativ lønnsomhet?
3. Hvilke faktorer kan ha betydning for lønnsomhet i norske sparebanker?
4. Hvilke sammenhenger er det mellom bankenes karakteristika og lønnsomhetsprestasjoner?
5. Hva vil være viktig for lønnsomhet i sparebankbransjen framover?

En analyse av *hva som karakteriserer konkurransearenaen til norske sparebanker* dannet bakteppet for analysen om hva som kan være betydningsfullt for lønnsomhet i bransjen. I bankenes makroomgivelser er det spesielt den teknologiske utviklingen og strengere reguleringer av finansnæringen som preger bransjen. På bransjenivå synes konkurranseintensiteten mellom bankene å være moderat på nåværende tidspunkt, og lønnsomheten nokså god. Mye tyder imidlertid på at den interne rivaliseringen i bransjen vil kunne øke i tiden fremover. Ekspanderende aktører og mer prissensitive privatkunder kan øke konkurransen i markedet for kreditt.

Videre analyserte vi *hvilke lønnsomhetsforskjeller det er mellom norske sparebanker i dag og hvilke prestasjonsområder som synes betydningsfullt for relativ lønnsomhet*. Vi fant klar variasjon i bankenes lønnsomhetsprestasjoner i perioden 2010-2012. Kostnads-effektivitet viser seg å ha signifikant samvariasjon med bankenes relative prestasjoner.

Det å oppnå relativt høyere rentemargin eller høyere inntekter fra annet enn utlån hadde ikke tydelig sammenheng med relative lønnsomhetsprestasjoner i vårt utvalg.

Med utgangspunkt i den teoretiske referanserammen og konkurransearenaanalysen fant vi *faktorer som kan ha betydning for lønnsomhet i norske sparebanker*. Faktorene som synes å kunne ha betydning for relative lønnsomhetsprestasjoner er; størrelse, produktspekter, alliansemedlemsskap, teknologi, markedskonsentrasjon og policy knyttet til utstedelse av egenkapitalbevis og ansattes kompetanse. Bankene viste seg å være svært forskjellige med hensyn til disse faktorene.

For å undersøke *sammenhenger mellom bankenes karakteristika og lønnsomhetsprestasjoner* utførte vi en korrelasjonsanalyse. Vi fant tydelig sammenheng mellom kostnadseffektivitet og flere av faktorene. Vi kunne basert på dette danne grupper av banker ut fra deres kostnadseffektivitet.

Vi fant to tydelige grupper av banker med felles karakteristika. Den første gruppen betegner vi som *De kostnadseffektive bankene*. *Den kostnadseffektive banken* kjennetegnes med å være blant de beste bankene hva gjelder kostnadseffektivitet. Den høye kostnadseffektiviteten synes å ha sammenheng med at de er selvstendige, konsentrerer seg om utlån og at de er store nok til å oppnå stordriftsfordeler, men ikke så store at det driver nye kostnader. Den andre tydelige gruppen av banker er *Alliansebankene* som har relativt lav kostnadseffektivitet. *Alliansebanken* kjennetegnes ved at den er medlem i allianse og har en bred portefølje av produkter og tjenester, som kan synes å være knyttet til deres lavere kostnadseffektivitet.

Basert på funn fra konkurransearenaanalysen og analysen av lønnsomhetsfaktorer har vi gjort oss opp forventninger til *hva som vil være viktig for lønnsomhet i sparebankbransjen framover*. Vi forventer at kostnadseffektivitet vil fortsette å være nødvendig for bankenes lønnsomhet. Dersom flere banker blir kostnadseffektive kan det være at andre kilder til lønnsomhet får økt betydning for relative prestasjoner i tiden framover. Det kan tenkes at høyere marginer kan oppnås i noen segmenter, eller at høye andre inntekter kan oppnås mer kostnadseffektivt enn de synes å gjøre i dag.

Nye faktorer kan tenkes å bli viktig i forbindelse med nye reguleringer. Strengere krav til kapitaldekning vil kunne gi fordeler for bankene som benytter IRB og utsteder

egenkapitalbevis. Dette vil kunne være av betydning for lønnsomhet ettersom det kan reduserer begrensningene kravene medfører for bankene.

9.2 Begrensinger og forslag til videre forskning

Ideelt sett skulle denne studien hatt en forklarende hensikt, da problemstillingen søker svar på hva som kan *forklare* lønnsomhet i store, norske sparebanker. Da det er vanskelig å påvise kausale sammenhenger, har denne studien en mer utforskende og beskrivende hensikt. Dette gjør at vi kun kan gi indikasjoner på hva som forklarer lønnsomhet.

Studien ser på 12 av de største sparebankene i Norge. Et større utvalg av banker ville muliggjort bruk av mer sofistikerte analyseverktøy, som for eksempel regresjonsanalyse. Fordi utvalget begrenser seg til de tolv *største* i Norge kan vi heller ikke generalisere funn til alle norske sparebanker. Dette innebærer at det ville være interessant å undersøke om de sammenhengene vi observerer også gjelder i et større utvalg av sparebanker.

En begrensning ved denne utredningen er at vi i utforskningen av faktorer ikke har kunnet måle alt vi tror kan ha betydning for lønnsomhet. Ansattes kompetanse og teknologiske faktorer er noe vi fant det vanskelig å finne gode indikatorer for å måle. Med et case-studie og intern informasjon fra banken kunne vi gått i dybden og sett på bankens strategiske valg knyttet til de ansattes kompetanse og valg av teknologiske løsninger.

Denne studien er begrenset til en tidsperiode på 3 år. Dette er gjort bevisst da årene før 2010 synes spesielle som følge av finanskrisen. Det ville være interessant å undersøke om de sammenhengene vi observerer fortsatt gjelder om tre år.

Referanseliste

- Andersen, H., Budkova, T., & Fidjeland, H. (2009). *Lønnsomhetsvariasjon i norske sparebanker, E-MBA i økonomisk styring og ledelse*. Bergen.
- Bakke, B., & Rakkestad, K. (2010). *Publikasjoner, Penger og kreditt 1/10*. Hentet juni 15, 2013 fra Norges Bank: http://www.norges-bank.no/Upload/80111/OMF_marked_i_vekst_PK_1_10_nov.pdf
- Bank for international settlements. (2013, januar). *Monetary and financial stability: Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools*. Hentet februar 15, 2013 fra Bank for international settlements: <http://www.bis.org/publ/bcbs238.htm>
- Banker, R. D., & Johnston, H. H. (2007). Cost and Profit Driver Research. I C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields, *Handbook of Management Accounting Research* (ss. 531-556). Amsterdam: Elsevier Ltd.
- bankID. (2005, desember 12). *Nyhetsarkiv: Alliansefrie banker samler krefter*. Hentet juni 15, 2013 fra bankID: <https://www.bankid.no/Presse-og-nyheter/Nyhetsarkiv/2005/Alliansefrie-banker-samler-krefter/>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bengtsson, L., & Skärvad, P.-H. (1991). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: StudentlitteraturAB.
- Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. S. (2007). industry Analysis. I *Economics of Strategy* (ss. 312-337). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011, mai). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma*, ss. 22-30.
- Dagens Næringsliv. (2013, mars 01). Flere utslag. *Dagens Næringsliv*, s. 21.
- Dagens Næringsliv. (2013, mars 23). *Nyheter: Kundeflom til Skandiabanken*. Hentet mars 24, 2013 fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article2586078.ece>
- Erichsen, L. (2013). *Nordea Markets Bank Report*. Oslo: Nordea Markets .
- Eriksen, M. R. (2013, Februar 22). Må ta mer betalt . *Dagens Næringsliv*, 6.
- Eriksen, M. R., & Ravn, L. K. (2013, februar 07). Legger ned hver femte filial. *Dagens Næringsliv*, s. 8.
- Fardal, A. (2007, mars). IFRS og norske regnskapsregler. *Magma*.
- Finans Norge. (2013, juni 07). *Arkiv nyheter*. Hentet juni 15, 2013 fra Finans Norge: <http://web.retriever-info.com/services/webdocument.html?documentId=00649620130607182207929&serviceId=2>

- Finans Norge. (2013, januar 21). *Basel III*. Hentet juni 15, 2013 fra Finans Norge:
<http://fno.no/Hoved/Fakta/Bank/Bank-A-A/Kapitaldekning/Faste-sider/Basel-III/>
- Finansdepartementet. (2006, april 7). *Proposisjoner og meldinger; Ot.prp.nr.66; Om lov om endringer i finansieringsvirksomhets- loven, verdipapirhandelloven og i enkelte andre lover (nytt kapitaldekningsregelverk)*. Hentet mai 18, 2013 fra Regjeringen.no:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/otprp/20052006/otprp-nr-66-2005-2006-/7/1.html?id=132951>
- Finansdepartementet. (2012). *Prop. 1 S: For budsjettåret 2013, Statsbudsjettet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finansdepartementet. (2012-2013). *Prop. 96 L Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak): Endringer i finansieringsvirksomhetsloven og verdipapirhandellov (nye kapitalkrav mv)*. Oslo: Det kongelige finansdepartement.
- Finansportalen. (u.d.). *Bank: Boliglån*. Hentet mars 12, 2013 fra Finansportalen:
<http://www.finansportalen.no/Bank/Boligl%C3%A5n>
- Finanstilsynet. (2013, februar 20). *Bank og finan, Resultatrapport for finansinstitusjoner*. Hentet mars 10, 2013 fra Finanstilsynet:
<http://www.finanstilsynet.no/Global/Bank%20og%20Finans/Banker/Analyser%20og%20statistikk/Rapport-4Q-2011-offentlig.pdf>
- Finanstilsynet. (2013, april 23). *Bank og finans, Pressemelding 12/2013*. Hentet april 30, 2013 fra Finanstilsynet:
http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Pressemeldinger/2013/2_kvartal/God-utvikling-i-norsk-okonomi-og-gode-resultater-i-bankene-men-internasjonalt-usikkerhet-og-fortsatt-hoy-gjeldsvekst-i-husholdningssektoren--/
- Finanstilsynet. (2013, april 08). *Fastsettelsen av NIBOR*. Hentet juni 15, 2013 fra Finanstilsynet:
http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Aktuelt/2013/2_kvartal/Fastsettelsen-av-NIBOR/
- Finanstilsynet. (2013, mars 04). *Kapitalkrav og risikovekter for boliglån*. Hentet Februar 16, 2013 fra Finanstilsynet:
http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Aktuelt_vedlegg/2013/1_kvartal/Kapitalkrav_og_risikovekter_for_boliglan_horingsnotat.pdf
- Frende Forsikring. (u.d.). *Om Frende*. Hentet mars 4, 2013 fra Frende Forsikring:
<https://www.frende.no/no/Forsikring/Om-Frende/>
- Ghemawat, P. (2010). *Strategy and the Business Landscape*. New Jersey: Pearson Education.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Halvorsen, E. (2011, juni 08). *Najonalregnskap og konjunkturer, Norske husholdningers sparing*. Hentet mars 11, 2013 fra Statistisk Sentralbyrå: http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_201103/halvorsen.pdf
- Hindle, T. (2008, juli 18). *Management section: The Economist*. Hentet mars 2, 2013 fra The Economist: <http://www.economist.com/node/11701586>
- Hindle, T. (2008). *The Economist Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books Ltd.
- Hoff, E. (2011, november 29). *Aktuell kommentar, Hvordan er norske bankers finansiering satt sammen, og hvordan virker risikopåslagene på bankenes utlånsrenter?* Oslo: Norges Bank.
- Huggins, R., & Izushi, H. (2011). *Competition, Competitive Advantage and Clusters: The ideas of Michael Porter*. Oxford: Oxford University Press.
- Husbanken. (2010, november 09). *Om husbanken*. Hentet mars 2, 2013 fra Husbanken: <http://www.husbanken.no/om-husbanken/mal-og-strategier/>
- Jacobsen, D. I. (2000). *Vad, Hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Høyskoleforlaget AS.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Essex: Pearson Education.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaldestad, Y., & Møller, B. (2011). *Verdivurdering*. Oslo: DnR Kompetanse AS.
- Lovdata. (u.d.). *Lov om sparebanker: Tredje kapittel. Sparebankenes organer*. Hentet mars 05, 2013 fra Lovdata: <http://www.lovdata.no/all/tl-19610524-001-003.html#7>
- Lovdata.no. (u.d.). *Forskrift om årsregnskap m.m. for banker, finansieringsforetak og morselskap for slike*. Hentet mars 10, 2013 fra Lovdata.no: <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19981216-1240.html>
- Mjøs, A., & Phan, J. (2011). *Den norske bedriftsbankboka*. Bergen: SNF.
- Nalebuff, B., & Brandeburger, A. (1996, juli 05). War and Peace. I B. Nalebuff, & A. Brandeburger, *Co-opetition* (s. 4). New York: Currency Doubleday.
- Nielsen, T. (-a. (2013, mars 07). *Finanstilsynet: Bankene ansvarlig for nettbankkaos*. (NTB, & L. Hauge, Intervjuere)
- Norges Bank. (2012). *Finansiell stabilitet 2/12*. Oslo: Norges Bank.
- Norges Bank. (2012, november 20). *Finansiell stabilitet Rapport 2/12*. Hentet mars 14, 2013 fra Norges Bank : http://www.norges-bank.no/pages/91703/figurer_FS_2-12.pdf

- Norges Bank. (2012, oktober 31). *Publikasjoner, Pengepoltisk rapport*. Hentet februar 15, 2013 fra Norges Bank: http://www.norges-bank.no/pages/91224/PPR_312_k.pdf
- Norges Bank. (2013, februar 14). *Om Norges Bank: Publisert: Foredrag og taler*. Hentet februar 17, 2013 fra Norges Bank: <http://www.norges-bank.no/no/om/publisert/foredrag-og-taler/2013/okonomiske-perspektiver/>
- Norges Bank. (2013, april 22). *Pengepolitikk og finansiell stabilitet*. Hentet april 30, 2013 fra Norges Bank: http://www.norges-bank.no/pages/94348/figurer_gjesteforelesning_NHH_22_04_2013.pdf
- Norne Securities. (u.d.). *Eiere*. Hentet mars 4, 2013 fra Norne Securities: <https://www.norne.no/no/Om-Norne-Securities/Eiere/>
- Nyheim, A. (2013, januar 19). Tar motorveien til Oslo. *Dagens Næringsliv*, s. 18.
- Odenrud, H. I. (2013, januar 11). *2013 blir mobilbankens år*. Hentet februar 19, 2013 fra Dagens Næringsliv: <http://e24.no/digital/eksplosiv-vekst-i-mobilbankbruk/20322431>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- regjeringen.no. (1998). *Nærings- og handelsdepartementet, Nasjonale og internasjonale utviklingstrender og utfordringer*. Hentet juni 15, 2013 fra regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/stmeld/20042005/stmeld-nr-12-2004-2005-/1.html?id=405896>
- regjeringen.no. (2009). *Finansdepartementet, Et modernisert regelverk for eierandelsbevis*. Hentet juni 15, 2013 fra regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/otprp/2008-2009/otprp-nr-75-2008-2009-/6/7/1.html?id=557025>
- regjeringen.no. (2010). *Norsk arbeidsliv: Tilstand og utviklingstrekk, Utvikling på arbeidsmarkedet*. Hentet mars 11, 2013 fra regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2010/NOU-2010-01/4/4.html?id=598334>
- regjeringen.no. (2011). *Bankene, Bedre rustet mot finanskriser*. Hentet mars 12, 2013 fra regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2011/nou-2011-1/17/2/1.html?id=631331>
- Regjeringen.no. (2011, mai 10). *Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet: NOU 2011:7, Velferd og migrasjon*. Oslo: Regjeringen.no.
- regjeringen.no. (2011). *Finansdepartementet, Noen sider ved den norske finanssektoren*. Hentet juni 15, 2013 fra regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2011/nou-2011-1/9/4/3.html?id=631224>

- regjeringen.no. (u.d.). *Pensjonsreformen*. Hentet juni 15, 2013 fra regjeringen.no:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/kampanjer/pensjonsreform.html?id=86731>
- Shank, J. K. (1989). Strategic Cost Management: New Wine or Just New Bottles? *Journal of Management Accounting Research*, 47-65.
- Sparebank 1 Nord Norge. (2013). *Årsrapport 2012*. Tromsø: Sparebank 1 Nord Norge.
- SpareBank1 Buskerud-Vestfold. (2012). *Årsrapport*. Kongsberg: Sparebank1 Buskerud Vestfold.
- Sparebanken Hedmark. (2012). *Investor relations, Års- og kvartalsrapporter*. Hentet mars 3, 2013 fra Sparebanken Hedmark:
<https://www2.sparebank1.no/hedmark/hovedside-om-oss/investor-relations/ars-og-kvartalsrapporter/>
- Sparebanken Møre. (2013). *Årsrapport 12*. Ålesund: Sparebanken Møre.
- Sparebanken Sør. (u.d.). *Forstanderskapet*. Hentet juni 6, 2013 fra Sparebanken Sør:
<https://www.sor.no/felles/om-sparebanken-sor/Styre-ledelse-og-organisasjon/forstanderskapet/>
- Sparebankforeningen. (u.d.). *Egenkapitabevis*. Hentet mars 20, 2013 fra Sparebankforeningen: <http://www.sparebankforeningen.no/id/1079>
- Sparebankforeningen. (u.d.). *Sparebankene, Næringen*. Hentet mars 1, 2013 fra Sparebankforeningen: <http://www.sparebankforeningen.no/id/858>
- SSB. (2013, januar). *Statistikk, Arbeid og lønn*. Hentet februar 15, 2013 fra Statistisk Sentralbyrå: http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd/_image/114979.png?_encoded=2f66666666666678302f35382f29303136286874646977656c616373&_ts=13ed57f8018
- SSB.no. (2013, mai 22). *Statistikk, Finansforetak regnskap*. Hentet juni 1, 2013 fra SSB.no: <http://www.ssb.no/orbofrk>
- ssb.no. (2013, mai 15). *Statistikkbanken*. Hentet mai 15, 2013 fra ssb.no:
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=FinanKvartRegnsk&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=bank-og-finansmarked&KortNavnWeb=orbofrk&StatVariant=&checked=true>
- Statens Pensjonskasse. (2012, november 01). *Dine medlemsfordeler*. Hentet juni 9, 2013 fra Statens Pensjonskasse: <https://www.spk.no/Dine-medlemsfordeler/Hvem-er-medlem/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2013, april 16). *Statistikkbanken: Boligprisindeksen, Hele landet, Boliger i alt*. Hentet mai 12, 2013 fra Statistisk Sentralbyrå:
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/px-igraph/MakeGraph.asp?checked=true>

- Store Norske Leksikon. (2013, mai 7). *Økonomi og Næringsliv, Reklame og Markedsføring*. Hentet juni 1, 2013 fra Store Norske Leksikon: <http://snl.no/verdikjedeanalyse>
- Sverre, D., & Pettersen, L. I. (2012, januar). Normaliserte resultater – veien til bedre resultat kvalitet . *Praktisk Økonomi og Finans*, ss. 52-60.
- Syed, H. (2011). *Publikasjone: Penger og kreditt*. Hentet juni 15, 2013 fra Norges Bank: http://www.norges-bank.no/pages/85970/PEK_2011_Marked_for_norske_bankers_langsiktige_finansiering.pdf
- Takla, E. (2013, juni 07). *Børs og Marked*. Hentet juni 15, 2013 fra Dagens Næringsliv: <http://web.retriever-info.com/services/webdocument.html?documentId=00230320130607182213306&serviceId=2>
- TDN Finans. (2013, mai 27). *TDN Finans*. Hentet mai 27, 2013 fra Dagens Næringsliv: <http://web.retriever-info.com/services/webdocument.html?documentId=00230320130527181489334&serviceId=2>
- Wooldridge, A. (2013, februar 02). The next supermodel; Northern Lights. *The Economist*.

Vedlegg 1 - Minitab

Kapittel 5:

Alle nøkkeltall for lønnsomhet korrelert mot hverandre

Retrieving project from file: '\\LIRE\STUD\$\S081805\MY DOCUMENTS\MASTEROPPGAVEN2013\MINITAB (ALLE FAKTORER OG LØNNSOMHETSTALL).MPJ'

Correlations: 1.1 EKR; 1.2 Normalisert driftsresultat; 1.3 Driftsres/Årvserk

	1.1 EKR	1.2 Normalisert
1.2 Normalisert	0,802 0,002	
1.3 Driftsres/År	0,816 0,001	0,640 0,025

Cell Contents: Pearson correlation
P-Value

Prestasjonsområder mot EKR

Correlations: 1.1 EKR; 2.1 Rentemargin; 3.1 Andre inntek; 4.1 Cost/Income(

	1.1 EKR	2.1 Rentemargin	3.1 Andre inntek
2.1 Rentemargin	0,196 0,541		
3.1 Andre inntek	-0,407 0,189	-0,041 0,900	
4.1 Cost/Income (-0,817 0,001	-0,095 0,769	0,686 0,014

Cell Contents: Pearson correlation
P-Value

Kapittel 6:

Alle faktorer mot hverandre

Correlations: GFK; Utlånsvolum; Filialer; Scope; LAV markedsk; Alliance; ...

	GFK	Utlånsvolum	Filialer
Utlånsvolum	0,994 0,000		
Filialer	0,866 0,000	0,889 0,000	
Scope	0,137 0,670	0,152 0,637	0,124 0,700
LAV markedskonse	0,032 0,922	-0,022 0,945	-0,128 0,693
Allianse	0,102 0,753	0,165 0,608	0,207 0,518
EK-bevis andel a	0,451 0,141	0,461 0,132	0,421 0,173
	Scope	LAV markedskonse	Allianse
LAV markedskonse	-0,665 0,018		
Allianse	0,850 0,000	-0,845 0,001	
EK-bevis andel a	0,082 0,799	-0,239 0,454	0,097 0,765

Cell Contents: Pearson correlation
P-Value

Kapittel 7:**Alle faktorer mot EKR****Correlations: 1.1 EKR; GFK; GFK(uten tre; Scope; LAV markedsk; Allianse; ...**

GFK	1.1 EKR 0,198 0,538	GFK	GFK(uten tre stø
GFK(uten tre stø	0,493 0,177	1,000 *	
Scope	-0,439 0,153	0,137 0,670	-0,545 0,129
LAV markedskonse	0,190 0,555	0,032 0,922	0,471 0,201
Allianse	-0,324 0,305	0,102 0,753	-0,279 0,468
EK-bevis andel a	0,251 0,432	0,451 0,141	-0,062 0,874
LAV markedskonse	Scope -0,665 0,018	LAV markedskonse	Allianse
Allianse	0,850 0,000	-0,845 0,001	
EK-bevis andel a	0,082 0,799	-0,239 0,454	0,097 0,765

Cell Contents: Pearson correlation
P-Value

Kapittel 7:**Alle faktorer mot CIR****Correlations: 4.1 Cost/Inc; GFK; GFK(uten tre; Scope; LAV markedsk; ...**

GFK	4.1 Cost/Income (GFK	GFK(uten tre stø
	-0,082		
	0,799		
GFK(uten tre stø	-0,544	1,000	
	0,130	*	
Scope	0,697	0,137	-0,545
	0,012	0,670	0,129
LAV markedskonse	-0,451	0,032	0,471
	0,141	0,922	0,201
Allianse	0,539	0,102	-0,279
	0,071	0,753	0,468
EK-bevis andel a	0,002	0,451	-0,062
	0,996	0,141	0,874
LAV markedskonse	Scope	LAV markedskonse	Allianse
	-0,665		
	0,018		
Allianse	0,850	-0,845	
	0,000	0,001	
EK-bevis andel a	0,082	-0,239	0,097
	0,799	0,454	0,765

Cell Contents: Pearson correlation
P-Value

Kapittel 7:**HØY markedskonsentrasjon mot rentemargin****Correlations: HØY markedskonsentrasjon; 2.1 Rentemargin**

Pearson correlation of HØY markedskonsentrasjon and 2.1 Rentemargin = 0,466
P-Value = 0,126

Vedlegg 2 – Bankenes nøkkeltall og faktorer

Kapittel 5: Nøkkeltall alle 12 banker i utvalget

Bankenes gjennomsnitt for lønnsomhetstall i perioden 2010-2012						
	1.1	1.2	1.3	2.1	3.1	4.1
Bank1	6,5 %	0,6 %	51,5 %	1,4 %	60,9 %	1,0 %
Bank2	7,3 %	0,4 %	56,3 %	1,5 %	57,2 %	0,5 %
Bank3	5,3 %	0,7 %	47,1 %	2,2 %	62,3 %	0,8 %
Bank4	10,7 %	0,8 %	88,1 %	2,0 %	47,5 %	0,4 %
Bank5	5,8 %	0,5 %	44,4 %	1,6 %	61,0 %	0,8 %
Bank6	8,9 %	0,6 %	127,7 %	1,3 %	39,2 %	0,2 %
Bank7	5,7 %	0,5 %	59,9 %	1,7 %	48,3 %	0,4 %
Bank8	6,1 %	0,4 %	48,6 %	1,7 %	57,4 %	0,4 %
Bank9	2,2 %	0,2 %	24,6 %	1,3 %	73,6 %	0,4 %
Bank10	8,0 %	0,6 %	65,6 %	1,7 %	53,5 %	0,3 %
Bank11	6,2 %	0,5 %	43,0 %	1,4 %	64,2 %	1,0 %
Bank 12	4,1 %	0,2 %	17,0 %	1,6 %	75,0 %	1,5 %
1.1 Normalisert EKR etter skatt						
1.2 Normalisert driftsresultat etter skatt i % av forvaltningskapital						
1.3 Normalisert driftsresultat etter skatt per årsverk						
2.1 Netto rente- og kredittprovisjonsmargin i % av forvaltningskapital						
3.1 Cost/Income(CIR) Driftskostnader ift netto renteinntekt						
4.1 Andre inntekter i andel av GFK						

Kapittel 6: faktornivåer for alle banker i utvalget

Bankenes gjennomsnitt for faktorer i perioden 2010-2012								
		GFK	Utlånsvolum	Produkt- spekter	Allianse	Filialer	EK-bevis andel av EK-total	Markeds- konsentrasjon
smn	Bank1	98385	92710	41,57 %	Medlem	53	63 %	Medium
vest	Bank2	111629	98807	23,97 %	0	65	17 %	Lav
hedmark	Bank3	42632	44843	25,15 %	Medlem	28	0 %	Høy
møre	Bank4	45702	40842	16,15 %	0	30	41 %	Lav
nord norge	Bank5	69819	69094	32,73 %	Medlem	75	37 %	Høy
pluss	Bank6	39003	33215	14,93 %	0	15	6 %	Lav
sff	Bank7	33390	30700	18,58 %	0	23	0 %	Lav
sør	Bank8	39633	34111	20,95 %	0	29	0 %	Lav
sandnes	Bank9	27138	22997	22,37 %	0	6	29 %	Lav
øst	Bank10	26237	21560	15,40 %	0	21	38 %	Høy
B-V	Bank11	21750	17084	41,27 %	Medlem	8	12 %	Medium
oslo akershus	Bank12	27008	22510	48,42 %	Medlem	17	0 %	Høy

PUBLICATIONS WITHIN NHH/SNF'S FOCUS PROGRAM

2012 –

- | | |
|--|--|
| Mona Halvorsen
Susann Iren Johansen | <i>Kjønn og ledelse</i>
<i>Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?</i>
SNF-rapport nr. 14/13 |
| Katrin Mjeldheim Holter | <i>Like barn leker best</i>
<i>En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team</i>
SNF-rapport nr. 13/13 |
| Helene Strand Bachmann
Tone Bjørnstad Hanstad | <i>Lønnsomhet i norske sparebanker</i>
<i>En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon</i>
SNF-rapport nr. 12/13 |
| Erik Aubert Barkovitch | <i>Kundehåndtering og lønnsomhet</i>
<i>- En studie av regnskapsbedrifter</i>
SNF-rapport nr. 10/13 |
| Mats Andreas Grimstad
Kjetil Torsteinsen | <i>Tillit i rolleoverganger</i>
<i>En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen</i>
SNF-rapport nr. 09/13 |
| Ingunn Aanes | <i>Kundeforhold i regnskapsførerbransjen</i>
SNF-rapport nr. 08/13 |
| Ingunn F. Lundøy
Karina H. Sortland | <i>Læring og kunnskapsdeling i ein prosjektbasert organisasjon</i>
<i>- ein casestudie gjennomført i Wärtsilä</i>
SNF-rapport nr. 07/13 |
| Maria Blom | <i>Fra regnskapsfører til rådgiver?</i>
<i>Endring i profesjonelle roller</i>
SNF-rapport nr. 03/13 |
| Paul N. Gooderham
Svein Ulset | <i>The Turn-around of Uninor</i>
SNF Working Paper No. 06/13 |

Tormod Gjerde Opdal

Motivere, eller ikke?
Hvordan motiveres og demotiveres
våre viktigste ansatte?
SNF-rapport nr. 09/12

Janne Smith

External Consultants and Knowledge Sharing
-A Comparative Study of Permanent Employees
And External Consultants
SNF Report No. 08/12

De norske sparebankene har lenge vært aktører i en stabil bransje med lange tradisjoner. Sparebankbransjens rammevilkår er imidlertid i endring. Konsolidering, strenge reguleringer og rask teknologisk utvikling er blant forholdene som preger bransjen i dag. Fokus på lønnsomhet og kloke strategiske valg er derfor av stor betydning. Målet med denne utredningen har vært å undersøke hva som kan forklare lønnsomhetsforskjeller mellom de største sparebankene i dag, og hva som blir viktig i bransjen framover.

For å kunne si noe om mulige årsaker til lønnsomhetsvariasjon i sparebanker har vi undersøkt bankenes konkurransearena, viktige prestasjonsområder og en rekke faktorerers samvariasjon med lønnsomhet.



Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS - OG
NÆRINGS- OG
LIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

Helleveien 30
N-5045 Bergen
Norway
Phone: (+47) 55 95 95 00
E-mail: snf@snf.no
Internet: <http://www.snf.no/>

Trykk: Allkopi Bergen