



Lønnsomhetsvariasjoner mellom forretningsbanker i Norge

En studie av to forretningsbanker med ulik strategi

Birte Tuxen Bø & Lotte Marie Andersen

Veileder: Professor Anna Mette Fuglseth

Masterutredning: Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen markerer slutten på vår mastergrad i økonomi og administrasjon og en flott studietid ved Norges Handelshøyskole.

Arbeidet med masteroppgaven har vært både krevende og utfordrende, men samtidig veldig lærerikt. Virksomheters økonomistyring og lønnsomhetsanalyser er temaer som har vekket oppmerksomhet hos oss, og kombinasjonen med banksektoren har gjort oppgaven ekstra spennende. Det er store endringer for forretningsbankene i dag, og derfor vil det være interessant å følge utviklingen i tiden fremover.

Vi vil takke Handelsbanken og Bank2 som har lagt til rette for gjennomførelse av utredningen, ved å gi oss informasjon. Det selvstendige arbeidet bygger på intervjuer med ledere i ulike avdelinger, samt annen offentlig informasjon fra bankene. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til alle som har stilt opp på intervju, og delt sin kunnskap med oss.

Avslutningsvis vil vi takke vår veileder Anna Mette Fuglseth, som har vært en viktig ressurs gjennom hele utredningen, både når det gjelder tilbakemeldinger, konstruktiv kritikk og nyttige innspill. Veiledningen har vært formålstjenlig og ikke minst lærerik.

Bergen, 16.06.2014

Birte Tuxen Bø

Lotte Marie Andersen

Sammendrag

Målet med denne utredningen har vært å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom forretningsbankene i Norge, med spesielt fokus på Handelsbanken og Bank2. Som følge av at de to bankene skiller seg fra hverandre langs en rekke dimensjoner, har vi valgt å sammenligne Handelsbanken og Bank2 mot bransjen. Utredningen legger spesielt vekt på Handelsbanken og Bank2s ulike konkurransestrategier, forretningsbankenes konkurransearena, lønnsomhetsvariasjoner samt mulige forklaringsfaktorer for lønnsomhetsforskjeller.

Vårt bransjeutvalg består av samtlige norske forretningsbanker, inkludert datterbanker av utenlandske banker og DnB. Handelsbanken tilfredsstiller ikke kravene for å være med i vårt bransjeutvalg, og derfor har vi også valgt å trekke ut Bank2 fra bransjen for å oppnå mer konsistens. Utredningen bygger på innhenting av kvantitative data fra årsrapporter og tilgjengelig regnskapsinformasjon. De kvalitative dataene er et resultat av flere intervjuer med sentrale nøkkelpersoner i Handelsbanken og Bank2, samt annen offentlig informasjon.

Funnene fra analysen er i samsvar med tidligere masterutredninger fra Norges Handelshøyskole. Lønnsomheten blant forretningsbankene i Norge kan måles gjennom nøkkeltallene egenkapitalrentabilitet, normalisert driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital og årsverk. Mulige lønnsomhetskilder er netto andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital, samt rentenetto i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital og driftskostnader i andel av totale inntekter. Nøkkeltallene indikerer at det er store forskjeller i lønnsomheten, og at variasjonen er økende. Handelsbanken og Bank2s ulike konkurransestrategier, samt andre sentrale forskjeller synes videre å ha stor påvirkning på bankenes lønnsomhet og inkluderes som mulige forklaringer på lønnsomhetsvariasjonene.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1- INNLEDNING	11
1.1 BAKGRUNN FOR UTREDNINGEN	11
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	12
1.3 PRESENTASJON AV HANDELSBANKEN OG BANK2	12
1.4 AVGRENSNING	13
1.5 STRUKTUR	14
KAPITTEL 2 - TEORETISKE RAMMEVERK.....	15
2.1 INNLEDENDE OM DE TEORETISKE RAMMEVERKENE	15
2.2 KONKURRANSESTRATEGIER OG KONKURRANSEARENAANALYSE	16
2.2.1 Konkurransestrategier	16
2.2.2 PESTEL.....	17
2.2.3 Porters fem konkurransekrefter	20
2.3 STYRINGSSYSTEMER.....	22
2.3.1 Tradisjonelle budsjetter	23
2.3.2 Styring uten budsjetter	23
2.3.3 Benchmarking	25
2.3.4 Rullerende prognoser	26
2.3.5 Balansert Målstyring	26
2.4 KOSTNADSDRIVERE OG ABC.....	27
2.4.1 Porters ti kategorier av kostnadsdrivere.....	28
2.4.2 Strukturelle og iverksettende kostnadsdrivere.....	31
2.4.3 Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon (ABC).....	33
2.6 OPPSUMMERING AV LØNNSOMHETSANALYSE OG UTREDNINGENS TEORETISKE FORANKRING	35
KAPITTEL 3 – SENTRALE FAKTORER SOM PÅVIRKER FORRETNINGSBANKENE	37
3.1 FORRETNINGSBANKENES MAKROBILDE.....	37
3.1.2 Økonomiske faktorer	38
3.1.3 Sosiologiske faktorer	39
3.1.4 Teknologiske faktorer	40
3.1.5 Miljømessige faktorer.....	40
3.1.6 Lovgivning og reguleringer	41
3.1.7 Oppsummering av makroanalysen.....	43
3.2 FORRETNINGSBANKENES BRANSJE	43
3.2.1 Intern rivalisering	44
3.2.2 Leverandørmakt	45
3.2.3 Kundemakt.....	46
3.2.4 Trusler fra inntrengere.....	47
3.2.5 Trusler fra substitutter	48
3.2.6 Oppsummering av bransjeanalysen.....	50
3.3 OPPSUMMERING AV FORRETNINGSBANKENES KONKURRANSEARENAANALYSE	50
KAPITTEL 4 – FORSKNINGSOPPLEGG OG METODE	51
4.1 STUDIEOBJEKT/-UTVALG.....	51
4.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	53
4.2.1 Valg av forskningsdesign	53
4.2.2 Forskningshensikt.....	54
4.2.3 Sammenlignede casestudie	54
4.3 DATAINNSAMLING.....	55
4.3.1 Kvalitative og kvantitative data	56
4.3.2 Primær- og sekundærdata	58

4.3.4	Strukturering av data og analyseteknikker	59
4.4	KVALITETSVURDERING	60
4.4.1	Pålitelighet.....	60
4.4.2	Validitet.....	61
4.4.3	Generalisering	62
KAPITTEL 5	- KONKURRANSESTRATEGIER OG KONKURRANSEARENAANALYSE	65
5.1	KONKURRANSESTRATEGIER TIL HANDELSBANKEN OG BANK2.....	65
5.1.1	Kundefokus	67
5.1.2	Produktsortiment.....	69
5.1.3	Betingelser til kundene.....	70
5.1.4	Kompetansen til de ansatte.....	72
5.1.5	Styringsverktøy.....	73
5.1.6	Oppsummering av konkurransestrategier	76
5.2	HANDELSBANKEN OG BANK2S MAKROBILDE	77
5.3	HANDELSBANKEN OG BANK2S BRANSJE.....	79
5.4	OPPSUMMERING KONKURRANSESTRATEGIER OG KONKURRANSEARENAANALYSE	80
KAPITTEL 6	- LØNNSOMHETEN I HANDELSBANKEN, BRANSJEN OG BANK2.....	83
6.1	BANKMODELLEN	83
6.2	NORMALISERING AV FORRETNINGSBANKENES RESULTAT.....	85
6.3	COMMON SIZE-ANALYSE	88
6.4	NØKKELTALL OG KILDER TIL LØNNSOMHET	91
6.4.1	Egenkapitalrentabilitet (EKR).....	91
6.4.2	Driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital (GFK).....	94
6.4.3	Driftsresultat per årsverk.....	95
6.4.4	Rentenetto i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital	96
6.4.5	Netto andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital.....	97
6.4.6	Driftskostnader i andel av totale inntekter	98
6.4.7	Oppsummering av nøkkeltallene	99
6.5	KORRELASJONSANALYSE	99
6.6	RANGERING AV HANDELSBANKEN, BRANSJEUTVALGET OG BANK2.....	101
6.7	OPPSUMMERING AV LØNNSOMHETEN TIL HANDELSBANKEN, BRANSJEN OG BANK2.....	104
KAPITTEL 7	- FORKLARINGSFAKTORER FOR LØNNSOMHETSFORSKJELLER.....	105
7.1	FAKTORER.....	105
7.1.1	Stordriftsfordeler	106
7.1.2	Lokalisering.....	109
7.1.3	Erfaring.....	111
7.1.4	Teknologi.....	112
7.1.5	Kundefokus	112
7.1.6	Produktsortiment.....	114
7.1.7	Betingelser til kundene.....	116
7.1.8	De ansattes kompetanse	118
7.1.9	Styringsverktøy.....	119
7.1.10	Oppsummering av ulike faktorer til lønnsomhetsforskjeller	120
7.2	FORKLARINGER PÅ HANDELSBANKEN OG BANK2S LØNNSOMHET	121
7.3	FORKLARING PÅ LØNNSOMHETSFORSKJELLER MELLOM HANDELSBANKEN, BRANSJEN OG BANK2.....	124
7.4	OPPSUMMERING AV FORKLARINGSFAKTORER TIL LØNNSOMHET	126
KAPITTEL 8	- KONKLUSJON	129
8.1	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL	129
8.2	SPESIELLE UTFORDRINGER OG BEGRENSNINGER.....	130
8.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	131

REFERANSELISTE	133
VEDLEGG	142
1. TELEFONINTERVJU MED GRY KILLINGSTAD - HANDELSBANKEN	142
2. TELEFONINTERVJU MED SVERRE GULBRANSEN – BANK 2	154
3. SPØRSMÅL VEDRØRENDE KONKURRANSESTRATEGI TIL FREDRIK VAN ALLER - HANDELSBANKEN.....	159
4. SPØRSMÅL VEDRØRENDE ØKONOMI TIL FREDRIK VAN ALLER- HANDELSBANKEN.....	161
5. NORMALISERING, MAIL MED FINN KINSERDAL	164
6. BEHANDLET BRANSJETALL FRA BANKENES SIKRINGSFOND TIL KAP. 6.....	165
7. BEHANDLET REGNSKAPSMATERIALE TIL KAP. 6	173
8. BEHANDLET REGNSKAPSMATERIALE TIL KAP 7.	178

Figurer

<i>FIGUR 2.1: TRE GENERELLE KONKURRANSESTRATEGIER</i>	17
<i>FIGUR 2.2: DE SEKS FAKTORENE I PESTEL</i>	18
<i>FIGUR 2.3: PORTERS FEM KONKURRANSEKREFTER</i>	20
<i>FIGUR 2.4: UBENYTTET LEDIG KAPASITET I ABC-KALKULASJON</i>	35
<i>FIGUR 6.1: BANKMODELLEN (NORGES BANK, 2008)</i>	84
<i>FIGUR 7.1: LOKALISERING HANDELSBANKEN OG BANK2</i>	110

Grafer

<i>GRAF 3.1: KAPITALKRAV NORSKE FINANSINSTITUSJONER (FINANSTILSYNET, 2013)</i>	42
--	----

Tabeller

<i>TABELL 2.1: FORSKJELLEN MELLOM POTENSIELT OG REALISERT RESULTAT</i>	34
<i>TABELL 2.2: OPPSUMMERING AV DET TEORETISKE RAMMEVERKET</i>	36
<i>TABELL 5.1: OVERSIKT OVER LIKHETER OG ULIKHETER MELLOM HANDELSBANKEN OG BANK2</i>	66
<i>TABELL 6.1: NORMALISERTE POSTER FOR HANDELSBANKEN</i>	86
<i>TABELL 6.2: NORMALISERTE POSTER FOR BRANSJEN</i>	86
<i>TABELL 6.3: NORMALISERTE POSTER FOR BANK2</i>	86
<i>TABELL 6.4: REGNSKAPSOPPSTILLING</i>	89
<i>TABELL 6.5: PRESENTASJON AV EGENKAPITALRENTABILITETEN</i>	91
<i>TABELL 6.6: PRESENTASJON AV DRIFTSRESULTAT I ANDEL AV GJENNOMSNIITTLIG FORVALTNINGSKAPITAL</i>	94
<i>TABELL 6.7: PRESENTASJON AV DRIFTSRESULTAT I ANDEL AV ANTALL ÅRSVERK</i>	95
<i>TABELL 6.8: PRESENTASJON AV RENTENETTO I ANDEL AV GJENNOMSNIITTLIG FORVALTNINGSKAPITAL</i>	96
<i>TABELL 6.9: PRESENTASJON AV NETTO ANDRE INNTEKTER I ANDEL AV GJENNOMSNIITTLIG FORVALTNINGSKAPITAL</i>	97
<i>TABELL 6.10: PRESENTASJON AV DRIFTSKOSTNADER I ANDEL AV TOTALE INNTEKTER</i>	98
<i>TABELL 6.11: OPPSUMMERING AV SENTRALE NØKKELTALL FOR BANKSEKTOREN</i>	99
<i>TABELL 6.12: KORRELASJONSANALYSE AV NØKKELTALLENE 2010-2012</i>	100
<i>TABELL 6.13: RANGERING AV BANKENE 2012</i>	102
<i>TABELL 7.1: ANTALL FILIALER</i>	106
<i>TABELL 7.2: FORVALTNINGSKAPITAL</i>	108
<i>TABELL 7.3: UTLÅNSVOLUM</i>	108
<i>TABELL 7.4: ANTALL ÅR GENERELT OG I NORGE FOR HANDELSBANKEN OG BANK2</i>	112
<i>TABELL 7.5: KUNDEFOKUS FOR HANDELSBANKEN OG BANK2</i>	113
<i>TABELL 7.6: PRODUKTSORTIMENT FOR HANDELSBANKEN OG BANK2</i>	114
<i>TABELL 7.7: BETINGELSER HANDELSBANKEN OG BANK2 TILBYR SINE KUNDER</i>	117
<i>TABELL 7.8: KOMPETANSEN TIL DE ANSATTE I HANDELSBANKEN OG BANK2</i>	118
<i>TABELL 7.9: STYRINGSVERKTØY I HANDELSBANKEN OG BANK2</i>	119

Kapittel 1- Innledning

1.1 Bakgrunn for utredningen

De senere årene har forretningsbankene vært preget av omorganisering og teknologisk utvikling. Dette har endret fokus fra en lokal forankring til en mer sentralisert tankegang, med færre kontorer og mindre direkte kundekontakt. En forretningsbank kjennetegnes ved at den drives som et aksjeselskap eller et allmennaksjeselskap, der banken skaffer midler til virksomheten primært gjennom innskudd fra personlige kunder, bedrifter og institusjoner (Store Norske Leksikon).

Finanskrisen ga store utfordringer for bankene i Norge, der de opplevde større tap og mislighold på utlån enn tidligere, og enkelte omtalte det som en likviditetskrise (Gjedrem, 2009). I kjølvannet av denne krisen ble det fokusert på at finansinstitusjonene skulle være solide og stabile, slik at fremtidige kriser kunne unngås eller dempes. Denne tankegangen har gitt strengere reguleringer for bransjen, både når det gjelder kapital, dokumentasjon og interne prosedyrer. Hensikten med reguleringene er å utarbeide kapitaldekningsregler som skal bidra til at finansinstitusjonene har en soliditet som står i samsvar med deres risiko, og at unormale store tap kan dekkes (Ibid).

Nyere teknologi gjør det enklere for kundene å sammenligne bankene og deres produkter, få oversikt over betingelser vedrørende eget kundeforhold, og eventuelt bytte bank om kundene ikke er fornøyde. Dette fører til økt konkurranse mellom bankene, og resulterer ofte i at de må gi bedre betingelser enn tidligere. En annen utfordring er at kundene i dag står mer fritt til å velge blant bankene, da kundene selv kan utføre det meste i nettbank og mobilbank. Konsekvensen er at de fleste kundene ikke er like avhengige av å ha banken i fysisk nærhet, og at konkurransearenaen mellom bankene blir større.

Endringer skaper ikke bare utfordringer, men gir også muligheter. Betingelsene for lønnsomhet kan variere, og derfor er det viktig at bankene utnytter mulighetene som oppstår. Ved å utnytte sjansen til å øke lønnsomheten vil bankene kunne oppnå en høyere konkurranseposisjon i markedet samt høyere avkastning til investorene.

1.2 Formål og problemstilling

Forretningsbankene opplever i dag strengere reguleringskrav, teknologiske utfordringer og økt konkurranse. Slike faktorer kan gjøre det vanskeligere for forretningsbankene å drive lønnsomt enn tidligere, og lederne har derfor behov for å vite mer om hva som er betydningsfylt for virksomhetenes lønnsomhet. Formålet med denne utredningen er å øke forståelsen av årsakene til lønnsomhetsforskjellene i banksektoren. Konkret vil vi sammenligne to forretningsbanker med ulik forretningsstrategi mot bransjetall: Handelsbanken og Bank2. Videre ønsker vi å få et dypere innblikk i bankenes konkurransestrategier, konkurranseforhold, lønnsomhetsvariasjoner og lønnsomhetsdrivere, spesielt for Handelsbanken og Bank2, men også for bransjen generelt.

Utredningens problemstilling er som følger:

I hvilken grad kan ulike forretningsstrategier forklare lønnsomhetsforskjeller i norske forretningsbanker: En studie av to banker med ulik strategi.

For å belyse problemstillingen er følgende forskningsspørsmål formulert:

1. Hva karakteriserer konkurransestrategien og konkurransearenaen til Handelsbanken og Bank2?
2. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom henholdsvis Handelsbanken, bransjen og Bank2?
3. I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Handelsbanken og Bank2?

Utredningens struktur tar utgangspunkt i disse forskningsspørsmålene, og hvert spørsmål presiseres med egne underspørsmål underveis.

1.3 Presentasjon av Handelsbanken og Bank2

Handelsbanken og Bank2 er to svært ulike forretningsbanker, både når det gjelder strategi og kundefokus. Handelsbanken i Norge er eid av Svenska Handelsbanken, og den ble etablert i Norge i 1986. I dag har Handelsbanken 49 kontorer rundt om i landet og regnes som Norges tredje største bank, målt etter utlånsstørrelse (Handelsbanken, 2013). Handelsbanken har en desentralisert filosofi, og tar beslutningene nærme kundene. De har fjernet de tradisjonelle budsjettene og styrer etter Beyond Budgeting, Benchmarking, internprising og et

profittdelingssystem (Brunninge, 2005). Banken har et sterkt fokus på at kundene skal være fornøyde, og ifølge EPSI (European Performance Satisfaction Index) 2013 undersøkelsen om kundetilfredshet, var banken blant de tre beste i Norge, både på privat- og bedriftsmarkedet (Handelsbanken, 2013). Handelsbanken fokuserer på betalingsdyktige og betalingsvillige kunder, med god likviditet.

Bank2 ble etablert i 2005 og drives fra hovedkontoret i Oslo med 26 medarbeidere. Deres spesialisering er å gi lån til/refinansiere misligholdt gjeld for privatpersoner, selvstendig næringsdrivende og bedrifter som av ulike årsaker ikke får lån i andre banker. Banken er i dag den eneste forretningsbanken i Norge med spesialisering innen dette segmentet (Bank2, 2012). Bank2 ønsker å legge til rette for kunder med betalingsanmerkninger og innvilger lånesøknader dersom kundene har betjeningsevne og sikkerhet gjennom pant eller realkausjonist. Banken ønsker gjennom denne strategien å gi kundene en økonomisk omstart og hjelpe dem ut av betalingsproblemene (Ibid).

1.4 Avgrensning

Utredningen forsøker å forklare lønnsomhetsforskjeller mellom to banker med ulik strategi mot et representativt utvalg av bransjedata. Fokuset ligger på de to forretningsbankene Handelsbanken i Norge og Bank2, som sammenlignes mot alle norske forretningsbanker herunder norske datterbanker av utenlandske banker. Utredningen er avgrenset til den norske banksektoren, som i stor grad må forholde seg til de samme rammevilkårene. Dette gjør at eventuelle lønnsomhetsforskjeller sannsynligvis kan beskrives av interne forhold som styringsverktøy, kundefokus og betingelser. En avgrensning til en bestemt bransje kan også være hensiktsmessig, da det gir en dypere forståelse av hva som driver lønnsomheten i akkurat denne bransjen.

Den kvalitative analysen er avgrenset til å forklare ulike konkurransestrategier, og konkurransestrategiene blir senere vurdert som mulige faktorer til lønnsomhetsforskjeller. Videre vil de kvantitative dataene være innhentet fra regnskapsårene 2010-2012, da vi ønsker å unngå effektene av finanskrisen. Vi har valgt denne perioden for å beskrive bankenes karakteristika og lønnsomhetsprestasjoner over flere år. Tallene fra 2013 er enda ikke tilgjengelig for bransjen, og derfor har vi valgt å utelate dette regnskapsåret.

1.5 Struktur

Utredningen består av 8 kapitler. I neste kapittel presenterer vi det teoretiske grunnlaget for videre analyse, og i kapittel 3 drøfter vi makroøkonomiske og bedriftsspesifikke forhold som påvirker forretningsbankene. I kapittel 4 introduseres valg og utforming av metode. I senere kapitler er utredningens analyse presentert. Kapittel 5 beskriver Handelsbanken og Bank2s konkurransestrategier, samt en konkurransearenaanalyse. Dette gjøres for å få innblikk i bankenes strategier, og hvordan de differensierer seg fra andre. I tillegg ønsker vi å forklare rammevilkårene Handelsbanken og Bank2 må forholde seg til, både makroøkonomiske og bedriftsøkonomiske. I kapittel 6 analyserer vi mulige lønnsomhetsforskjeller mellom Handelsbanken, bransjen og Bank2 ved å ta utgangspunkt i tilgjengelig regnskapsmateriale.

Kapittel 7 er vårt diskusjonskapittel, hvor vi forsøker å forklare hvilke faktorer som kan ha betydning for lønnsomheten til bankene. Dette gjøres ved å drøfte Handelsbanken og Bank2s ulike tilnærminger, ved å ta utgangspunkt i bankenes konkurransestrategier, sentrale kostnadsdrivere og ABC-teori. Utredningen avsluttes med en konklusjon, med vekt på å besvare problemstillingen, og en drøftelse av spesielle utfordringer og begrensninger ved vår undersøkelse, samt en presentasjon av våre forslag til videre forskning.

Kapittel 2 - Teoretiske rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere de teoretiske rammeverkene som utredningen bygger på. Kapitlet beskriver utviklingen av fagområdene innen strategi og økonomistyring, og oppbygningen er hensiktsmessig i forhold til videre drøfting. Først beskrives forhold som har gjort at økonomistyringen fremdeles har relevans, deretter gjøres det rede for konkurransestrategier og en konkurransearenaanalyse. Påfølgende avsnitt inneholder sentrale momenter innen økonomistyringen både styringssystemer, kostnadsdrivere og ABC. Til slutt oppsummeres kapitlet i en tabell.

2.1 Innledende om de teoretiske rammeverkene

Tanken om å se de ulike funksjonene i virksomhetene i fellesskap, ble introdusert allerede på begynnelsen av 1900-tallet, der hensikten var å forsøke og maksimere output og holde de totale kostnadene så lave som mulig. Likevel ble ikke strategien og de strategiske valgene en del av denne vurderingen før i 60-årene (Ghemawat, 1999). Simons (1990) drøfter hvordan virksomhetene skal oppnå en tilfredsstillende økonomistyring gjennom å fokusere på strategiformulering og strategiimplementering. Grunnen til at økonomistyringssystemene fraviker fra hverandre er ledelsens manglende evne til å overvåke og hente informasjon fra omgivelsene som påvirker virksomhetene. Dette skyldes relasjonen mellom strategier, organisatorisk læring, valg av økonomisystem og den strategiske usikkerheten, som alle vil påvirke hverandre (Simons, 1990).

Porter har vært en foregangsperson når det gjelder utviklingen av økonomistyringen, og har utarbeidet flere nye tankesett som har satt fart i økonomer og forskere. Hensikten med ideene har vært å finne nye, og mer velfungerende teorier. Spesielt sterkt står fokuset på strategiene og deres påvirkning på styringssystemene, der Porter har lansert begreper som konkurransekrefter og kostnadsdrivere (Porter, 1980).

I økonomistyringen skilles styringssystemene i en virksomhet i tre nivåer (Bjørnenak, 2003). Det første nivået er det strategiske, som reflekterer utvikling, implementering og kommunikasjon av virksomhetenes strategier. Dernest kommer det administrative nivået som fokuserer på ressursbruken og prestasjonene i virksomhetene, og hvordan lederne følger opp disse. Til slutt finnes det operative nivået, der hensikten er å følge opp virksomhetenes

arbeidsprosesser. I nyere tid er det rettet sterk kritikk mot budsjettene, spesielt fordi mange virksomheter overfokuserer på det administrative nivået (Ibid). I dag forsøkes det heller å vri fokus mot det strategiske og operative nivået. Nye begreper har som følge av denne tankegangen blitt utviklet, der Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon, Economic Value Added (EVA), Balansert Målstyring, Beyond Budgeting og Benchmarking står spesielt sterkt. Karakteristiske trekk ved disse teoriene er at de representerer en strategisk orientering (Ibid).

2.2 Konkurransestrategier og konkurransearenaanalyse

Konkurransestrategier kjennetegnes ved å innrette virksomhetene for å oppnå maksimal avkastning, der man fokuserer på ressursene som skiller virksomhetene fra deres omgivelser (Porter, 1980). En konkurransearenaanalyse beskriver samspillet mellom ulike konkurransekrefter i et marked, og inkluderer eksisterende konkurrenter, leverandører, kunder, substitutter og inntrengere (Ibid).

Når man utarbeider konkurransestrategier er det nødvendig å analysere virksomhetene i tilknytning til deres omgivelser. Det er sentralt å fokusere på den bransjen virksomhetene konkurrerer i, da bransjestrukturen har mye å si for de ulike strategiene og konkurransereglene virksomhetene står overfor. Forhold utenfor bransjen virker likt på aktørene, der lønnsomhetsforskjellene kan forklares av virksomhetenes evne til å takle disse i forhold til konkurrentene (Porter, 1980).

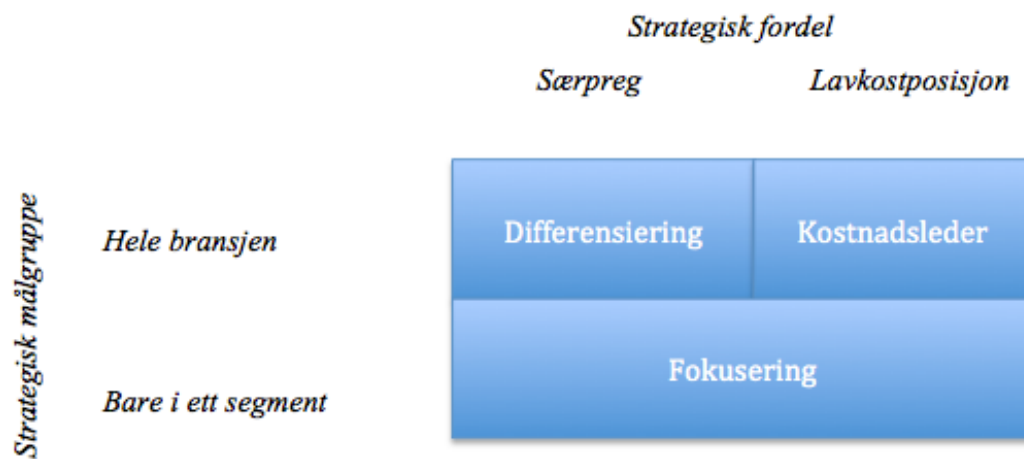
2.2.1 Konkurransestrategier

Virksomhetene kan nå målene gjennom strategier på mange ulike måter, avhengig av deres arbeidsbetingelser. Det finnes tre ulike hovedstrategier: kostnadsleder, differensiering og fokusering, der formålet er å styrke virksomhetene i det lange løp og oppnå en sterkere markedsposisjon (Porter, 1980).

Den første strategien er kostnadsleder, der man ønsker de laveste totalkostnadene i bransjen. Kostnadskontroll og kostnadsreduksjoner er derfor sentrale momenter. En virksomhet som er kostnadsleder kan presse prisene, og er således mindre sårbar overfor leverandørene dersom prisene på innsatsfaktorene øker. For å bli kostnadsleder kreves ofte høye markedsandeler eller andre gunstige fordeler som konkurrentene ikke har (Porter, 1980).

Den andre strategien er differensiering, der virksomhetene ønsker å skape noe bransjen oppfatter som unikt og spesielt. Differensiering kan oppstå som følge av teknologi, egenskaper, kundeservice, omdømme og andre virkemidler. Når virksomhetene differensierer seg bør de fokusere på flere av virkemidlene, for å få flere ben å stå på. Denne strategien gjør at virksomhetene kan oppnå bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet, da de kan beskytte seg mot angrep fra konkurrentene (Porter, 1980).

Den siste strategien er fokusering, der virksomhetene ser på en bestemt kjøpergruppe, produktvalg eller et geografisk område. Hensikten med strategien er å betjene en bestemt målgruppe så godt som mulig. Dette gjøres ved å sette retningslinjer for hver funksjon for å betjene kundene mer effektivt. Fokusering innebærer at virksomhetene har en lavkostposisjon, høyt differensierte produkter eller en kombinasjon av begge (Porter, 1980). De ulike konkurransestrategiene er presentert i figuren under, og viser de ulike tilpasningsmulighetene virksomhetene har.

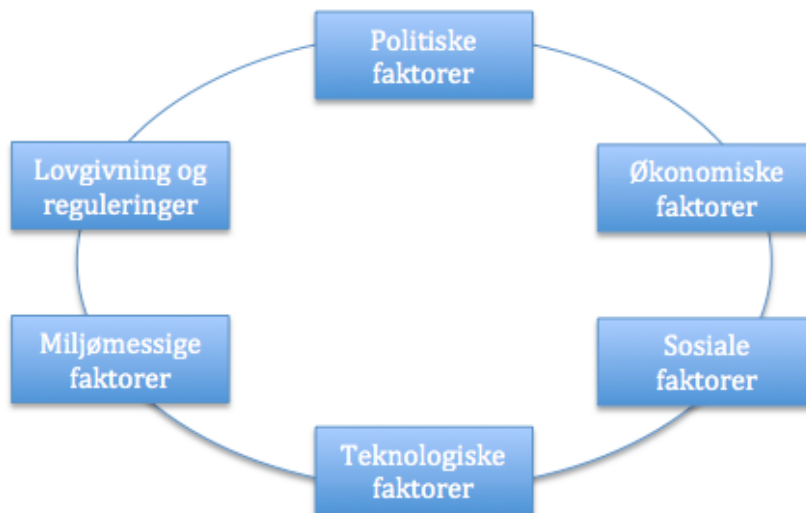


Figur 2.1: Tre generelle konkurransestrategier

2.2.2 PESTEL

PESTEL er et rammeverk som brukes for å analysere virksomhetenes makroomgivelser, der man forsøker å forklare mulige utfall ved gitte strategier (Johnson, Whittington, Scholes, 2008). Forkortelsen beskriver viktige faktorer i omgivelsene, som virksomhetene har begrenset kontroll over. De seks bokstavene står for politiske faktorer, økonomiske faktorer, sosiale faktorer, teknologiske faktorer, miljømessige faktorer, samt lovgivning og

reguleringer. Faktorene er avhengige av hverandre, og bør derfor sees i sammenheng. Rammeverket brukes for å identifisere nøkkelfaktorer i omgivelsene, hva som fører til endringer og hvordan eksterne faktorer påvirker virksomhetene (Ibid). Nøkkelfaktorene er de faktorene som sannsynlig kan inntreffe, og som har en signifikant innvirkning på strategiene. I figuren under er kategoriene for virksomhetenes makrobilde illustrert.



Figur 2.2: De seks faktorene i PESTEL

Politiske faktorer som bør vurderes er styringsmaktene i landet, tilliten til staten og politisk stabilitet. Om disse forholdene er tilstrekkelige og stabile over tid, vil det være enklere å predikere, og organisere virksomhetene i et mer langsiktig perspektiv. I tillegg er det nødvendig å se på andre politiske forhold som påvirker virksomhetene, både handelsrestriksjoner, skattesystemet og andre bransjereguleringer myndighetene kontrollerer (Johnson, Whittington, Scholes, 2008).

Økonomiske faktorer refererer til endringer i penge- og kredittpolitikken, der rentenivå, kapitaltilgang, risikovilligheten i finansmarkedet samt inflasjonen er sentrale faktorer i vurderingen av makroomgivelsene. I tillegg har sysselsetting, utviklingen i næringspolitikken, lønnsvekst og vekst i BNP stor betydning for de fleste virksomhetene (Johnson, Whittington, Scholes, 2008).

Sosiale faktorer forklarer hvordan sosiale og kulturelle forhold påvirker bransjen og markedet. Demografisk utvikling som fraflytting, tilflytting, aldersnivå, utdanningsnivå,

inntektsfordeling, holdninger til arbeid, konsum og etniske konflikter er typiske vurderingskriterier. Disse faktorene er sentrale for virksomhetene, da de må holde seg oppdaterte og tilpasse seg kundenes behov, fordi kundene hyppigere endrer sine preferanser (Johnson, Whittington, Scholes, 2008).

Teknologiske faktorer omfatter kommunikasjonsteknologi, innovasjon, forskning og utvikling, og i senere tid har disse faktorene hatt stor utvikling. Internett og andre kommunikasjonsverktøy gjør virksomhetenes hverdag mer effektiv, spesielt innen bransjene som baserer driften på kommunikasjon og forskning. Produksjonsprosessene har blitt mer automatiserte, som gir mindre manuelt arbeid. I tillegg har avstanden mellom virksomhetene og kundene blitt betydelig mindre, da det brukes velfungerende kommunikasjonsutstyr fremfor direkte kundekontakt (Johnson, Whittington, Scholes, 2008).

Miljømessige faktorer beskriver samfunnsetiske regler virksomhetene må etterkomme. De siste årene er det etablert krav for å sikre mer miljøvennlig drift, både fra kundene og det offentlige. Papirmengden er betydelig redusert, og det er rettet stort fokus på resirkulering og gjenvinning. Det har blitt en trend å styre driften mot en bærekraftig utvikling, der riktig utnyttelse av ressursene er sentralt. Sløsing skal begrenses, og det skal helst benyttes naturlige ressurser (Johnson, Whittington, Scholes, 2008).

Lovgivning og regulatoriske faktorer er juridiske forhold virksomhetene må ta hensyn til. Regelverkene kan utarbeides og gjelde på både nasjonalt og internasjonalt nivå, og kan omfatte endringer eller begrensninger virksomhetene må forholde seg til. Det kan være handelsreguleringer, arbeidsreguleringer og finansmarkedsreguleringer (Johnson, Whittington, Scholes, 2008).

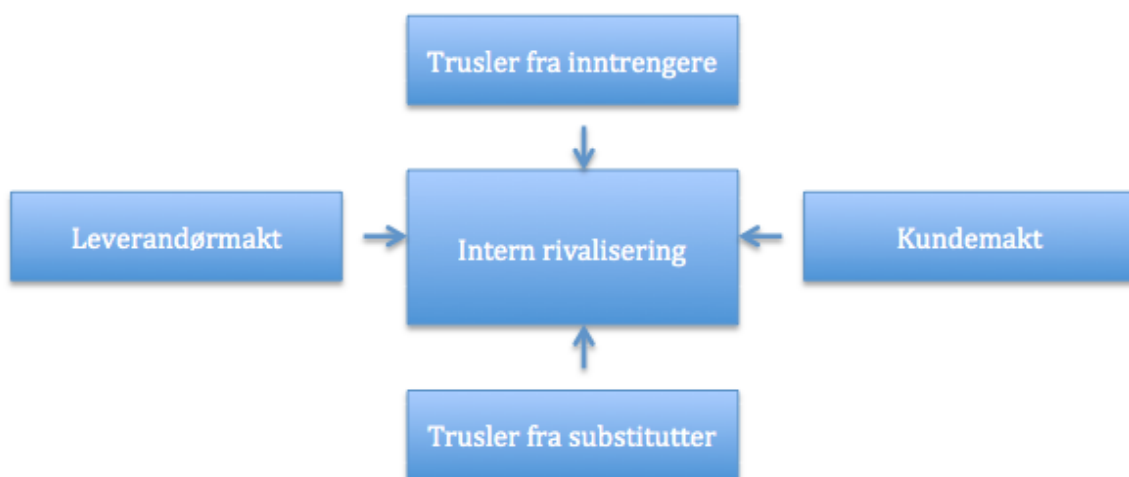
Det er nødvendig at ledelsen analyserer hvordan faktorene endres, og hvordan faktorene kan tenkes å endres i fremtiden. Da det er svært arbeidskrevende å utarbeide detaljerte planer innen hver kategori, kan det være hensiktsmessig å identifisere nøkkeldrivere. Gjennom disse analysene vil lederne og styret fokusere på de PESTEL-forholdene som har størst betydning, og gi disse forholdene størst oppmerksomhet.

Enkelte har rettet kritikk mot rammeverket (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011), da de makroøkonomiske forholdene utvikler seg raskere enn tidligere. En konsekvens kan være at

analysen ikke lenger er relevant når den er ferdig utarbeidet, og at den derfor ikke gir verdi. Rammeverket kan derfor ikke benyttes for langsiktig planlegging av virksomhetene.

2.2.3 Porters fem konkurransekrefter

Konkurransetilstanden i bransjen avhenger av fem grunnleggende konkurransekrefter, og disse kan forklare lønnsomhetspotensialet for virksomhetene. Rammeverket er kjent som Porters fem konkurransekrefter, hvor man forsøker å forklare hvordan ulike krefter virker inn på konkurranseintensiteten mellom aktørene i bransjen. De fem konkurransekreftene er intern rivalisering, leverandørmakt, kundemakt, trusler fra inntrengere og trusler fra substitutter (Porter, 1980).



Figur 2.3: Porters fem konkurransekrefter

Figuren over viser at intern rivalisering påvirkes av de andre faktorene leverandør- og kundemakt, samt trusler fra inntrengere og substitutter. Intern rivalisering gir grunnlag for å analysere attraktiviteten i bransjen, ved å fokusere på konkurranseintensiteten. Vi vil i påfølgende avsnitt gå inn på Porters (1980) krefter og forklare disse i forhold til konkurranseintensiteten.

Intern rivalisering kan forklare lønnsomheten virksomhetene kan oppnå. Rivaliseringen avhenger av antall aktører i markedet og veksten bransjen opplever. Andre faktorer som påvirker er kapasitet, produktforskjeller, merkeidentitet, byttekostnader og avviklingshindringer. Høy grad av rivalisering vil begrense lønnsomheten vesentlig. Marginene blir redusert om konkurranseintensiteten blir styrket, og bransjen blir således mindre attraktiv (Porter, 1980).

Leverandørmakt kan brukes på flere måter, blant annet ved å redusere kvaliteten eller true med økte priser. Leverandørene kan oppnå makt på flere måter. Dersom leverandørene har mange og små kunder vil de ofte ha større innflytelse når det gjelder pris, betingelser og kvalitet. Leverandørene vil også stille sterkere om de ikke konkurrerer med substitutter, fordi deres konkurranseposisjon blir svekket desto flere alternativer kundene har. Muligheten for vertikal integrasjon har også betydning, da forhandlingsmakten til leverandørene styrkes ved integrasjon fremover. Dyktige fagfolk er derfor en sentral nøkkelfaktor for å øke lønnsomheten i de fleste virksomhetene (Porter, 1980).

I tilfeller der bransjen er en mindre viktig kunde for leverandørene, vil ikke leverandørenes skjebne være like avhengig av utviklingen i bransjen. Leverandørene har da mer makt til å fritt fastsette priser, uten å ta hensyn til den aktuelle kunden. Kundene stiller også svakere overfor leverandørene om produktkomponentene er en viktig produksjonsfaktor for kundene. Dette skyldes at leverandørene får en sterkere forhandlingsposisjon. Høye byttekostnader for kundene og differensierte produkter gir også leverandørene mer makt, da det blir vanskeligere for kundene å velge en ny samarbeidspartner (Porter, 1980).

Kundemakt oppnås når kundene kan presse prisene nedover, bedre kvaliteten og sette konkurrentene opp mot hverandre. Kjøpernes makt avhenger av en rekke faktorer ved markedssituasjonen, og de kan styrke sin posisjon gjennom forhandlingsmakt og prissensitivitet. Om kundene kjøper i store volumer eller er konsentrerte, kan de få stor makt og innflytelse over leverandørenes fortjenestemuligheter. Kundene vil også stille sterkt når de har høye kostnader knyttet til innkjøpet, da kundene ofte vil forhandle med flere leverandører for å sikre de beste betingelsene. Ved standardiserte og udifferensierte produkter er det lettere for kundene å finne andre alternativer, som fører til at kundenes makt styrkes som følge av økt prissensitivitet (Porter, 1980).

Ved lave byttekostnader vil forhandlingsmakten til kundene øke, da det koster mer for leverandørene å etablere nye kundeforhold, enn for kundene å skifte leverandør. Den vil styrkes ytterligere om det kan tenkes å integrere bakover, da det vil bli et press i forhandlingssituasjonen. Dette skyldes at kostnadene blir mer synlige, slik at man får et mer detaljert bilde av kostnadsstrukturen. En annen kritisk faktor for forhandlingsmakten er kundenes informasjon, desto mer tilgjengelig informasjon de har desto sterkere forhandlingsposisjon vil de oppnå (Porter, 1980).

Trusler fra inntrengere avhenger av etableringsbarrierene i bransjen og i hvilken grad disse eksisterer. Etableringsbarrierer kan defineres som fordeler de etablerte aktørene har i forhold til inntrengerne, som stordriftsfordeler, produktdifferensiering, kundelojalitet, nødvendige investeringer eller kostnadsfordeler. I tillegg kan det være beskyttede særtrekk, kapitalkrav og merkeidentitet. Adgang til distribusjonskanalene og byttekostnadene påvirker også graden av inngangsbarrierer (Porter, 1980).

Trusler fra substitutter kan begrense lønnsomhetspotensialet til virksomhetene. Dersom kundene kan velge mellom flere produktvarianter med ulik pris og kvalitet, kan det gi en øvre grense for prisen. Ved gode substitutter, der kundenes behov blir ivaretatt til en konkurransedyktig pris, kan truslene fra substituttene være reelle. Konkurransenintensiteten i bransjen vil øke. Faktorer som bør tas hensyn til i vurderingen av substituttene er tilgjengeligheten av nære substitutter, pris-verdikarakteristika og priselastisitet for etterspørselen (Porter, 1980).

Porters rammeverk har flere begrensninger (Besanko, Dranove og Shanley, 2007). Modellen fokuserer lite på faktorene som påvirker etterspørselen, ved at den ignorerer endringene i konsumentenes inntekter, preferanser og hvordan kundene blir påvirket av reklame. Bransjen blir vurdert som helhet, der de individuelle virksomhetene gis lite oppmerksomhet. Porters fem krefter er kritisert for å være for fokusert på konkurransen i bransjen, fremfor samarbeid og verdiskapning (Ibid). Modellen fokuserer mer på hvordan verdiene i bransjen blir fordelt, fremfor hvordan verdiene skapes. En entydig konklusjon om lønnsomheten kan derfor være vanskelig å trekke.

Brandenburger og Nalebuff (1996) påpeker at modellen bør inkludere en sjettede faktor, som de kaller komplementaritet. Formålet med faktoren er å analysere relaterte produkter og tjenester, der verdien av produktet øker med andre relaterte produkter. Ved å inkludere et samarbeid mellom ulike aktører vil det skape merverdier, og øke markedsandelene til virksomhetene.

2.3 Styringssystemer

Styringssystemene forsøker å forklare koblingen mellom virksomhetenes strategier og de økonomiske styringssystemene (Bjørnenak, 2003). Det er derfor flere ulike synspunkter på

hvilke styringssystemer som kan generere de beste resultatene. Noen hevder av styringssystemet skal være betinget av virksomhetenes strategier, mens andre ønsker at styringssystemet skal støtte strategiske valg og posisjoneringer (Ibid). I påfølgende avsnitt presenteres og drøftes ulike styringssystemer, og hvilke styrker og svakheter virksomhetene vil oppnå ved å benytte de ulike systemene.

2.3.1 Tradisjonelle budsjetter

Budsjettene ble tidligere ansett som en selvfølge i de fleste virksomhetene, og en sentral del av deres økonomistyring. Et budsjett regnes i prinsippet som et regnskap for en fremtidig periode, der de forventede økonomiske virkningene i kommende periode registreres (Seljegard, 1981). Definisjonen av hva et budsjett faktisk er varierer noe, men felles for de fleste er at det er et tallmessig uttrykk som forklarer noe om fremtidige planlagte aktiviteter, samt hvilke konsekvenser aktivitetene forventes å gi virksomhetene (Hoff, 2004). Budsjettene tjener flere formål, og de vanligste er planlegging, målsetting, koordinering og kommunikasjon, delegering, motivasjon, prioriteringer samt oppfølging og kontroll (Ibid).

De senere årene har likevel budsjettene blitt kraftig kritisert (Hoff, 2009). Budsjettene er ofte for tidkrevende og kostbare å utarbeide, og kan i noen tilfeller lamme andre viktige aktiviteter. I tillegg kan budsjettene for noen virksomheter ha lav nytteverdi, fordi budsjettene er preget av byråkratiske ritualer og overflødige detaljer. Spesielt kritiseres budsjettene for å være for rigide, og dermed hindre raske handlinger (Ibid). Dette skyldes at konkurransesituasjonen i mange virksomheter endres raskt, og at styringssystemet derfor er uten særlig verdi når det først trer i kraft. Budsjettene kan også gjøre at ansatte kun fokuserer på å innfri budsjettmålene i sin avdeling, istedenfor å oppmuntre til kunnskapsdeling. Dette kan forhindre at virksomhetene oppnår sine ambisiøse mål. I mange tilfeller er det også liten sammenheng mellom budsjettene og strategiene i virksomheten, da budsjettene fokuserer mer på kortsiktige enn langsiktige mål i planleggingen (Ibid).

2.3.2 Styring uten budsjetter

Svenska Handelsbanken, med daværende CEO Jan Wallander, var en av de første som tok et oppgjør med den tradisjonelle budsjettstyringen. Wallanders argument for å erstatte budsjettene var at budsjettene ofte var rene trendframskrivninger av historien, og det var alt for mye arbeid knyttet til å utarbeide styringsverktøyet. Han mente derfor at budsjettene var

helt uten styringsverdi, og at medarbeiderne i mange tilfeller kunne forhandle seg til prestasjonsmål de var sikre på å nå (Hoff, 2009). Jan Wallander gikk så langt som å hevde at budsjettene var «ikke bare et sløseri med ressurser, men noe som kan være direkte skadelig» (Wallander, 1994:7).

Beyond Budgeting (BB) ble et svar på misnøyen med de tradisjonelle budsjettene, og har i senere tid blitt utviklet av Beyond Budgeting Round Table (BBRT) (Hoff, 2009). Hensikten med BBRT er at virksomhetene uten budsjetter kan dele sine erfaringer om hvordan de opplever styringssystemet, og hvilke fordeler og ulemper Beyond Budgeting gir. Filosofien bak Beyond Budgeting er å erstatte de tradisjonelle budsjettene og styre etter en desentralisert tankegang. Konklusjonen til BBRT var derfor å erstatte årsbudsjettene med ambisiøse mål, rullerende prognoser og relative prestasjonsvurderinger basert på Benchmarking (Ibid). I tillegg skulle virksomhetene gjennomføre en radikal desentralisering, der medarbeiderne som er nærmest utfordringene skulle ta beslutningene, basert på retningslinjer og mål fra ledelsen.

Hope og Fraser (2003) har i sine studier identifisert 12 felles prinsipper for virksomhetene som styrer uten budsjetter. Disse prinsippene deles ofte inn i to hovedgrupper, og omfatter:

Desentralisert ledelsesprinsipper (Hope og Fraser, 2003)

1. Kundene – fokuset til samtlige medarbeidere skal være på kundene og ikke på hierarkiet.
2. Organisasjonen – fokuset skal være på nettverk, fremfor sentraliserte funksjoner.
3. Ansvar – samtlige medarbeidere skal tenke og handle som en leder.
4. Autonomi – avdelingene skal ha frihet og evne til å handle, uten forsøk på detaljstyring.
5. Verdier – benytte få klare verdier, mål og grenser fremfor detaljerte regler og budsjetter.
6. Transparens – gjøre all informasjon tilgjengelig, og ikke begrense den til hierarkiet.

Tilpasningsdyktige prosessprinsipper

7. Mål – utarbeide relative mål for kontinuerlige forbedringer.
8. Belønninger – belønne samtlige ansatte basert på relative prestasjoner, ikke faste mål.
9. Planlegging – planleggingen skal være en kontinuerlig og inkluderende prosess.

10. Kontroller – kontroller basert på relative indikatorer og trender.
11. Ressurser – gjøre ressursene tilgjengelig ved behov.
12. Koordinering – koordinere samhandlinger dynamisk.

Prinsippene for Beyond Budgeting sørger for å forene de konkurransedyktige suksessfaktorene, lederskap, prosessledelse og informasjonssystemene, der hensikten er å få en sammenhengende og velfungerende virksomhet. Det er likevel nødvendig å implementere samtlige prinsipper for å få et vellykket og effektivt styringssystem (Hope og Fraser, 2003).

Rickards (2006) er kritisk til Beyond Budgeting fordi han hevder at styringssystemet i liten grad tilbyr noe nytt, og at metoden kun kan benyttes hos visse virksomheter, grunnet de underliggende betingelsene. Han argumenterer også for at det er vanskelig for ledere å styre virksomhetene uten budsjetter, samt at det ofte er en frykt blant de ansatte for endringer og omorganisering av virksomhetene. Det er ikke empirisk bevist at Beyond Budgeting faktisk vil generere bedre resultater.

2.3.3 Benchmarking

Benchmarking gjør det mulig for virksomhetene å sammenligne sine resultater mot de beste i bransjen. Det er altså en metode for å kontinuerlig vurdere samtlige interne og eksterne prosesser, produkter og tjenester mot de tøffeste konkurrentene eller andre virksomheter som har de samme arbeidsprosessene (Hoff, 2009). Gjennom Benchmarking-analyser ønsker virksomhetene å besvare spørsmål som: Hvor gode er vi i dag? Hvor gode kan vi bli? Hvem kan vi lære av? Hvordan kan vi forbedre oss?

Evaluering av egne prestasjoner mot det beste sammenligningsgrunnlaget, gjør det mulig for virksomhetene å analysere sine resultater, og hvor godt de eventuelt kan gjøre det. Resultatene av analysen danner grunnlag for å bedre virksomhetene, da de ikke bare får en oversikt over hvilke områder som ikke er tilfredsstillende, men også hvordan de kan løse utfordringene (Hoff, 2009). Benchmarking vil således løse noen av problemene med de tradisjonelle budsjettene, fordi det gir motivasjon blant ansatte, og et fokus på å nå virksomhetenes ambisiøse mål. Dette skyldes at analysen tilfører virksomhetene verdi, og at de ansatte ser resultatene av sitt arbeid.

Det finnes likevel noen begrensninger ved å benytte Benchmarking. Sammenligningsgrunnlaget må være designet på en måte som gjør det mulig å presentere en meningsfull analyse, som innebærer at prosessene eller virksomhetene må være tilnærmet identiske. I tillegg må dataene som innhentes for sammenligning være samlet på akkurat samme måte, for å forhindre forstyrrelser (Zairi, 1998).

2.3.4 Rullerende prognoser

Rullerende prognoser fokuserer på utviklingen til de viktigste variablene i resultatet, og oppdateres jevnlig. Det kan derfor være et godt alternativ eller supplement til de tradisjonelle budsjettene, og brukes i økende grad blant ulike organisasjoner (Burns et al., 2013). Fordelen med dette verktøyet fremfor tradisjonelle budsjetter, er at det er enklere å oppdatere og gir dermed bedre prediksjoner. I tillegg er prognosene lettere å utvikle, da de ikke er like detaljerte. Prognosene kan også forhindre opportunistisk adferd som kan oppstå ved budsjettering, der avdelingene gjennom budsjettene får muligheten til å benytte de resterende tilgjengelige midlene i slutten av regnskapsåret, selv uten behov. Dessuten kan virksomhetene motvirke manipulasjon ved å benytte rullerende prognoser, fordi de ikke har faste mål (Ibid).

Den største styrken med rullerende prognoser er knyttet til den stadige oppdateringen av regnskapsmaterialet, som gjør tallene mer relevante, både for planlegging, målsetting, koordinering, prioritering, oppfølging og kontroll. Det finnes likevel noen utfordringer med dette styringsverktøyet (Burns et al., 2013). Ikke alle virksomhetene har en forståelse av hva som driver lønnsomheten. Dette gjør det vanskelig å vurdere hvilke variabler som skal inngå i prognosene. Manglende forståelse kan også virke demotiverende på de ansatte, fordi det kreves hyppige oppdateringer og mye tid. I tillegg kan det oppstå usikkerhet når prognosene hele tiden endres (Ibid).

2.3.5 Balansert Målstyring

Balansert Målstyring innebærer å kombinere kortsiktige og langsiktige mål, ikke-finansielle og finansielle måltall, som gir virksomhetene muligheten til å evaluere egne prestasjoner (Kaplan og Norton, 1996). Fordelen med styringsverktøyet er at virksomhetene kan oppnå en fremtidig konkurransedyktig suksess, ved å benytte både finansielle måltall fra fortiden og ikke-finansielle fremtidsrettede mål som tar utgangspunkt i virksomhetenes visjoner og

strategier (Ibid). Balansert Målstyring er et strategisk økonomisystem som inkluderer fire sentrale perspektiver som er essensielle for å vurdere virksomhetene: kunder, læring og vekst, interne prosedyrer samt det finansielle aspektet (Ibid). Balansert Målstyring justerer dermed for en av svakhetene med de tradisjonelle budsjettene, som i større grad tar utgangspunkt i fortiden og tidligere regnskapsmateriale.

Implementering av Balansert Målstyring kan for mange virksomheter være en utfordring, da styringsverktøyet bygger på at målene på de ulike nivåene i organisasjonen tar utgangspunkt i målene til de som er høyere opp i hierarkiet. Dette krever at de ansatte handler etter enkle, mekaniske handlingsmønstre, noe Nørreklit et al. (2008) hevder er urealistisk. Argumentet underbygges ved at det er knyttet usikkerhet til målenes viktighet, og kan således føre til frustrasjon fremfor motivasjon blant de ansatte. En annen svakhet med styringsverktøyet er at det er en forenklet modell, som dermed kan være vanskelig å implementere i større komplekse virksomheter (Ibid). Dette skyldes at Balansert Målstyring ikke tar hensyn til for eksempel behovet for å oppnå høyere markedsandeler, der en mulig løsning kan være å senke prisene på varene eller tjenestene virksomhetene tilbyr. Hope og Fraser (2003) er også skeptiske til verktøyet, da de hevder de kritiske indikatorene som benyttes ofte blir hentet fra budsjettene, og derfor er for kortsiktige.

2.4 Kostnadsdrivere og ABC

Strategisk økonomistyring er et samlebegrep for en rekke forskjellige retninger, og lar seg derfor ikke definere entydig (Bjørnenak, 2003). Viktige kjennetegn er at det fokuseres på eksterne data gjennom konkurrenter, kunder og distributører. I tillegg er oppmerksomheten rettet mot analyser av varierende tidsperioder, som har stor betydning for virksomhetenes kostnadsstruktur, der flere kostnader betraktes som variable enn faste. I moderne økonomistyring benytter man en større andel forklaringsvariabler eller kostnadsdrivere enn tidligere. En kostnadsdriver kan forklares som de strukturelle årsakene til kostnadene ved en aktivitet, som virksomhetene har mer eller mindre makt over (Porter, 1985). Et annet karakteristisk trekk er at man kobler målsetningen til virksomhetenes strategier, og videre til valg av styringssystem. I de påfølgende avsnitt følger en presentasjon av Porter, Riley og Cooper og Kaplan sitt syn på kostnads- og lønnsomhetsdrivere.

2.4.1 Porters ti kategorier av kostnadsdrivere

Når lederne i virksomhetene fastsetter kostnadsposisjonen de ønsker å styre etter, avhenger den av kostnadsadferden som utføres i virksomhetenes verdiaktiviteter. Kostnadsadferden avhenger av de strukturelle forholdene som påvirker kostnadene, altså kostnadsdriverne. Porter (1985) beskriver ti hovedkostnadsdrivere: stordriftsfordeler, læring, kapasitetsutnyttelse, bindeledd, samhörighet, integrasjon, tidspunkt, skjønsmessige retningslinjer, lokalisering og institusjonelle faktorer.

Et sentralt poeng er betydningen av de ulike kostnadsdriverne, som kan varierer mellom virksomhetene i samme bransje dersom virksomhetene benytter ulike verdikjeder. I tillegg kan flere kostnadsdrivere sammen påvirke en bestemt aktivitet, som igjen danner grunnlag for kostnadsadferden. Dersom en virksomhet identifiserer kostnadsdriverne, kan de få en bedre forståelse og oversikt over de faktiske kostnadene og hvorfor kostnadene oppstår (Porter, 1985).

Stordriftsfordeler refererer til fordelene virksomhetene kan oppnå som følge av en mer rasjonell drift, med høyere produksjonsvolum. Stordriftsfordeler innebærer at virksomhetene kan nedskrive kostnadene knyttet til fordelene over en større omsetning (Porter, 1985). Det betyr at størrelse er et strukturelt forhold som kan påvirke kostnadene. Stordriftssamarbeid kan også gi uheldige utfall, blant annet at motivasjonen til de ansatte reduseres, høyere lønnskostnader og økte kostnader knyttet til innsatsfaktorene. Resultatet er at kompleksiteten og koordineringskostnadene i virksomhetene øker, der man må forholde seg til flere avdelinger og et større personale. Dette kan skape utfordringer knyttet til kommunikasjon og samhandling (Ibid).

Læring kan ha en langsiktig innvirkning på kostnadene, og om kostnadene øker eller reduseres blir bestemt av formålet med læringen. Læringsmulighetene inkluderer flere forhold enn effektiv utnyttelse av tilgjengelig arbeidskraft. Dersom man oppnår kostnadsreduksjoner som følge av forbedringer og nye fremgangsmåter, uavhengig av skala, kan det betegnes som læring. Det er ofte ikke tilknyttet store gjennombrudd, men heller en oppsamling av mange små forbedringer. Læring kan være et resultat av samtaler med andre virksomheter, men kan også skje gjennom leverandører, kunder, konsulenter og tidligere ansatte. Kostnadsfortrinnene virksomhetene har opparbeidet som følge av læringsprosessene bør holdes internt, for å unngå at fortrinnene blir kjent for konkurrentene (Porter, 1985).

Kapasitetsutnyttelsen påvirkes av hvor betydelig faste kostnader er, der forholdet mellom faste- og variable kostnader kan forklare hvor følsom en verdiaktivitet er for kapasitetsutnyttelsen. Virksomhetenes disponering av ressursene og kapasiteten de har tilgjengelig vil påvirke kostnadene, og kan derfor være et sentralt poeng i vurderingen av kapasitetsutnyttelsen. Når virksomhetene skal se på kapasitetsutnyttelsen som kostnadsdriver, er det derfor viktig å se på hele perioden de ønsker å analysere (Porter, 1985).

Bindeledd kan være både innenfor verdikjedene i virksomhetene, og i verdikjedene til leverandørene og distribusjonskanalene, da i form av vertikale bindeledd. Formålet med å fokusere på bindeleddene er å oppnå høye konkurransefortrinn gjennom optimering og koordinering av aktivitetene på tvers av organisasjonsgrensene. I tillegg kan det være vanskelig for konkurrentene å oppdage bindeleddene (Porter, 1985).

Samhørighet kan inndeles i to samarbeidskategorier, både der man deler verdiaktivitetene med en søsterbedrift, eller immateriell samhørighet. Immateriell samhørighet innebærer å dele fagkunnskap på tvers av verdiaktiviteter av lignende art. Gjennom samarbeidet kan man øke produksjonsvolumet, og senke enhetskostnadene dersom man får utnyttet stordriftsfordelene og læringen (Porter, 1985).

Vertikal integrasjon vil påvirke kostnadene til en verdiaktivitet. Det er derfor nødvendig at virksomhetene, enten eksplisitt eller implisitt, tar hensyn til hvorvidt integrasjon er aktuelt. Vertikal integrasjon kan gi flere fordeler, blant annet redusere eller eliminere kostnadene, ved å aktivt benytte markedet. Virksomhetene kan gjennom integrasjon unngå samarbeidspartnere med for høy forhandlingsmakt og oppnå innkjøps- og transportfordeler. I tillegg vil virksomhetene få betydelige samhandlingsfordeler. Integrasjon har likevel sine negative sider, der resultatet kan gi økte kostnader. Det kan gi mindre fleksibilitet, og virksomhetene kan i visse tilfeller bli tvunget til å utføre aktiviteter som leverandørene kunne gjort rimeligere. Integrasjon kan også føre til høyere grad av utgangsbarrierer. Hvilken innvirkning integrasjon har på kostnadene, avhenger av verdiaktivitetene og de innsatsfaktorene som er benyttet. Det er derfor viktig å analysere fordelene og ulempene virksomhetene vil oppnå gjennom integrasjon med andre aktører (Porter, 1985).

Timing kan ha stor innvirkning på kostnadene til en verdiaktivitet. Det å introdusere nyheter kan være en fordel når det gjelder etablering av merkenavn. Likevel er det ulemper knyttet til det å være først ute. Etterfølgere kan kopiere og lære av tidligere feil utført av de innovative aktørene. I tillegg kan virksomhetene benytte seg av den nyeste teknologien på markedet, som kan gi konkurransefortrinn. Likevel kan den innovative aktøren oppleve en betydelig kostnadsøkning som følge av de teknologiske investeringene. De virksomhetene som venter og ser hvordan markedet utvikler seg, kan derfor spare kostnader knyttet til forskning og etablering av produktene. Om kostnadene anses for høye avhenger av timingen, der markedsutviklingen er en sentral nøkkelfaktor (Porter, 1985).

Skjønnsmessige retningslinjer har til hensikt å reflektere virksomhetenes strategier og innebærer en bevisst avveining mellom kostnadene og differensiering. De strategiske valgene virksomhetene tar, vil alltid påvirke kostnadene til verdiaktivitetene. Produktmiks, servicenivå, leveringstid, produksjonsteknologi, lønn og andre personalkostnader er noen av de strategiske valgene som har størst innvirkning på kostnadsnivået. De skjønnsmessige retningslinjene er dessuten viktige når det gjelder differensiering, da differensiering er et resultat av valg fattet av virksomhetene som bestemmer hva som gjør produktet unikt i forhold til konkurrentene (Porter, 1985).

Lokalisering er en kategori kostnadsdrivere som kan ha stor innvirkning på kostnadene. En virksomhets geografiske plassering påvirker kostnadene, og medfører ulik tilgang på ressursene i forhold til konkurrentene. I tillegg vil lønnsnivå, skattenivå, transport, arbeidskraft, og ulike krav og kundepreferanser være sentrale faktorer, da faktorene varierer etter hvor i landet virksomhetene er lokalisert (Porter, 1985).

Institusjonelle faktorer er faktorer som påvirker kostnadene, men som er utenfor virksomhetenes kontroll. Offentlige skatter og avgifter, tariffen, fagforeninger og andre lokale lover og regler inkluderes i denne kategorien. Derfor er det nødvendig at virksomhetene kjenner til disse forholdene. Formålet med å analysere denne kategorien er å minimere effektene de ovennevnte faktorene vil gi virksomhetene (Porter, 1985).

De ti kostnadsdriverne utarbeidet av Porter forklarer hvordan ulike faktorer har betydning for kostnadsbildet. Lederne bør ta utgangspunkt i disse faktorene når de utarbeider strategiske planer for videre drift av virksomhetene. Betydningen av de ulike

kostnadsdriverne varierer mellom bransjene, der det er viktig at lederne har forståelse for hva som forårsaker de enkelte kostnadene. Gjennom denne forståelsen blir lederne bedre rustet til å fatte beslutninger som vil gagne virksomhetene.

2.4.2 Strukturelle og iverksettende kostnadsdriverne

Etter at Porter i 1985 lanserte begrepet kostnadsdriver med tilhørende ti kategorier, ble det utviklet ulike teorier om hvilke kostnadsdriverne som var mest betydningsfulle. Shank (1989) påpeker at Porters bidrag i første rekke var knyttet til tankene rundt definisjonen av kostnadsdriverne, snarere enn konkretiseringen av driverne. Porter rettet fokuset mot at kostnadene var forårsaket, eller drevet av mange faktorer som samhandler med hverandre på en kompleks måte. Shank (1989) ønsket heller å rette fokuset mot Rileys sett av kostnadsdriverne, der han deler kostnadsdriverne inn i to kategorier: strukturelle og iverksettelsesmessige.

Strukturelle kostnadsdriverne beskriver fem strategiske valg virksomhetene står overfor, som kan forklare den underliggende økonomiske strukturen som forårsaker kostnadene. De strukturelle kostnadsdriverne er:

- *Skala* knytter seg til størrelse og fokuserer på graden av investeringer i produksjonen, forskning og utvikling, samt markedsføring. Ved ledig kapasitet vil økt volum redusere tilvirkningskostandene per enhet (Hoff, 2009). Dette var også definert av Porter som en sentral kostnadsdriver.
- *Omfang* inkluderer beslutninger som støtter opp under i hvilken grad av vertikal integrasjon virksomhetene ønsker. Vertikal integrasjon oppstår gjennom et samarbeid mellom ulike virksomheter i ulike ledd av distribusjonskanalene. Gjennom denne alliansen kan bankene oppnå større makt i forhold til andre aktører, og få styrket flere aktiviteter som inngår i deres verdikjeder (Shank, 1989).
- *Kunnskap og erfaring* beskriver hvor trygge ansatte er på å utføre oppgavene de er ment å løse, der gjentatte oppgaver ofte styrker utfallet og reduserer risikoen for feil. Dersom virksomhetene har erfarne medarbeidere vil produksjonskostnadene være lavere, som skyldes at oppgavene blir utført effektivt, og at kostnadene knyttet til å rette opp feil blir minimert. Det må likevel gjøres en avveining mellom erfarne og uerfarne ansatte, da det kan være hensiktsmessig å få inn nytt blod, og dermed nye perspektiver og synspunkter (Shank, 1989).

- *Teknologi* refererer til de teknologiske prosessene som benyttes i de ulike leddene av virksomhetenes verdikjeder. Med teknologi menes fremgangsmåter og hjelpemidler som brukes for å omdanne råstoffer til ferdige produkter eller tjenester (Store norske leksikon). De virksomhetene som ønsker å være innovative når det kommer til teknologi står overfor høyere kostnader og risikoer, enn de som ønsker å vente og følge utviklingen i markedet. En vurdering må derfor gjøres i forhold til kostnadene, nytte og verdi (Shank, 1989).
- *Kompleksitet* knytter seg til hvor bredt produktspekter som tilbys kundene, der flere produkter og tjenestelinjer vil øke graden av kompleksitet for virksomhetene (Shank, 1989).

Ifølge Shank (1989) er det spesielt de tre første faktorene som har fått størst oppmerksomhet: skala, omfang og erfaring. De strukturelle kostnadsdriverne involverer valg som alle driver produktkostnadene. Likevel er det ikke alltid slik at det vil være hensiktsmessig for virksomhetene å øke omfanget innenfor hver kategori, da kostnadsdriverne også kan ha en rekke ulemper knyttet til seg. For de iverksettelsesmessige kostnadsdriverne derimot, vil det kun være fordeler knyttet til å øke den vertikale integrasjonen.

Den andre gruppen av drivere er iverksettelsesmessige kostnadsdriverne. Denne kategorien bestemmer virksomhetenes kostnadsposisjon, som avhenger av virksomhetenes evne til å styre effektivt. De seks iverksettelsesmessige kostnadsdriverne er:

- *Deltagelse fra ansatte* knytter seg til medarbeidernes forpliktelser om kontinuerlige forbedringer. Kostnadene virksomhetene står overfor vil være påvirket av de ansattes evne til å arbeide effektivt, der ansatte som er engasjerte og deltagende alltid er å foretrekke (Shank, 1989).
- *Kvalitetsledelse* vektlegger kvalitet i alle ledd både for produktene og prosessene. Produktkvalitet er derfor en sentral nøkkelfaktor, som vil kunne redusere kostnadene ved at produktene tilfredsstillende de fastsatte kravene første gang de produseres (Shank, 1989).
- *Kapasitetsutnyttelse* beskriver utnyttelsen av kapasiteten, gitt de investeringsvalgene virksomhetene står overfor. Denne faktoren vil ha betydning for kostnadene, der skala kan avgjøre hvor god kapasitetsutnyttelsen er (Shank, 1989).
- *Organisering* har til hensikt å utnytte kapasiteten best mulig. En avgjørende faktor er effektivitet i utformingen, både av lokaler og bruk av ansatte. Kostnadene påvirkes

av hvorvidt konstruksjonen av fabrikkanleggene er hensiktsmessige i forhold til produksjonsprosessene (Shank, 1989).

- *Produktkonfigurasjon* innebærer å oppnå en effektiv utforming av produktdesign. Designet og de karakteristiske trekkene ved produktene kan ha betydning for kostnadene (Shank, 1989).
- *Utnyttelse av forbindelser til kundene og leverandørene* er knyttet til å utnytte ressursene som inngår i virksomhetenes verdikjeder mest effektivt. Virksomhetenes kostnader blir i stor grad påvirket av leverandørene som leverer ulike input, der det stadig blir viktigere å søke løsninger som gir begge parter bedre lønnsomhet (Hoff, 2009).

Iverksettelsen av disse driverne inkluderer spesifikke kostnadsanalyser. De strategiske valgene knyttet til kostnadsdriverne, og de kostnadsdriverne som er presentert, er viktige bidrag for den strategiske kostnadsanalysen. En rekke økonomer har senere kommet med bidrag tilknyttet denne teorien, og spesielt sterkt står Cooper og Kaplan sin teori om ABC-tankegangen.

2.4.3 Aktivitetsbasert kostnads kalkulasjon (ABC)

Aktivitetsbasert kostnads kalkulasjon (ABC) ble introdusert av Cooper og Kaplan som følge av «Relevance Lost» debatten som startet på 80-tallet. Debatten gikk ut på at lederne ikke fikk tilstrekkelig og hensiktsmessig informasjon, og at informasjonen ikke støttet de strategiske beslutningene eller ga forbedringer av prosessene (Bjørnenak, 2003). Hensikten med kritikken var å rette fokus på at fortiden ikke kunne benyttes for å predikere fremtiden, og at budsjettene rolle følgelig ble svekket.

Gjennom ABC analyseres lønnsomhetspotensialet til virksomhetene ved å fokusere på flere dimensjoner. Det er en metode for å beregne kostnadene for aktivitetene og kostnadsobjektene, der kostnadene blir fordelt til aktivitetene i forhold til aktivitetenes forbruk av ressursene, og videre til kostnadsobjektene i forhold til kostnadsobjektens forbruk av aktivitetene (Bjørnenak, 2013). Når virksomhetene har analysert lønnsomheten kan de utarbeide strategiske fortellinger som skal illustrere forskjellen mellom realisert og potensielt resultat. Potensielt resultat fremhever disponeringer knyttet til for høye innsatsfaktorer, ineffektive prosesser og ulønnsomme kunder og produkter, og ulikhetene

mellom resultatene illustreres i tabell 2.1. Hensikten med disponeringene er å få dem synliggjort og vurdert (Ibid).

Inntekter fra lønnsomme kunder og produkter
- Kostnader ved effektiv produksjon knyttet til denne inntekt
= Potensielt resultat
- Disponering til for høye innsatsfaktorpriser
- Disponering til slakk i aktiviteter
- Disponering til ulønnsomme produkter
- Disponering til ulønnsomme kunder
= Realisert resultat

Tabell 2.1: Forskjellen mellom potensielt og realisert resultat

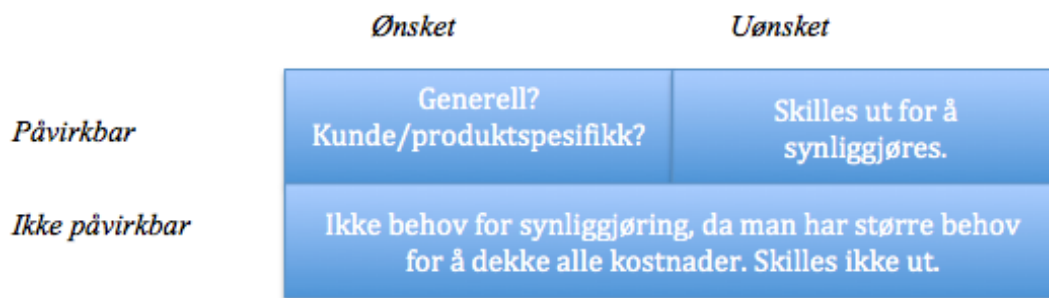
Formålet med styringsverktøyet er å få informasjon som kan brukes i beslutninger, og for å styrke driften (Bjørnenak et al., 2005). ABC kjennetegnes ved at man benytter en mer avansert fordeling av indirekte kostnader enn selvkost og bidragsmetoden, og at man har et prosessbasert syn på kostnadene. Videre brukes flere kostnadsgrupper, kalkyleobjekter og fordelingsnøkler som skal forklare hva som forårsaker kostnadene, altså kostnadsdrivere.

Rammeverket retter oppmerksomhet på å dele kostnadene inn i et hierarki. Begrepet ikke-volumbaserte fordelingsnøkler står sentralt for å markere at det tas hensyn til flere forhold enn produksjonsvolumet (Bjørnenak et al., 2005). Hierarkiet beskriver fire ulike nivåer, der det øverste nivået er bedriftsnivå, deretter kommer produktnivå og serienivå, og til slutt enhetsnivå. Poenget med inndelingene er at kostnadene på et nivå kan finnes ved å summere kostnadene på dette og alle underliggende nivåer. En beslutning på høyt nivå vil derfor gi konsekvenser for alle lavere nivåer. Informasjonen hierarkiet gir vil ha stor betydning for kostnadsanalysen, men er også sentral ved strategiske valg, der virksomhetene synliggjør hvilke kostnader som påvirkes ved ulike beslutninger på bestemte nivåer (Ibid).

Et viktig poeng ved aktivitetsbasert kalkulasjon er at kostnadene for ledig kapasitet skilles ut. Virksomhetene vil på den måten rette fokus mot ledig kapasitet, få en oversikt over hvor kostnadene oppstår og hva de skyldes. Dette danner grunnlag for vurdering, der det vil være naturlig å forsøke og minimere de kostnadene virksomhetene kan kontrollere. Hensikten er å

unngå dødens spiral, der man til slutt står igjen med så mye ubenyttet kapasitet at man har priset seg ut av markedet (Bjørnenak, 2013).

ABC skiller ut uønsket og påvirkbar kapasitet, men ledig kapasitet knyttet til produkt og kundespesifikke forhold belastes produktene eller kundene. Denne tankegangen gjør at virksomhetene retter oppmerksomheten mot den ledige kapasiteten som er påvirkbar, og det er spesielt den som er uønsket som er sentral. Om den er påvirkbar og ønsket, skilles det mellom generell, og kunde- og produktspesifikk. Den generelle skilles ikke ut, mens den som er knyttet til en bestemt kunde eller et produkt, belastes den enkelte kunden eller produktet (Bjørnenak, 2013). Denne tankegangen er oppsummert i figur 2.4.



Figur 2.4: Ubenyttet ledig kapasitet i ABC-kalkulasjon

Enkelte kritiserer ABC for å være for krevende å utarbeid (Bjørnenak, 2013). Metoden avhenger av skjønsmessige fordelinger av ressursene på aktivitetene, som kan føre til at resultatene er påvirket av de faktorene virksomhetene anser har betydning, fremfor faktorene som faktisk beskriver kostnadene. Et annet poeng er at ABC kan være vanskelig å oppdatere, da man må gjøre mesteparten av analysearbeidet på nytt. Kapasiteten er dessuten knyttet til ressursene og ikke aktivitetene, og kostnadsbildet kan derfor inneholde svakheter (Ibid).

2.6 Oppsummering av lønnsomhetsanalyse og utredningens teoretiske forankring

Kapitlet har beskrevet utredningens teoretiske referanseramme, med utgangspunkt i sammenhengen mellom strategi, de strategiske valgene virksomhetene står overfor og økonomistyringen. Dette er alle faktorer som må analyseres og vurderes samlet, for å få et nyansert og helhetlig bilde over virksomhetenes posisjon og lønnsomhetspotensialet. Spesielt er det rettet fokus mot konkurransearenaen og kostnadsdriverne, som vil bli tillagt vekt gjennom hele utredningen. I tillegg er det lagt vekt på ulike styringssystemer og hvilke

styrker og svakheter de kan gi virksomhetene. Under er de teoretiske rammeverkene oppsummert, og rammeverkene danner grunnlag for videre analyse og drøfting i senere kapitler. Videre struktur vil følge den samme oppbyggingen som teorikapittelet.

<i>Konkurransestrategi og analyse</i>	Tre generelle strategier	PESTELs seks faktorer	Porters fem krefter
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kostnadsleder ○ Differensiering ○ Fokusering 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Politiske ○ Økonomiske ○ Sosiale ○ Teknologiske ○ Miljømessige ○ Lovgivning og regulering 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Intern rivalisering ○ Leverandørmakt ○ Kundemakt ○ Inntrengere ○ Substitutter
<i>Styringsystem</i>	Tradisjonelle budsjett	Beyond budgeting	Andre styringssystem
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planlegging ○ Målsetting ○ Koordinering og kommunikasjon ○ Delegering ○ Motivasjon ○ Prioriteringer ○ Oppfølging og kontroll 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kritikk av budsjett ○ Desentralisering ○ Rullerende prognoser ○ Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Benchmarking ○ Rullerende prognoser ○ Balansert målstyring
<i>Kostnadsanalyse og kostnadsdrivere</i>	Porters 10 kategorier	Rileys 11 kategorier	Cooper og Kaplan (ABC)
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stordriftsfordeler ○ Læring ○ Kap. utnyttelse ○ Bindeledd ○ Samhørighet ○ Integrasjon ○ Timing ○ Retningslinjer ○ Lokalisering ○ Institusjonelle faktorer 	<u>Strukturelle</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Skala ○ Omfang ○ Erfaring ○ Teknologi ○ Kompleksitet <u>Iverksettelsesmessige</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Deltagelse ○ Kvalitetsledelse ○ Kap. utnyttelse ○ Fabrikk- layout ○ Produktstruktur ○ Kunder og leverandører 	<u>Produksjonsavdeling</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Enhetsnivå ○ Serienivå ○ Produktnivå ○ Bedriftsnivå <u>Resten av virksomheten</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kundenivå ○ Produksjonslinje ○ Merkevarer ○ Channel ○ Lokaliseringsnivå ○ Virksomhetsnivå <u>Tilleggsverdi</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Leverandørnivå

Tabell 2.2: Oppsummering av de teoretiske rammeverkene

Kapittel 3 – Sentrale faktorer som påvirker forretningsbankene

Vi ønsker i dette kapittelet å drøfte hvordan de makroøkonomiske- og bedriftsøkonomiske rammeverkene presentert i kapittel 2 vil påvirke forretningsbankene. Hensikten med kapittelet er å få et innblikk i sentrale forhold som påvirker bankene, og som følgelig vil ha innvirkning på deres lønnsomhet. Informasjonen er samlet inn ved å søke i relevante kilder som Finanstilsynet, Statistisk Sentralbyrå og Finans Norge.

3.1 Forretningsbankenes makrobilde

Utviklingen i norsk økonomi har begynt å avta, der veksten har falt og ledigheten økt (Finanstilsynet pressemelding 23/2013). Lavere vekst kan være et resultat av usikkerheten knyttet til internasjonal økonomi, hvor markedet opplever blandede signaler knyttet til hvordan landene utvikler seg. I tillegg er det stor finansiell uro. Likevel går norsk økonomi fortsatt godt, og banksektoren er preget av dette. Norske banker er lønnsomme og solide, men har behov for å styrke soliditeten, som følge av høyere regulatoriske krav og usikkerheten i markedet. Da det fryktes et eventuelt tilbakeslag, har det blitt stilt strengere krav til bankene, der de må øke egenkapitalen og styrke balansen (Ibid).

3.1.1 Politiske faktorer

Den økonomiske politikken i Norge ønsker å legge til rette for en stabil økonomisk utvikling, høy sysselsetting og en effektiv bruk av ressursene (Finanstilsynet Meld. St. 1 (2012–2013)). Finansiell stabilitet oppnås gjennom det finansielle systemet, som må være solid nok til å formidle finansiering, utføre betalinger og omfordele risiko på en hensiktsmessig måte. Dette gjelder både i oppgangs- og nedgangstider. For å oppnå stabilitet har myndighetene innført ulike reguleringer og tilsyn, der det legges vekt på å fremme soliditet, likviditetsreserver og god adferd (Ibid).

Hensikten med pengepolitikken i Norge er å sørge for høyest mulig velferd for innbyggerne (Norges Bank, 2002). Målet blir ofte beskrevet gjennom ulike delmål, som økonomisk vekst, effektiv ressursutnyttelse, inntektsfordeling, prisstabilitet og lignende. På lang sikt vil ikke pengepolitikken kunne påvirke disse parameterne, da et økt produksjonsnivå vil gi økt inflasjon. Pengepolitikken er ikke et velegnet virkemiddel for å påvirke konkurranseintensiteten i virksomhetene, da konkurranseintensiteten i hovedsak bestemmes

av lønns- og inntektsveksten, finanspolitikken, omstillingsevnen og effektiviteten i økonomien (Ibid).

Tilliten til staten og styringsmaktene i Norge er høy, og demokratiske avgjørelser blir vektlagt i samfunnet. Likevel oppstår det en sjelden gang faktorer som reiser spørsmål om korrupsjon, og uavhengigheten til politiske styringsmakter og deres inhabilitet. I Norge fungerer Økokrim som et alternativ til et antikorrupsjonsorgan, men de er dessverre ikke helt uavhengige, da de er underlagt Riksadvokaten og Politidirektoratet (Civita, 2013). Som følge av Økokrims manglende kapasitet og avhengighet, kan det derfor oppstå situasjoner der slike spørsmål ikke blir vurdert eller hensyntatt.

Uroen i det internasjonale finansmarkedet avtok gjennom 2012, men det er likevel stor usikkerhet om bankenes soliditet i mange land, som kan utløse en fornyet finansuro. De norske bankene henter mye av sin finansiering i internasjonale penge- og kapitalmarkeder, som kan gjøre at nye likviditetsproblemer i internasjonale banker raskt sprer seg til norske, slik de erfarte i 2008 (Finanstilsynet, 2013).

3.1.2 Økonomiske faktorer

Veksten i brutto nasjonalprodukt for Fastlands-Norge var i 2013 på 2 %, som indikerer en stabil, men svakt avtagende utvikling (Hegnar, 2014). Likevel er husholdningene optimistiske til landets økonomi, der sparingen blant privatpersoner har økt gjennom året (Finanstilsynet 2, 2013). Veksten i boligmarkedet har avtatt i 2013 der prisene i gjennomsnitt har falt med 0,6 % (Hegnar, 2014). For bankene betyr det at utlån innvilget til kunder med 15 % egenkapital, ikke lenger tilfredsstillende egenkapitalkravet.

Lønnsomheten i norsk banksektor har vært solid de seneste årene, fordi det har vært lave utlånstap som følge av innstrammingene etter finanskrisen. Gjennom 2013 fortsatte trenden med økt rentenetto, og kostnadseffektiviteten ble forbedret. Som følge av økt egenkapital, muliggjort av god lønnsomhet og tilbakeholdt overskudd, samt lavere vekst i risikovektet beregningsgrunnlag, har bankenes rene kjernekapital økt (Finanstilsynet, 2013). Alle norske banker oppfylte minstekravet til kjernekapital på 9 % ved utgangen av regnskapsåret 2013, og har dermed styrket soliditeten fra tidligere år. Utlånsveksten til personkundene var høy i

2013 for bransjen sammenlagt på om lag 8 %, mens den på bedriftssiden var relativt moderat (Ibid).

3.1.3 Sosiologiske faktorer

I Norge har det vært store endringer i utdanningsnivået de siste 30 årene, der forskjellene i stor grad kan forklares av antallet som kun har fullført grunnskolen, og antallet med høyere utdanning (SSB, 2013). I 1985 hadde 46 % av befolkningen grunnskolen som høyeste utdanningsnivå, i dag er dette nivået redusert til 28 %. De med høyskoleutdanning har hatt motsatt utvikling, der andelen har økt fra 13 % til 30 %. Befolkningen i Norge har derfor et generelt høyt utdanningsnivå, sammenlignet med tidligere år og med andre land (Kunnskapsdepartementet, 1997). Utdanningsnivå og fremtidig inntekt er positivt korrelert, noe som innebærer at den norske befolkningen har fått en høyere betalingsevne. Dette innebærer at bankene har mulighet til å innvilge høyere lån enn tidligere, og at flere har muligheten til å spare overskuddslikviditet.

Den demografiske utviklingen i befolkningen skaper store utfordringer for velferdsstaten, da den aldrende befolkningen fortsetter å øke (Helse og omsorgsdepartementet, 2013). Dette vil få konsekvenser både økonomisk, politisk, sosialt og kulturelt. Utfordringene knytter seg til at flere blir pensjonister, og at pensjonistene lever lenger enn tidligere. Resultatet er at færre står igjen i arbeidsdyktig alder, og at det er en mindre andel av befolkningen som må betale regningene (Arbeids og sosialdepartementet, 2006). Anslag for 2050 viser at pensjonsutbetalingene vil utgjøre 12 % av BNP, til tross for endringene som foreslås i alderpensjonen fra folketrygden (Ibid). Som følge av økt fokus på pensjon og endringene i folketrygden, er det rettet oppmerksomhet mot individuell pensjonssparing. Tendensen i Norge er positiv, da flere sparer med økt alder (SSB, 2011). Økt sparing vil påvirke bankene positivt.

For mange innvandrere i Norge er det en fattigdomsdynamikk, spesielt blant sør-amerikanere, asiater og afrikanere (SSB 3, 2013). Mye av forklaringen skyldes kombinasjonen av svært lav utdanning, lav yrkesdeltagelse og store familier (Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2011). De har derfor ofte lavere betalingsevne og en manglende forståelse for personlig økonomi, som selvfølgelig bankene må ta hensyn til ved å tilrettelegge og forklare til kundene hvordan de kan bedre sin økonomiske situasjon.

3.1.4 Teknologiske faktorer

Banksektoren er i rask teknologisk utvikling, noe som fører til nye krav og høyere forventninger fra kundene. I tillegg opplever bankene økt konkurranse, da bankene er mer tilgjengelige enn tidligere, gjennom digitale løsninger. De norske bankene utnytter den nye teknologien til å utvikle brukervennlige, fleksible og effektive tjenester, som bankkundene tar raskt i bruk. Bankene har utviklet effektive kundebetjeningsprogram, som nett- og mobilbank, i tillegg til andre selvbetjeningsløsninger. Ifølge dagligbankundersøkelsen 2013 er det i dag 3,3 millioner nordmenn som benytter nettbanktjenesten, som ble lansert for første gang i 1996. I tillegg er det over 1,1 millioner kunder som har tatt i bruk tjenesten mobilbank (Finans Norge, 2013).

Den nye formen for banktjenester og betalingsmuligheter gir bankene anledning til å skape nye inntektskilder samtidig som kostnadene knyttet til kundebehandlingen blir redusert. Muligheten til å oppnå høyere markedsandeler er også til stede (KPMG, 2012). Teknologisk utvikling kan dermed bidra til å effektivisere interne prosesser i bankene, og på den måten påvirke betingelsene for videre drift. Flere bankkunder benytter i dag bankfilialene i mindre grad, da kundene heller ønsker mobile løsninger, hvor de forventer brukervennlige verktøy, full tilgjengelighet og oppdatert informasjon. Kundene stiller også høyere krav, der det er større fokus på synlighet og kundebehandling gjennom nye kanaler, da spesielt sosiale kanaler som Facebook (Ibid).

3.1.5 Miljømessige faktorer

Økonomisk kriminalitet øker i omfang og påvirker miljøet i større grad, der metodene stadig blir mer komplekse (Finans Norge 2, 2013). I løpet av 2013 fikk Økokrim inn mer enn 2600 rapporter fra ulike finansinstitusjoner om mulig hvitvasking av penger. Bankene er pliktet til å sende inn rapporter om mistenkelige transaksjoner, og de fleste bankene har i dag gode rutiner for å behandle slike saker. Behovet for mer oppmerksomhet er likevel nødvendig, da det er lovpålagt å ha oversikt over hvor hvitvaskingsrisikoen er størst. FATF (Financial Action Task Force), som er en internasjonal organisasjon som arbeider mot hvitvasking, har i løpet av 2013 kommet med ytterligere presiseringer om regelverket (Ibid). Kunnskap om økonomisk kriminalitet og lovverk er derfor helt avgjørende for å tilfredsstille de strenge kravene.

Et sentralt moment for å forhindre hvitvasking, er bruk av bankkort fremfor kontanter. Transaksjonene blir enklere å spore, og myndighetene kan dermed følge transaksjonene fra deres opprinnelse til den endelige mottakeren har fått pengene. Dette gjør det vanskeligere å drive økonomisk kriminalitet, men dessverre er det slik at disse transaksjonene ofte går via skatteparadiser. I disse landene har myndighetene ingen kontroll, og de kan heller ikke skaffe opplysninger, så sant de ikke tilfredsstillter en rekke krav (Schjelderup, 2013). Forhindring av økonomisk kriminalitet vil derfor innebære oppfølging av kundene fra samtlige av forretningsbankene, hvor bankene er pålagt å innrapportere om mistenkelige transaksjoner og store uttak.

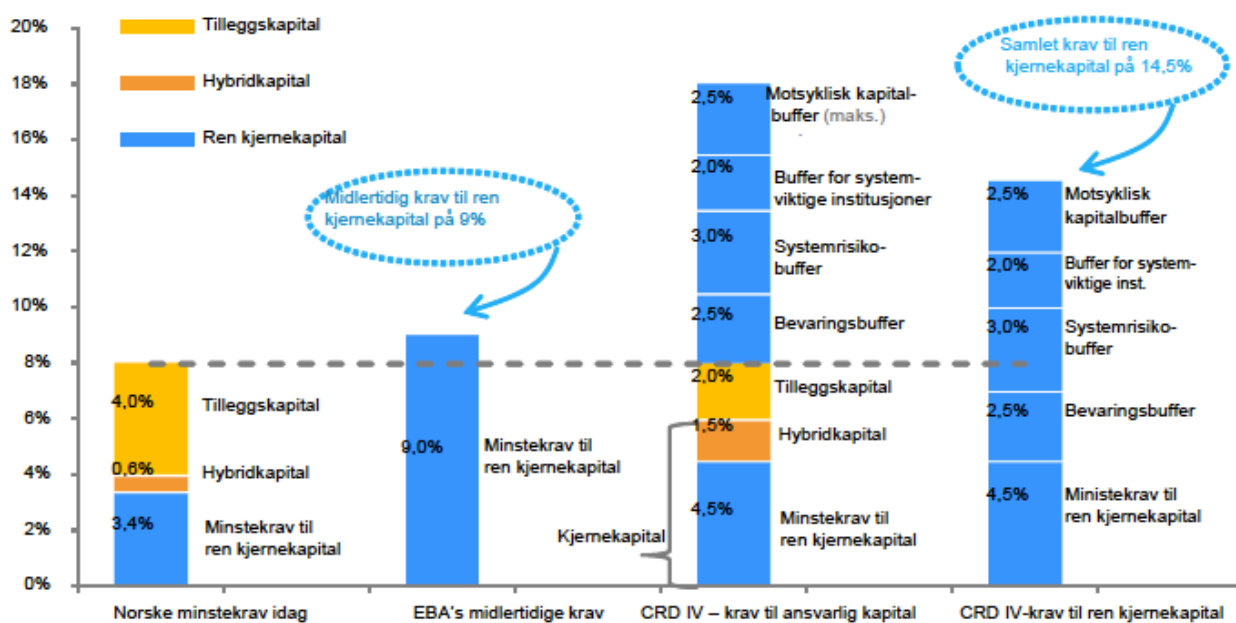
En annen miljømessig faktor som må vurderes er klima. Bankene har flere virkemidler for å redusere utskrifter og dermed spare miljøet og kostnader. En økende trend i bransjen er å sende dokumentene og kontraktene til kundene direkte til deres nettbank, der kundene selv elektronisk kan signere avtalene og returnere dokumentene. I tillegg benyttes oftere elektroniske arkiver, og papirene sendes elektronisk mellom avdelingene fremfor per post.

3.1.6 Lovgivning og reguleringer

I januar 2007 innførte myndighetene nye krav til finansinstitusjonene, kalt Basel II. Regelverket ga en ny standard for kapitaldekningsberegninger, hvor formålet var å styrke stabiliteten i det finansielle systemet (Sparebank1 Telemark, 2010). Basel II bygger på tre pilarer, der det er et minimumskrav til soliditet, krav til risikostyring og internkontroll, og krav til offentliggjøring av informasjon (KPMG, 2014).

Finanskrisen var et resultat av en sammensetning av ulike problemer, der mange virksomheter hadde en makroøkonomisk ubalanse, med lav soliditet og usikkerhet knyttet til fremtidig utvikling og vekst. I tillegg var produktene komplekse, og markedet var preget av dårlig risikostyring, lav risikoevne og høy risikovilje. Krisen avdekket et behov for en mer robust finanssektor, strengere reguleringer, tilsyn og overvåking, og bedre virksomhetsstyring (Finanstilsynet, 2013). Soliditet i finansmarkedet og de finansielle institusjonene kan være noe av årsaken til at Norge har klart seg relativt godt gjennom finanskrisen.

Bankene fikk i kjølvannet av finanskrisen strengere krav til både kapitalnivå og kapital kvalitet (Finanstilsynet, 2013). For Norge har spesielt endringene knyttet til kapitaldekningsregelverket som gjelder for hele EØS-området, Basel III, fått betydning. Som følge av det nye regelverket er det innført strengere kapitalkrav for bankene, knyttet til både kvalitet og omfang (Norges Bank, 2013). Hensikten med Basel III er å skape tillit i finansmarkedet og sikre stabilitet. Minstekravet til ren kjernekapital økes, og samtidig innføres nye permanente krav til buffere, og buffere som skal korrelere negativt med syklusene. Hensikten med en motsyklisk kapitalbuffer er at bankene skal være mer solide, slik at de kan motvirke store utslag i tilbudet av kreditt, ved fremtidig lavkonjunkturer. Avhengig av den økonomiske situasjonen i landet skal bankene sette av mellom 0 – 2,5 % av forvaltningskapitalen for å dekke fremtidig kredittetterspørsel (Finanstilsynet, 2013). Bankenes krav til kapital og likviditet er presentert i tabellen under.



Graf 3.1: Kapitalkrav norske finansinstitusjoner (Finanstilsynet, 2013)

Grafen viser ulike krav til bankene fra ulike aktører. Ren kjernekapital uttrykker bankenes egenkapital, mens hybridkapitalen er annen godkjent kjernekapital som er fastsatt av Finansdepartementet (Lovdata). Tilleggs kapital er kapital som myndighetene krever utover kjernekapitalen, som er beskrevet i beregningsforskriften § 4 (Ibid). EBA står for European Banking Authority og er det europeiske banktilsynet (Finanstilsynet, 2014). CRD IV er EUs nye kapitaldekningsregelverk for kredittinstitusjoner og verdipapirforetak, som trådte i kraft 1. Januar 2014 (Finanstilsynet 2, 2014).

En særnorsk regel under høring er bankenes risikovekting av boliglån, som har fått betydning som følge av fokuset på bankenes soliditet og lønnsomhet. Dagens vektig av boliglån tar ikke tilstrekkelig hensyn til systemrisiko og strukturelle endringer, der det er stor usikkerhet knyttet til bruken av modellene og dataene (Finanstilsynet, 2013). Boligprisene i Norge har hatt en dramatisk økning de senere årene, og flere omtaler utviklingen som en mulig boligboble. Samtidig har gjeldsveksten i befolkningen økt, og myndighetene ønsker derfor å bremse kredittveksten. Økte risikovekter innebærer at norske banker må stille mer kapital bak hvert boliglån, dvs. bankene må øke kapitalbufferen for å opprettholde dagens utlånspraksis

3.1.7 Oppsummering av makroanalysen

I Norge er det høy tillit til stat og styringsmakter, samtidig som det er god stabilitet i politikk og økonomi. Vi lever lenger, og stadig flere tar høyere utdanning. Dette gir en mer kjøpekraftig og betalingsvillig befolkning, og økt vekst. Den aldrende befolkningen retter fokus mot pensjon og sparing, der et sentralt spørsmål er hvem som skal dekke fremtidige pensjonsforpliktelser. De seneste årene har lønnsomheten i norske banker vært god, som følge av lave tap, høye marginer og økt fokus på kostnadskontroll. Bankene har styrket soliditeten, og ved regnskapsårets slutt oppfylte samtlige norske banker minstekravet til kjernekapitaldekningen på 9 %.

En banksektor i stadig utvikling med ny teknologi som nettbank og mobilbank, gir potensialet til å effektivisere interne prosesser. Det gir en enklere hverdag for både de ansatte og kundene, da bankene er tilgjengelig kontinuerlig, med mange ulike selvbetjente løsninger. Som følge av finanskrisen ble det innført nye, strengere krav og reguleringer, der hensikten var å stabilisere finanssektoren. Samtidig var det ønske om mer robuste banker i dårlige tider, og lindre eventuelle tilbakeslag i det finansielle systemet.

3.2 Forretningsbankenes bransje

De enkelte bankene og den interne rivaliseringen kan ikke analyseres isolert, men må sees i sammenheng med de andre aktørene som ønsker å etablere seg. Dette danner et behov for en strategisk analyse, der konkurranseanalysen til Porter (1980) kan benyttes som utgangspunkt. Gjennom denne analysen kan forutsetninger for lønnsomheten i banksektoren identifiseres, samt forklare hvilke konkurransekrefter som påvirker bransjen.

3.2.1 Intern rivalisering

Den interne rivaliseringen i banksektoren har økt de senere årene, med et mangfold av aktører med ulik størrelse og fokus. Konkurransen foregår i hovedsak mellom internasjonale investerings- og forretningsbanker med tilknytning til Norge, mellomstore regionbanker og mindre, lokale sparebanker (BDO, 2010). Sektoren preges av konkurranseutsatte banktjenester, med et regelverk som er gjeldende for samtlige norske aktører. Likevel kan bankene differensiere seg gjennom ulikt markedsfokus, produktspekter, størrelse og kompleksitet. Vi ønsker med utgangspunkt i rentemarginer, rentebetingelser og konkurransen fra utenlandske banker, å vurdere den interne rivaliseringen i banksektoren og for forretningsbankene spesielt.

Det finnes flere sentrale utfordringer for bankene. Den høye konkurransen fører til et økt press på marginene, da bankene stadig gir bedre betingelser på utlån til kundene. Likevel har den generelle rentehevingen i bransjen i 2013 ført til at renteinntektene er kommet på et høyere og akseptabelt nivå (DnB, 2013). Bankene konkurrerer samtidig på innskuddsrenten, som gjør at renten på kundeinnskudd utgjør en betydelig del av bankenes kostnader.

Bankene kan låne penger i markedet, for igjen å låne ut til sluttkundene. Betingelsene på innlåne påvirkes av styringsrenten og pengemarkedsrenten NIBOR. NIBOR er en forkortelse for «Norwegian Interbank Offered Rate» og er en betegnelse på pengemarkedsrenter med ulik løpetid (Finans Norge 3, 2013). Renten bestemmes som et gjennomsnitt av hva DnB, Danske Bank, Handelsbanken, Nordea, SEB og Swedbank krever i renter på usikre utlån til andre banker.

Det er likevel ikke slik at alle banker er garantert den samme renten når de låner i markedet, da størrelse og risikoprofil har spesiell betydning for rentefastsettelsen. Forskjeller i betingelser mellom store og små banker kan alene gi en differanse på 0,5 % (Skagen Fondene, 2012).

Norske banker har det seneste året blitt mer restriktive i utlånspolitikken, både overfor privat- og bedriftsmarkedet (Bank2, 2012). Strengere kapitalkrav gir en redusert kapitaldekning og utlånskapasitet, samtidig som etterspørselen etter lån øker (Ibid). De nye kravene skaper en konkurransevridning i bransjen. Dette skyldes at utenlandske banker med tilknytning til Norge ikke må forholde seg til en like tidlig og streng innføring av kapital- og

likviditetskrav. De spesielt strenge kravene for norske banker gir utenlandske konkurrenter, og statlige norske tilbydere av boliglån, muligheten til å øke markedsandelene på bekostning av de norske bankene (DnB, 2013).

Mye tyder på at det er en høy rivalisering i banksektoren. Det er mange aktører, og stadig flere utenlandske banker etablerer seg i Norge. Konkurransenintensiteten øker som følge av teknologiske fremskritt, og at kundene er mer bevisste i valg av bank. Likevel kan rivaliseringen begrenses, ved at større banker kan oppnå bedre betingelser gjennom stordriftsfordeler. Dette skyldes at større banker har muligheten til å utføre større innkjøp, og fordele kostnadene til flere avdelinger, som ved kjøp av komplekse IT-systemer.

3.2.2 Leverandørmakt

En viktig leverandør for bankene er tilbyderne av teknologiske systemer, da bankenes tjenester i større grad utføres digitalt, uavhengig av åpningstid. Evry regnes i dag som monopolleverandør av driftstjenestene i banksektoren, og bankene outsourcer i større grad IKT-tjenestene (NRK, 2013). Outsourcing gir fleksibilitet for bankene ved at de kan kjøpe og avslutte tjenestene ved behov. I tillegg benytter bankene outsourcing på grunn av høye interne kostnader og mangel på ressurser. Resultatet ved å overlate komplekse elementer til andre, er at bankene får bedre løsninger, og dermed muligheten til å fokusere mer på kundenes forventninger til funksjonalitet, kvalitet og sikkerhet (Finanstilsynet, 2011).

Mye tyder på at det er leverandørmakt i bransjen, da bankene er avhengige av å kjøpe digitale tjenester av andre. Betydningen av disse tjenestene for bankene gjør at vi vurderer leverandørmakten som høy. Når bankene har inngått en kontrakt med en leverandør, vil det være høye kostnader knyttet til å implementere systemene. Det innebærer høye byttekostnader, og derfor bryter bankene sjeldent samarbeidet. Likevel er det mulig for bankene å redusere leverandørens forhandlingsmakt gjennom samarbeid, både i allianser og mellom selvstendige banker.

Som følge av den teknologiske utviklingen er behovet for filialer og menneskelig arbeidskraft redusert, samtidig som kravene fra kundene har økt. For å være konkurransedyktig, er det derfor nødvendig med høy faglig kompetanse blant de ansatte, for å minimere den operasjonelle risikoen til bankene (Bank2, 2012). Operasjonell risiko

innebærer blant annet risiko for tap knyttet til den løpende driften, og derfor er kredittvurdering av eventuelle låntagere essensielt. Økt fokus på kompetanse kan medføre at dyktige ansatte med rett utdanning, har en sterkere forhandlingsposisjon overfor bankene.

Bankenes hovedleverandører knytter seg til IKT-systemene og de ansatte gjennom sin kunnskap. Det er få store aktører på systemsiden, og bankene må derfor i stor grad forholde seg til dagens løsninger. I tillegg er det konkurranse om dyktige ansatte, der bankene i større grad må forsøke å beholde de beste. Det fører til at leverandørmakten kan ansees som høy på nåværende tidspunkt.

3.2.3 Kundemakt

Både privat- og bedriftskundene har muligheten til å utøve makt overfor forretningsbankene, da det i dag er enklere å bytte bankforbindelse. Som følge av den teknologiske utviklingen kan kundene gjennom ulike finansportaler sammenligne betingelsene hos bankene, både når det gjelder renten på innskudd og lån. Dette fører til at bankene må konkurrere om de beste vilkårene, da kundene er mer bevisste og prissensitive. Spesielt vil det for mange være lånerenten som er avgjørende for valg av bank, da gjeldsgraden i den norske husholdningen er økende, og lånerenten utgjør en høy andel av kundenes kostnader (Finanstilsynet, 2013).

I tillegg vil størrelsen på kundene og deres engasjement i banken påvirke graden av kundemakt. En større bedrift vil ha en betydelig forhandlingsposisjon overfor forretningsbankene og derfor oppnå bedre vilkår enn de mindre aktørene. Likevel er det lønnsomheten ved kundeforholdet som er avgjørende, og hva bankene tjener på de ulike kundeforholdene. Tilsynelatende lønnsomme kunder kan vise seg å være ulønnsomme, ved at bankene har gitt dem for gode vilkår (Bjørnenak, 2013). Bankene er derfor avhengige av å ha solide aktører i kundeporteføljen, da det påvirker både volumet og risikoeksponeringen. Lønnsomme kunder er betydningsfulle for bankene og har derfor en styrket forhandlingsposisjon.

På tross av at kundene kan tjene på å bytte bank, viser det seg at mange ikke benytter denne muligheten. Studier viser at det er 5 grunner til at kundene ikke skifter bank (Andreassen, 2013). Andreassen (2013) begrunner mangelen på bankskifte med at mennesker i utgangspunktet ønsker å opprettholde nåværende løsning, og at man har en aversjon mot å

tape. Videre opparbeider kundene ofte et emosjonelt forhold til banken, som gjør det vanskelig å bytte til noe nytt. I tillegg er innarbeidede vaner vanskelig å endre, og mange tviler på sin egen evne til å bytte bankforbindelse. Disse forholdene gjør at man sjeldent bytter bank, noe som er en god beskrivelse av den norske standardkunden (Ibid).

Kundene er avgjørende for bankenes drift, der lønnsomme kunder har stor forhandlingsmakt. Det viser seg imidlertid at kundene ikke alltid benytter seg av sin maktposisjon, og at kundemakten derfor ikke er så høy som først antatt. Likevel er det en utfordring om kundene blir mindre lojale og skifter bankforbindelse hyppigere.

3.2.4 Trusler fra inntrengere

De etablerte aktørene i banksektoren kan ha opparbeidet økonomiske stordriftsfordeler, produkt differensiering og en differensiert strategiposisjon. Økonomiske stordriftsfordeler innebærer å utnytte fordelene knyttet til bankenes størrelse, som å samarbeide om teknologiske innkjøp, utvikling, overordnede strategier, planlegging, og produktsortiment. Norges Bank har i sin publikasjon Penger og Kreditt (4/2003) konkludert med at det ikke eksisterer en entydig oppfatning om stordriftsfordeler i banknæringen.

Produkt differensiering fokuserer på å styrke markedsposisjonen til bankene, ved å differensiere produktene og tjenestetilbudet. Hensikten er at forretningsbankene tilpasser seg forskjellige segmenter og utarbeider unike løsninger for de ulike kundegruppene. Differensierte strategiposisjoner innebærer at forretningsbankene utnytter ulike strategiske utgangspunkt og konkurransemidler for å nå kundene, jmf. avsnitt 5.1.

I banknæringen, og for forretningsbankene spesielt, vil det være høye inngangsbarrierer. Sparebankene har muligheten til å etablere seg gjennom alliansesamarbeid, blant annet gjennom Eika gruppen. Denne samarbeidsformen er mindre utbredt blant forretningsbankene, da de i større grad etableres selvstendig. Høye inngangsbarrierer skyldes blant annet strenge krav til kunnskap, nettverk, og kapital. Det er i banksektoren høye kostnader forbundet med kjøp av IT-systemer ved etablering, og humankapital. I tillegg kan det være vanskelig for bankene å raskt opparbeide en tilfredsstillende kundeportefølje, som er nødvendig for drift.

Det synes vanskelig å etablere en selvstendig forretningsbank som følge av ovennevnte årsaker. Likevel finnes det mulige inntrengere for forretningsbankene, da større virksomheter kan utvide forretningskonseptet, som Norwegian da de etablerte Bank Norwegian. Dersom virksomhetene utvides og etableres som en bankforbindelse, vil det utgjøre en trussel overfor bankene. Spesielt om virksomhetene har en bedre soliditet enn bankene, og kan hente penger i obligasjonsmarkedet til en lavere rente enn hva bankene tilbyr.

Flere utenlandske banker opererer i det norske bankmarkedet og bidrar derfor til økt konkurranse om de norske kundene. Spesielt er det etablert mange utenlandske aktører med hovedkontor i Norden, som kjennetegnes av en nokså ekspansiv strategi. De utenlandske bankene kan dermed utgjøre en trussel overfor forretningsbankene, der betydningen er stor dersom de ikke er underlagt samme kapitalkrav.

I dag er det mange aktører i kredittmarkedet, som kan virke hemmende på eventuelle inntrengere. I tillegg preges næringen av solide og veldrevne banker, der konkurransen er høy. På tross av virksomhetene fra andre bransjer og de utenlandske aktørene, anser vi etableringstrusselen som moderat, og at konkurranseintensiteten for forretningsbankene antagelig ikke øker i fremtiden.

3.2.5 Trusler fra substitutter

Staten har opprettet ulike statsbanker, som skal tilfredsstillende ulike kredittformål (Finans Juridisk, 2014). Husbanken tilbyr boliglån til vanskeligstilte, såkalte startlån. Forutsetningen for å motta startlån er at husholdningene skal kunne betjene renter og avdrag, samt ha nødvendige midler til livsoppholdet (Husbanken, 2014). Boligen må i tillegg være rimelig i forhold til prisnivået og egnet for husstanden. Hovedregelen er at boligen skal ligge i kommunen som innvilger lånet. Husbanken tilbyr dessuten grunnlån for å stimulere til nybygging og vedlikehold av mindre, nøkterne boliger. Husbanken utgjør som substitutt en trussel overfor forretningsbankene, da de normalt tilbyr gunstigere lånevilkår enn de private kredittinstitusjonene.

Lånekassen tilbyr finansiering til utdanningsformål, som ikke tilbys av bankene, og kan således ikke anses som et fullverdig substitutt (Finans Juridisk, 2014). Likevel er det en

mulighet for studentene å ta opp lån i studietiden, selv om behovet for støtte ikke er tilstede. På denne måten kan de benytte midlene til andre investeringer, som bil og bolig, som gjør at studentene ikke søker ordinære lån. Den siste statsbanken er Innovasjon Norge, som tilbyr finansiering og støtte til nyetablering og videreutvikling av bedrifter (Ibid). Statsbanken utgjør derfor et substitutt overfor forretningsbankene når det gjelder utlånsvirksomheten, men gir ingen innskuddsalternativer.

Statens pensjonskasse kan også anses som et substitutt, da pensjonskassen tilbyr finansiering til statlige ansatte. De innvilger kun lån inntil 1,7 millioner per medlem og opp til 80 % av boligverdien (Statens pensjonskasse, 2014). I dag har Statens pensjonskasse en noe høyere rente enn Husbanken, men ligger i snitt et prosentpoeng under markedsrenten. De tilbyr primært lån til boligformål, men også skifteoppgjør. Forretningsbankene mister derfor en viktig kundegruppe med sikker inntekt, men har likevel muligheten til å innvilge topplån utover vilkårene til Statens pensjonskasse.

Et annet substitutt kan være obligasjonsmarkedet, som har fått økt oppmerksomhet de seneste årene. Obligasjonslån ble tidligere ansett som en finansieringskilde for de aller største virksomhetene, men blir i dag sett på som en etablert finansieringsform for mellomstore og mindre selskaper (Oslo Børs, 2013). Dersom virksomhetene oppnår bedre betingelser ved selv å gå i obligasjonsmarkedet, kan forretningsbankene miste viktige bedriftskunder. Etter finanskrisen har obligasjonsmarkedet hatt en rekordutvikling, og finansieringsformen forventes å fortsette og øke som følge av bankenes strengere kapitalkrav (Ibid).

Det finnes flere substitutter for forretningsbankene, men på privatmarkedet er de ikke tilgjengelige for allmennheten. Det er kun statsansatte og vanskeligstilte mennesker som kan benytte de statlige finansieringsformene, samt personer som bygger nye boliger etter spesielle kriterier, eller vedlikeholder. I privatmarkedet anser vi trusselen som lav, men kundene har likevel høy tilbøyelighet overfor substituttene, da det er relativt enkelt og oversiktlig å foreta et bankbytte. Virksomhetene har på sin side en økende tendens til å hente penger i obligasjonsmarkedet, der trenden er økende. Dette gjør at trusselen fra obligasjonsmarkedet fremstår som moderat til høy, og kan øke på sikt.

3.2.6 Oppsummering av bransjeanalysen

Gjennom bransjeanalysen har vi funnet at det er betydelig konkurranse mellom bankene, og at det er flere sentrale faktorer som kan forklare konkurranseintensiteten. Kundemakten anses som lav, da kundene, ifølge Andreassen 2013, ikke benytter seg av mulighetene de har ved å bytte bank. Likevel er det sannsynlig at denne faktoren øker i fremtiden, da kundene blir mer bevisst på valg av bank. I tillegg finnes det flere nettsider og hjelpeorganisasjoner som kan hjelpe kundene med å få oversikt over de ulike bankene, og deres betingelser.

Inntrengere utgjør en moderat trussel, der man opplever økende konkurranse fra utenlandske banker og eksisterende virksomheter med nye forretningsområder. Det finnes flere substitutter til forretningsbankene, der den største trusselen er bedriftene som kan finansieres gjennom obligasjonsmarkedet. Når det gjelder privatkundene er ikke trusselen like stor, og derfor har vi kategorisert faktoren som moderat til høy. På leverandørsiden er det høye byttekostnader knyttet til IT-systemene, i tillegg er bankene helt avhengige av kompetente ansatte som kan foreta gode kredittvurderinger og rådgivning. Denne faktoren vil derfor antagelig påvirke konkurranseintensiteten i moderat til høy grad. Den interne rivaliseringen påvirkes av alle de ovennevnte faktorene, og anses som høy i denne bransjen. Dette skyldes press på marginer, ulike betingelser på innlån, samt strengere kapitalkrav.

3.3 Oppsummering av forretningsbankenes konkurransearenaanalyse

Vi har drøftet bankenes konkurransearena med utgangspunkt i de makroøkonomiske- og bedriftsspesifikke forholdene som påvirker bransjen, ved å benytte PESTEL og Porters rammeverk. Det er flere makroøkonomiske faktorer som påvirker forretningsbankene, der endringene i teknologi, lovgivning og regulering og den økonomiske utviklingen gir størst utslag. Dette skyldes at endringene i disse forholdene vil ha en direkte effekt på bankenes resultater. Bedriftsspesifikke faktorer som innvirker på forretningsbankene er spesielt leverandørmakten, gjennom bankenes avhengighet av kompetente medarbeidere og behovet for solide og brukervennlige teknologiske programmer. I tillegg kan det tenkes at kundemakten blir stadig økende, fordi flere kunder får mer oversikt over betingelsene til de ulike bankene, og at det i senere tid har blitt enklere å bytte bankforbindelse. Dette har stor innvirkning på den interne rivaliseringen, som vi har vurdert som relativt høy i bransjen.

Kapittel 4 – Forskningsopplegg og metode

Metode har til hensikt å beskrive ulike fremgangsmåter for innsamling og analysering av data, og er således et hjelpemiddel ved kartlegging av virkeligheten (Jacobsen, 2005). Valg av metode påvirker hvordan innsamlet data skal analyseres og tolkes, og det er derfor nødvendig at metoden er nøye gjennomtenkt (Johannessen et al., 2010). Hensikten med riktig innsamling og analysering av data, er å sørge for at våre tolkninger gjenspeiler virkeligheten på best mulig måte (Jacobsen, 2005). Vi ønsker i dette kapitlet å redegjøre for hvilke metoder som danner grunnlag for utredningen, og samtidig presentere studieobjekter, forskningsdesign, metoder for datainnsamling samt analyseteknikker og begrensninger ved utredningen.

Vår metode er valgt for å gi best mulig grunnlag for å besvare hovedproblemstillingen, som nevnt i innledningen er:

I hvilken grad kan ulike forretningsstrategier forklare lønnsomhetsforskjeller i norske forretningsbanker: En studie av to banker med ulik strategi.

Som følge av at vi ønsker en ryddig og oversiktlig fremstilling av de viktigste faktorene som vil påvirke det endelige svaret på vår utredning, har vi valgt å utdype problemstillingen i tre forskningsspørsmål:

1. Hva karakteriserer konkurransestrategien og konkurransearenaen til Handelsbanken og Bank2?
2. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom henholdsvis Handelsbanken, bransjen og Bank2?
3. I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Handelsbanken og Bank2?

4.1 Studieobjekt/-utvalg

Utredningen presenterer en analyse av forretningsbankene i Norge, med fokus på Handelsbankens avdeling i Norge og Bank2. Da disse bankene er svært ulike i utformingen, har vi valgt å analysere bankene opp mot bransjen. Med bransje mener vi i denne utredningen alle norske forretningsbanker i perioden 2010-2012. I tillegg til datterbanker av

utenlandske banker (Nordea) og DnB. Vi har inkludert DnB selv om denne banken formelt er en sparebank, fordi DnB i praksis anses som en forretningsbank, og fordi banken har en markedsandel på om lag 30 % (DnB Bank, 2013). Vi har i bransjeutvalget utelatt filialer av utenlandske banker med drift i Norge, det vil si at vi har ekskludert Handelsbanken. Grunnen er at vi da også burde inkludert alle andre utenlandske filialer med drift i Norge, som ville skapt problemer som følge av mangel på tilgjengelig informasjon, samt årsregnskap i annen valuta. Vi har utelatt Handelsbanken fra bransjedataene og har derfor heller ikke inkludert Bank2 for å unngå inkonsistens i utvalget.

Vi har valgt dette utvalget for å forsøke å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom to forretningsbanker med svært ulike strategier, og hvilken betydning differensierte strategier har i banksektoren. Handelsbanken har vi valgt fordi de har hatt en overlegen lønnsomhet over en lengre periode, samt at de er unike i sitt kundefokus og regnes som en foregangsvirksomhet innen styring uten budsjett. Grunnen til at vi valgte Bank2 er at denne banken har et helt annet kundefokus enn Handelsbanken, og har levert solide resultater de seneste årene. Vi synes derfor det kan være spennende å se om differensierte strategier kan være en årsak til forskjeller i lønnsomhet hos forretningsbankene i Norge.

Da vi har valgt å inkludere alle norske forretningsbanker, vil bransjeutvalget variere fra år til år som følge av at noen banker har levert inn konsesjon, sammenslåinger osv. Likevel anser vi vårt utvalg som hensiktsmessig, da det gir et representativt bilde av bransjen ved at flere forretningsbanker er inkludert. I tillegg varierer størrelsen på forretningsbankene, som vi anser som positivt for vår analyse, da Handelsbanken og Bank2 også varierer på dette området.

Vår analyseperiode stikker seg fra 2010 til 2012. Grunnen til at vi har valgt disse årene er at vi ikke ønsker å vurdere bankenes prestasjoner under finanskrisen, da disse årene ikke gir et rettvise bilde på normale regnskapsår. Det kan likevel argumenteres for at det er i nettopp disse årene bankenes soliditet og lønnsomhet kommer til uttrykk, og at årene fra 2007 derfor burde vært inkludert. Vi har valgt å ikke ta hensyn til finanskrisen, som følge av at Bank2 ble etablert i 2005, og det kan derfor antas at denne banken ikke hadde det samme grunnlaget til å takle den uventede utfordringen som de godt etablerte bankene. Analyseperioden er også valgt av praktiske hensyn, da regnskapsdata ikke er tilgjengelig fra Bankenes Sikringsfond før i 2010, og at den for 2013 enda ikke er offentliggjort. Vi har

videre valgt å sammenligne bankene over tre år, fordi vi ønsker å justere for engangseffekter i regnskapet, og få en mer korrekt regnskapssammenligning.

4.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres, der hensikten er å besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte (Johannesen et al., 2010). Designet inkluderer metoder for hvordan datainnsamlingen skal foregå, samt kriterier for gjennomføringen (Ibid). Vi ønsker i de påfølgende avsnittene å presentere valg av forskningsdesign, samt forskningens hensikt og vår casestudie.

4.2.1 Valg av forskningsdesign

Ved valg av forskningsdesign tas det utgangspunkt i metoden som benyttes for empiriinnsamling. Det er vanlig å skille mellom induktiv og deduktiv empiriinnsamling, når man skal bedømme hvilke strategier som er best egnet for å beskrive virkeligheten (Jacobsen, 2005).

Deduktiv forskningstilnærming forklares ved at man går fra teori til empiri (Jacobsen, 2005). Denne forskningstilnærmingen skaper først forventninger om hvordan virkeligheten er, basert på tidligere empiriske funn og teorier, for deretter å samle inn empiri og sammenligne dette mot forventningene (Ibid). Tilnærmingen er godt egnet i gitte og strukturerte omgivelser, og spesielt ved bruk av kvantitativ og statistisk datainnsamling. Kritikken mot en deduktiv empiriinnsamling baserer seg på forventningene forskeren har satt i forkant av empiriinnsamlingen. Ofte fokuserer forskeren kun på empiri som vurderes som relevant og som støtter forventningene, og på den måten kan viktig informasjon bli oversett (Ibid).

Induktiv forskningstilnærming kan i motsetning til deduktiv forklares ved at man går fra empiri til teori (Jacobsen, 2005). Empiri blir samlet inn fra virkeligheten av forskeren med et åpent sinn, for deretter å bli bearbeidet og systematisert, og basert på dette dannes teoriene (Ibid). Fordelen med denne forskningstilnærmingen er at forskeren ikke har forutinntatte holdninger og forventninger som kan føre til at viktig informasjon blir oversett (Ibid). Likevel blir også denne tilnærmingen kritisert, da det kan være problematisk å skaffe all relevant informasjon. Mennesker har ikke kapasitet til å samle inn all relevant informasjon, og derfor er det risiko for at betydningsfull informasjon blir oversett (Ibid).

I vår utredning ønsker vi å utforske hva som kan være årsaken til forskjeller i lønnsomhet blant forretningsbankene, og betydningen av differensierte strategier i banksektoren. Utredningen baseres i stor grad på en deduktiv tilnærming, men bærer også preg av en induktiv forskningstilnærming. Teori og tidligere forskning har gjort at vi har dannet oss forventninger om hvilke elementer som vil påvirke resultatene, men vi har samtidig gjennom intervjuene og regnskapsrapportene korrigert for noen av de forutinntatte forventningene. På den måten kan vi si at vi har klart å justere for noen av svakhetene med de to tilnærmingene, da vi har vært åpne for nye ideer og momenter som vil påvirke vår analyse. Samtidig har vi fått en bred oversikt over de ulike faktorene som påvirker resultatene, og kan på den måten få en bedre forståelse av hvilke faktorer som i realiteten påvirker lønnsomheten i forretningsbankene. Den induktive tilnærmingen kan forklares gjennom våre intervjuer med Handelsbanken og Bank2, hvor vi har forsøkt å være kritiske til våre egne holdninger ved å be våre intervjuobjekter forklare andre momenter som har betydning for bankenes lønnsomhet og oppklare eventuelle misforståelser.

4.2.2 Forskningshensikt

Det skilles vanligvis mellom tre ulike typer av forskningshensikter: eksplorativ, deskriptiv og kausal. Eksplorativt design, som også omtales som utforskende i litteraturen, benyttes når forskeren har lite forkunnskaper og derfor ikke kan stille klare hypoteser. En deskriptiv, eller beskrivende, tilnærming er hensiktsmessig når forskeren ønsker å beskrive ulike variabler og sammenhengen mellom disse. Kausal, eller forklarende design har som formål å finne årsakssammenhenger (Jacobsen, 2005).

Vår utredning har et eksplorativt design, fordi vi ønsker å utforske lønnsomhetsforskjeller mellom to banker, samt mulige forklaringsfaktorer. Dette gjør at vi ikke kan stille klare hypoteser som vi kan teste, men at vi i større grad må innhente data gjennom intervjuer og rapporter for å danne oss et bilde av mulige forklaringer. Basert på datainnsamlingen og den senere analysen får vi mulighet til å presentere våre resultater, og konkludere.

4.2.3 Sammenlignede casestudie

En casestudie blir av Yin (2003) definert som «en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare». Ifølge definisjonen tyder mye på at vår utredning derfor tilfredsstiller disse

kriteriene, da vi ønsker å gå i dybden på et aktuelt fenomen, nemlig lønnsomhet. Samtidig studerer vi lønnsomheten i en virkelig kontekst, der vi fokuserer på et bransjeutvalg av forretningsbanker, samt Handelsbanken og Bank2. I tillegg vil det i vårt tilfelle være uklart hva som forklarer lønnsomheten i bankene, da våre hovedbanker har svært ulike variabler. Dette er grunnen til at vi har valgt et eksplorativt design i denne utredningen. For å finne ut hva som kan være årsakene til lønnsomhetsforskjellene, og hvilke variabler som har størst innvirkning, har vi derfor valgt å sammenligne de to bankene mot bransjen.

Denne vinklingen innebærer at vi sammenligner ulike forretningsbanker, der hensikten er å sammenligne to banker som skiller seg fra hverandre langs flere dimensjoner (Jacobsen, 2005). Som nevnt tidligere har de to bankene svært ulike kundegrupper og benytter ulike styringsverktøy. Det er likevel flere andre sentrale elementer som gjør bankene forskjellige, som størrelse, produktsortiment og betingelser. Disse faktorene ønsker vi å gå nærmere inn på i kapittel 5.1.

Yin (2003) fremhever flere sentrale fordeler ved å gjennomføre studier i case. Etter at forskeren har avklart hva som skal studeres og gjort de nødvendige begrensningene, gir det muligheten til å gå i dybden og dermed få en intensivt casestudie. Ifølge Yin (2003) egner casestudier seg spesielt dersom man ønsker å besvare spørsmålene hva, hvordan og hvorfor. Disse fordelene kan på mange måter gjenspeile hensikten med vår oppgave, da vi både benytter flere tilnærminger og ønsker å gå i dybden på fenomenet lønnsomhetsanalyse.

Casestudier som tilnærming har likevel noen ulemper knyttet til seg (Yin, 2009). Tilnærmingen kan sies å ha manglende retningslinjer, og kan således oppfattes som lite førende. Resultatene og konklusjonene som trekkes gjennom analysen kan derfor påvirkes av forskerens egne tanker og forutsetninger. Casestudier kan dermed gi lite grunnlag for generalisering, og i tillegg er studiene svært ofte tidkrevende, som igjen kan resultere i omfattende rapporter (Ibid).

4.3 Datainnsamling

For at forskerne skal kunne gjennomføre samfunnsvitenskapelige undersøkelser må de først samle inn, analysere og senere tolke data (Johannessen et al., 2010). I denne delen ønsker vi å presentere de valgene vi har gjort for innhenting og bearbeidelse av data, og hva vi har

vektlagt. I tillegg ønsker vi å drøfte en del heldige og uheldige konsekvenser ved disse valgene, ved å ta utgangspunkt i fordeler og ulemper.

4.3.1 Kvalitative og kvantitative data

Ifølge Jacobsen (2005:126) har Ian Dey (1993) uttalt følgende om skillet mellom kvalitative og kvantitative data: «mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger». Kvalitative data er således egnet når man ønsker å få et nyansert bilde av et uavklart tema. Kvantitative data egner seg på sin side best når man ønsker å analysere hyppigheten eller omfanget av et fenomen (Jacobsen, 2005).

En kvalitativ forskningstilnærming er hensiktsmessig fordi respondentene har få begrensninger i hvilke svar de kan gi. Dette gjør det mulig å samle inn detaljert informasjon om et fenomen og på den måten blir åpenhet et sentralt stikkord. Åpenhet innebærer at undersøkelsen er utformet slik at forskerne i liten grad på forhånd har bestemt hva som blir vektlagt. På denne måten kan man i større grad sikre den riktige forståelsen basert på respondentenes fortolkning av spørsmålene. Kvalitativ forskningstilnærming skaper dermed en viss nærhet, og derfor kan man fremskaffe mer informasjon. I tillegg gir tilnærmingen fleksibilitet, ved at problemstillingen kan endres underveis for å tilpasses resultatene fra datainnsamlingen (Jacobsen, 2005).

Det er også ulemper knyttet til den kvalitative tilnærmingen (Jacobsen, 2005). Tilnærmingen er oftest ressurskrevende ved at det tar tid å gjennomføre de ulike intervjuene og senere behandle dataene som er samlet inn. Et resultat av dette kan derfor være at forskerne må foreta prioriteringer om de ønsker å undersøke mange variabler eller mange enheter. I tillegg kan tilnærmingen gi et generaliseringsproblem ved at respondentene som velges ut kanskje ikke er representative. Dataene som samles inn kan dessuten være vanskelige å tolke som følge av det nyanserte bilde. Dette skyldes at dataene ofte er svært komplekse, da de sjeldent er strukturerte (Ibid).

En kvantitativ forskningstilnærming har en åpenbar fordel ved at den standardiserer informasjonen, som gjør det enklere å behandle informasjonen gjennom statistikkprogrammer. I tillegg er tilnærmingen velegnet dersom man har behov for å

avgrense undersøkelsen, ved at det er en tydelig begynnelse og slutt. Som følge av mindre tidsarbeid, og dermed sparte kostnader, har forskerne muligheten til å øke graden av respondenter som igjen påvirker i hvilken grad utvalget er representativt. Tilnærmingen gir dermed større grunnlag for generalisering, gjennom høyere ekstern validitet (Jacobsen, 2005).

Det er likevel flere ulemper knyttet til den kvantitative tilnærmingen (Jacobsen, 2005). En uheldig konsekvens er at tilnærmingen ofte kan oppleves som overfladisk, og gjør det således vanskelig å ivareta individuelle variasjoner. I tillegg er den ofte mindre fleksibel ved at tilnærmingen er mer sekvensiell. Avstanden mellom undersøker og den undersøkte kan bli for stor, som fører til lav forståelse av resultatene som er funnet (Ibid).

I vår utredning har vi benyttet oss av en kvalitativ tilnærming. Vi har gjennom våren hatt løpende kontakt med Handelsbanken på mail, og på den måten oppklart våre antagelser og rettet opp i misforståelser. Vår kontaktperson i banken har vært personalsjef Hanne Taugland, og hun har også vært behjelpelig med å formidle kontakt til andre sentrale personer i banken. Som følge av at Handelsbanken i Norge ikke utarbeider offentlige selvstendige årsrapporter, men kun publiserer sentrale hovedtall, har vi også hatt mye kontakt for å opparbeide oss en forståelse om hva de ulike tallene i regnskapet inneholder, samt opplysninger om andre sentrale tall som har hatt betydning for vår oppgave. Kontakten vedrørende bankens resultat og regnskap har vi hatt med økonomisjefen i Handelsbanken Norge Fredrik van Aller. Vi har sendt konkrete spørsmål via mail, der hensikten med spørsmålene var å få frem nødvendige opplysninger, samt få en oppklaring av våre forutsetninger og tolkninger av tallene. Vi viser til detaljerte opplysninger i vedlegg 4.

For å få opplysninger om de ulike bankenes konkurransestrategi og faktorer som har hatt betydning for deres lønnsomhet, har vi også gjennomført intervjuer. Vi hadde et telefonintervju med Handelsbanken om dette temaet, med sjef for utvikling og produkter Gry Haugo Killingstad. Hensikten med intervjuet var å få innblikk i bankens produktutvikling, kundesegment, betingelser til kundene og de ansattes kompetanse. Viser til utfyllende opplysninger i vedlegg 1. For å få utfyllende forklaringer om bankens lønnsomhet og deres bruk av styringssystemet hadde vi også løpende kontakt med Fredrik van Aller, se vedlegg 3.

Vi har også benyttet en kvalitativ forskningstilnærming for å innhente informasjon om Bank2. Informasjon knyttet til deres konkurransestrategi er primært hentet fra bankens årsrapporter fra 2006 til 2012, da banken selv ikke ønsket å kommentere disse emnene. I tillegg har vi gjennomført et telefonintervju med Sverre Gulbransen, Økonomidirektør i Bank2. Gjennom dette intervjuet fikk vi innsikt i bankens styringssystem, de ansattes kompetanse samt forklaringer på utviklingen i forvaltningskapitalen og utlånsvolumet som senere blir presentert i kapittel 7.1.1 under stordriftsfordeler, jmf. vedlegg 2.

Vår utredning bærer også preg av en kvantitativ tilnærming. Vi har samlet inn og analysert regnskapsdata fra de to forretningsbankene, samt fra Bankenes Sikringsfond. De dataene vi har viet interesse knytter seg naturlig nok til lønnsomhet. Spesielt har derfor bankenes resultatregnskap stått sterkt, der vi ønsket å presentere og analysere bankenes driftsresultat og sentrale nøkkeltall som kan beskrive lønnsomheten. Hvilke analyseteknikker som er brukt, og forutsetninger vi har tatt, kommer vi tilbake til i kapittel 6.

4.3.2 Primær- og sekundærdata

I vår utredning har vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata som grunnlag for videre analyser. Med primærdata menes data som blir samlet inn for første gang, med den hensikt å belyse utredningens formål (Jacobsen, 2005). Metoder som ofte brukes til innhenting av denne type data er intervju, observasjon og spørreskjema. Sekundærdata er data innsamlet fra tidligere forskningsarbeid, som innebærer at informasjonen i utgangspunktet er innsamlet med en annen hensikt enn å besvare utredningens problemstilling (Ibid).

Fordelen med primærdata er at man innhenter informasjon basert på utredningens formål for videre analyse, som igjen danner grunnlag for konklusjonene som trekkes. I tillegg gir primærdata forskerne muligheten til å bedre vurdere påliteligheten til den innsamlede informasjonen, fordi de har oversikt over hva som er gjort og hvilke metoder som er anvendt. Ulempen knyttet til denne type data er at det kan være et tidkrevende og omfattende arbeid, samt en kostbar måte å samle inn data på (Jacobsen, 2005).

Sekundærdata er i motsetning til primærdata mindre tidkrevende samt billigere å innhente. Likevel er det knyttet ulemper til sekundærdata, fordi forskerne ikke har den samme oversikten over hvordan informasjonen er samlet inn, og hvilke metoder som er benyttet

(Jacobsen, 2005). I tillegg er ikke sekundærkildene spesialtilpasset ens egen forskning, noe som kan føre til mangel på tilstrekkelig informasjon om undersøkelsesobjektet. Det kan derfor være hensiktsmessig å benytte en kombinasjon av både primær- og sekundærdata, da disse i større grad kan kontrollere hverandre, støtte opp og styrke de resultatene som fremkommer av analysen. Bruk av ulike typer data kan også benyttes for å få frem kontrasteffekter (Ibid).

Vi har som nevnt tidligere gjennomført flere intervjuer med bankene for å innhente informasjon, og disse anser vi som rene primærdata. Dataene er på den måten samlet inn i den hensikt å besvare utredningens problemstilling, og de danner således grunnlag for videre analyser. I tillegg har vi benyttet flere sekundære kilder, som i hovedsak er hentet fra forretningsbankenes årsrapporter og regnskap, samt fra Bankenes Sikringsfond. Disse dataene gir grunnlag for senere regnskapssammenligning, og utdypes i kapittel 6. Da vi også ønsket å formidle konkurransearenaen til banksektoren, har vi i tillegg innhentet data fra flere nettsider, spesielt fra Finansdepartementet og Norges Bank.

4.3.4 Strukturering av data og analyseteknikker

Vi har naturligvis bearbeidet og strukturert dataene vi har samlet inn. Når det gjelder de kvalitative dataene fra telefonintervjuene har vi valgt å benytte båndopptak. Opptakene ble transkribert. Dette dokumentet ble i etterkant sendt tilbake til intervjuobjektene for å kontrollere at ingen sitat ble tatt ut av sin kontekst og følgelig mistolket, samt for å kontrollere for feilsitering. I tillegg ønsket vi å gi bankene muligheten til å rette opp i eventuelle forsnakkelser. De transkriberte intervjuene har vi tolket, og vi har sendt oppfølgingsspørsmål i de tilfeller der vi var usikre på tolkningen eller ønsket utfyllende kommentarer.

I den kvantitative tilnærmingen har vi analysert tallmaterialene fra bankenes rapporter. Vi har før selve analysen valgt å normalisere for engangseffekter og volatile poster for å få frem den underliggende lønnsomheten. Deretter har vi valgt å presentere regnskapsfunnene i ulike nøkkeltall, som vi vurderer som sentrale for lønnsomhetsvurderingene. Basert på våre forutsetninger og tolkninger har vi senere vurdert sammenhengene mellom dataene ved å benytte en korrelasjonsanalyse.

Korrelasjonsanalyser benyttes for å vurdere samvariasjonen mellom ulike variabler. Vi har valgt å gjennomføre denne analysen i den statistiske programvaren SPSS, og har benyttet Pearson-korrelasjonsmetode. Person r er en standard koeffisient som varierer mellom -1 og 1, hvor 0 uttrykker at det ikke eksisterer en sammenheng. 1 angir at variablene er fullstendig positivt sammenfallende, og motsatt for -1 som forklarer en fullstendig negativ sammenheng (Johannessen et al., 2010). Ifølge Pallant (2005) har Cohen (1998) foreslått følgende inndeling av Pearson r : svak ved $r = 0,10$ til $0,29$ eller ved $r = -0,10$ til $-0,29$, medium ved $r = 0,30$ til $0,49$ eller ved $r = -0,30$ til $-0,49$ og sterk ved $r = 0,50$ til $1,0$ eller $r = -0,50$ til $-1,0$ (Pallant, 2005).

4.4 Kvalitetsvurdering

Det er hensiktsmessig å evaluere datamaterialet etter at det er samlet inn, fordi funnene fra analysen har stor påvirkning på de resultatene som presenteres og konklusjonene som trekkes. Det er vanlig å vurdere dataene etter tre kriterier: pålitelighet, validitet og mulighet for generalisering.

4.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet innebærer å vurdere om det innsamlede datamaterialet er til å stole på (Jacobsen, 2005). Begrepet knytter seg til hvilke data som inngår, samt hvordan de er samlet inn og bearbeidet (Johannessen et al., 2010). Hensikten er å finne ut om resultatene er troverdige, eller om det er spesielle trekk ved undersøkelsesopplegget og analysen som har forårsaket resultatene (Jacobsen, 2005).

Grunnlaget for utredningens kvantitative analyse er regnskapsdata hentet fra Bankenes Sikringsfond, som representerer forretningsbankenes bransje. For å vurdere påliteligheten til denne kilden, har vi valgt å gjennomføre stikkprøver opp mot bankenes årsrapporter. I tillegg har vi innhentet regnskapsopplysninger fra Bank2s årsrapporter, samt ulike rapporter utarbeidet av Handelsbanken som omhandler regnskapsinformasjon. Da bankene er revisjonspliktige anser vi regnskapsdataene som pålitelige, i tillegg vurderer vi også Bankenes Sikringsfond som en pålitelig kilde. Videre i analysen benyttet vi regnskapsdataene til å danne nøkkeltall som vi mener gir et relevant grunnlag for å vurdere lønnsomheten i bankene. Det kan argumenteres for at de interne rapportene utarbeidet av Handelsbanken i Norge, har en noe lavere pålitelighet enn de andre i utvalget, fordi

rapportene er basert på bankens egne synspunkter og vurderinger. Likevel anser vi disse tallene som pålitelige, da Handelsbanken i Norge er en godt etablert bank som må forholde seg til det norske lovverket.

Når det gjelder de kvalitative dataene, ble disse samlet inn gjennom telefonintervjuer, konkrete spørsmål via mail, samt innhenting av data fra sekundære kilder. Vi gjennomførte telefonintervjuer og stilte spørsmål til bankene via mail, og hadde derfor ingen muligheter til å oppfatte ansiktsuttrykk og ikke-verbale reaksjoner hos intervjuobjektene, som gjorde det vanskeligere å vurdere hvordan de oppfattet spørsmålene og sjansen for mistolkning er derfor til stede. I tillegg gjorde intervjuformen at det ble vanskeligere å etablere tillit, fordi det ikke var like stor nærhet til intervjuet som ved et ansikt-til-ansikt intervju. Tillit er viktig for å få intervjuobjektene til å dele sin informasjon og kunnskap.

Det er innhentet kvalitative data fra flere sekundære kilder for å vurdere forretningsbankenes konkurransearena, både makroøkonomiske og bransjespesifikke forhold. Hensikten med disse vurderingene har vært å skape en oppfattelse av bankenes konkurransesituasjon, som igjen innvirker på deres lønnsomhet. Disse dataene anser vi som pålitelige, da kildene i stor grad er utarbeidet og hentet fra statlige instanser, både fra ulike departementer, Finans Norge og Statistisk Sentralbyrå (SSB).

4.4.2 Validitet

Validitet knytter seg til i hvilken grad de innsamlede dataene og metodene som er benyttet, måler nøyaktig det de er tenkt til å måle, og at funnene virkelig beskriver det de hevder å beskrive (Saunders et al., 2012). I den kvalitative tilnærmingen knytter validitet seg til i hvilken grad funnene reflekterer formålet med utredningen (Johannessen et al., 2010). Den kvantitative tilnærmingen skiller seg fra ovennevnte ved at det her vektlegges i hvilken grad man klarer å måle det man har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2010). Høy pålitelighet i utredningen vil ikke nødvendigvis medføre høy validitet, da det kan tenkes at funnene er pålitelige, men at de måler noe annet enn hva som var den underliggende intensjonen (Ibid).

I den kvalitative tilnærmingen er dataene ofte påvirket av selve undersøkelsen, også omtalt som undersøkelseeffekt (Jacobsen, 2005). Det innebærer at undersøkelsens utforming og gjennomføring har innvirkning på resultatene og følgelig også konklusjonene som trekkes.

Disse undersøkelseeffektene er således med på å redusere validiteten av de innsamlede dataene, da man i større grad måler effektene ved undersøkelsen enn det man ønsker å undersøke. Vi har forsøkt å redusere undersøkelseeffekten ved å utarbeide nøytrale spørsmål som ikke leder respondentene i en gitt retning. Dessuten har vi valgt å sende intervjuguiden på forhånd, og på den måten gitt respondentene muligheten til å forberede seg. Fordelene med å sende respondentene spørsmålene i forkant er at de får muligheten til å innhente informasjon, som vil være fordelaktig for å få en dypere analyse. En ulempe er likevel at respondentene får mer tid til å vurdere alternative svar, og på den måten bearbeide svarene for å virke mer profesjonelle. Dersom spørsmålene ble stilt direkte til respondentene først i selve intervjuet, kunne svarene vært mer basert på individuelle synspunkter og de ansattes egne erfaringer.

Vi har forsøkt å øke graden av validitet for våre kvantitative analyser ved å normalisere bankenes resultatregnskap. Det er gjort et forsøk på å trekke ut engangseffekter fra regnskapet, og det er justert for volatile resultatposter som verdiendringer. Hensikten er å unngå svingninger i balanseverdier, for å gjøre det enklere å vurdere relative lønnsomhetsprestasjoner. I tillegg har vi tatt utgangspunkt i flere sentrale nøkkeltall, og således styrkes validiteten. Dette skyldes at eventuelle usystematiske feil eller mangler i noen sentrale tall ikke innvirker på samtlige av nøkkeltallene, og at de overordnede funnene derfor er mer valide.

4.4.3 Generalisering

Generalisering forklarer i hvilken grad funnene fra analysen kan overføres til å gjelde hele populasjonen (Jacobsen, 2005). Det skilles mellom to ulike tilnærminger for generalisering, en teoretisk generalisering og en statistisk generalisering. Vår kvalitative tilnærming danner i større grad grunnlag for en teoretisk generalisering, fordi tilnærmingen kun gir grunnlag for å undersøke et utvalg av enheter ut fra et spesielt formål. Enhetene som er valgt i disse studiene er ofte skjeve, og på den måten er de i mindre grad representative for populasjonen. Om funnene kan generaliseres, avhenger således av overførbarheten, som kan sannsynliggjøres men sjeldent beskrives (Ibid).

Den kvantitative tilnærmingen skiller seg naturligvis fra ovennevnte, og gir grunnlag for en statistisk generalisering. Dette skyldes at tilnærmingen eksplisitt antar at fenomenet finnes,

men at det er hvor ofte det forekommer samt omfanget som er usikkert. Heller ikke denne generaliseringen kan bevises, da analysen ofte inneholder tilfeldige feil, og fordi hele populasjonen ikke er undersøkt (Jacobsen, 2005).

Noen av funnene fra vår kvantitative studie vil kunne generaliseres, da vi har et representativt utvalg av forretningsbanker, samt data for både Handelsbanken og Bank2. Bransjeutvalget består som sagt av samtlige norske forretningsbanker, med unntak av Bank2, og de regnskapsmessige funnene vil således gjelde forretningsbankene som helhet. Når det gjelder vår kvalitative tilnærming, er det vanskelig å vurdere hvorvidt funnene er overførbare. Dette skyldes at vi kun har hatt kontakt med enkelte personer i bankene, som har delt sine egne meninger og synspunkter. Likevel kan det argumenteres for at intervjuobjektene har svært god innsikt i de temaene de er satt til å besvare, og solid kunnskap vedrørende spørsmålene vi har stilt. I Handelsbanken har vi hatt kontakt med personer fra tre ulike avdelinger, der samtlige har hatt betydelige stillinger innen sitt felt. På denne måten er det naturlig å tenke at synspunktene de har delt faktisk er overførbare.

Kapittel 5 – Konkurransestrategier og konkurransearenaanalyse

I dette kapittelet analyseres konkurransestrategiene til Handelsbanken og Bank2, samt hvordan de makroøkonomiske og bedriftsspesifikke forholdene påvirker bankene. Vi ønsker gjennom analysen å drøfte og besvare det første forskningsspørsmålet, med følgende underspørsmål:

1. Hva karakteriserer konkurransestrategien og konkurransearenaen til Handelsbanken og Bank2?
 - a. Hva kjennetegner konkurransestrategiene til Handelsbanken og Bank2, og hvilke likheter og ulikheter er det mellom de to forretningsbankene?
 - b. Hvordan blir Handelsbanken og Bank2 påvirket av de makroøkonomiske forholdene?
 - c. Hvilke bransjespesifikke faktorer påvirker konkurranseintensiteten til Handelsbanken og Bank2?

5.1 Konkurransestrategier til Handelsbanken og Bank2

Handelsbanken og Bank2 er to svært ulike forretningsbanker. De varierer langs en rekke dimensjoner. I dette delkapittelet vil vi forsøke å besvare forskningsspørsmål 1a: *Hva kjennetegner konkurransestrategiene til Handelsbanken og Bank2, og hvilke likheter og ulikheter er det mellom de to forretningsbankene?* Analysen bygger på intervjuer med sentrale nøkkelpersoner i Handelsbanken og Bank2, samt annen utfyllende informasjon fra Bank2s kvartals- og årsrapporter, se vedlegg 1-3. Bank2 ønsket ikke å besvare spørsmål som gikk direkte på deres konkurransestrategi, og derfor benyttet vi bankens rapporter for å finne informasjon for å kunne gjennomføre analysen. Vi presenterer likhetstrekk og forskjeller mellom de to bankene i tabell 5.1. Antagelsen er at disse likehetstrekkene og forskjellene vil være sentrale for våre vurderinger av forklaringsfaktorer for lønnsomhetsforskjeller, drøftet i kapittel 7.

	Handelsbanken	Bank2
Bransje	Forretningsbank	Forretningsbank
Kunder	Privat- og bedriftskunder	Privat- og bedriftskunder
Betalingstjenester	Nettbank, mobilbank, avtalegiro, Visa-kort, kredittkort og e-faktura	Nettbank, mobilbank, avtalegiro, Visa-kort, kredittkort og e-faktura
Eiendomstjeneste	Ingen	Ingen
Størrelse	49 kontorer i Norge	Hovedkontor i Norge
Kundefokus	Betalingssterke kunder	Betalingssvake kunder
Styringsverktøy	Beyond budgeting	Budsjett
Produktsortiment	Brukskontoer, sparekontoer, BSU-konto, barnekontaer, pensjonssparing, fastrentekontoer	Brukskontoer og sparekontoer
Betingelser	Renter på innskudd og lån avtales med hver enkelt kunde.	Brukskonto 0,5 % Sparekonto >50000 3,2% Sparekonto bedrift > 50000 2,9 % Lån fra 6,9 % over 300 000
Sikkerhet knyttet til lån	Avhenger av låntyper	Alltid pant i eiendom
Forsikring	Ja	Nei
Utnyttelse av markedsposisjon	Mulighet for stordriftsfordeler	Ingen stordriftsfordel
Etablering i Norge	1986	2005
Etableringsland	Sverige	Norge
Kredittrating	AA-	BBB

Tabell 5.1: Oversikt over likheter og ulikheter mellom Handelsbanken og Bank2

Tabellen indikerer at det finnes noen likhetstrekk mellom de to bankene, men disse knytter seg hovedsakelig til normal bankdrift. Likhetstrekkene er at begge bankene anses som forretningsbanker, de har både privat- og bedriftskunder, de har samme betalingstjenester og verken Handelsbanken eller Bank2 har inngått samarbeid med eiendomsmeglere. Vi finner det derfor hensiktsmessig å gå i dybden på følgende elementer hvor bankene er forskjellige: kundefokus, produktsortiment, betingelser, kompetansen til de ansatte samt styringsverktøy, der de to bankene har svært ulike tilnærminger. Vi har valgt disse elementene fordi de antagelig vil ha innvirkning på bankenes lønnsomhet, og de blir derfor videre behandlet i kapittel 7.

5.1.1 Kundefokus

Handelsbankens valg av kundesegment tar utgangspunkt i bankens verdigrunnlag. De har utarbeidet et verdidokument eller kulturdokument de har valgt å kalle «Mål og medel», der det står at banken ikke skal være en massemarkedsbank som gir plasserings- og lånemuligheter til alle. Handelsbanken ønsker å ha lav risiko forbundet med sine kundeforhold, og tilstrekkelig kredittkontroll er sentralt. Banken legger derfor betydelig vekt på å gi service og god rådgivning til kundene (Killingstad, Intervju).

Ifølge Killingstad (mail) betyr god rådgivning for det første at banken har et personlig møte med kundene før etablering av kundeforholdene, der banken har en full gjennomgang av kundenes økonomiske situasjon. I dette møtet får kundene oversikt over de ulike produktene Handelsbanken tilbyr, og råd om forvaltning. Handelsbanken er i dette møtet svært tydelig på hva de mener kundene kan tåle av renteendringer, samt kundenes låneevne og eventuelle konsekvenser av endringer i deres økonomiske situasjon. I tillegg mener Handelsbanken at god rådgivning innebærer at kundene får en personlig rådgiver å forholde seg til, som kundene kan kontakte dersom de har spørsmål eller ønsker om å gjøre endringer. For kundene betyr det at rådgiverne allerede har kjennskap til kundenes økonomi, og at det blir et mer personlig preg over møtet ved at kundene ikke behøver å ta kontakt med kundeservice for å få besvart sine spørsmål. Handelsbanken benytter ikke bonusordninger eller salgsmål blant de ansatte, noe som betyr at rådene banken gir kun er basert på kundenes ønsker og behov, og ikke på rådgivernes individuelle ønsker om å innfri egne budsjettmål. Dette innebærer naturligvis at banken må tilpasse seg til et kundesegment som er villig til å betale for den personlige servicen og den individuelle tilpasningen, som ofte blir gjenspeilet gjennom en noe høyere utlånsrente enn det andre ordinære forretningsbanker tilbyr kundene (Killingstad, Intervju).

Handelsbanken retter seg mot de betalingsdyktige kundene, som innebærer at banken ikke innvilger lån til personer med betalingsproblemer. Dette kommer som en naturlig konsekvens av bankens strategi om lav kredittrisiko. I tillegg skyldes det bankens ønske om å tilby god rådgivning, da de vil være en ansvarlig bank. Handelsbankens oppfatning er at dersom kundene har betalingsproblemer, kan det tenkes at disse personene ikke skal få mer lån. Avslag på lån er derfor etter bankens oppfatning god rådgivning (Killingstad, Intervju).

Videre forklarer Killingstad (Intervju) at Handelsbanken jobber mot å bygge langsiktige relasjoner til kundene, og banken retter seg dermed ikke til en kundegruppe som har kortsiktige intensjoner om de beste rentene. De kundene som har mye fri likviditet blir gitt investerings- og plasseringsråd avhengig av deres risikovillighet og sparingshorisont, i det første møtet. Kundene som primært ønsker utlån blir gitt råd basert på deres låneevne, sikkerhet og deres forventede økonomiske situasjon. I tillegg til en omfattende gjennomgang av kundenes økonomi ved kundeetablering, har banken også løpende oppfølgingsmøter dersom de finner dette hensiktsmessig, minimum en gang hvert år. Kundene blir innkalt til møter ved betydelige endringer, som gjennomføres av rådgiveren ved personlige møter eller via telefon (Ibid).

Ifølge Killingstad (Intervju) gir dette kundefokuset Handelsbanken flere fordeler. Som følge av lavere kredittrisiko knyttet til kundeforholdene, vil banken over tid ha lavere tap enn andre banker, som vi vil gå nærmere inn på i kapittel 6. Dette skyldes Handelsbankens omfattende kredittgjennomgang og vurderinger før innvilgelse av lånesøknadene og etablering av kundeforholdene. En konsekvens er en mer stabil inntjening, ved at en større del av kundene overholder betalingsfristene og innfrir lånene i henhold til avtalt betalingsplan. Banken mener at ulempene knyttet til deres kundefokus er at de vil ha et lavere volum, da ikke alle kundene kommer igjennom nåløyet hos dem. Et naturlig resultat er derfor at banken kan få en lavere vekst enn andre banker med en mer aggressiv markedstilpasning. Totalt sett vil derfor Handelsbankens markedspotensial være mindre enn totalmarkedet (Ibid).

Bank2 har på sin side, spesialisert seg på å innvilge lån til privatpersoner, selvstendig næringsdrivende, bedrifter og prosjekter som ikke kvalifiserer seg for lån i andre banker, og har således et helt annet kundefokus enn Handelsbanken. Bank2 ønsker å tilrettelegge for kundene som tilfredsstillende betjeningsevne og sikkerhet i form av pant eller realkausjon, selv med betalingsanmerkninger (Bank2, 2012). Dersom kundene oppfyller disse kriteriene kan de både få lån og hjelp av Bank2, samt rådgivning om hvordan de kan bedre sin økonomiske situasjon. Rådgivningen bærer preg av kundenes usikkerhet til økonomi, og derfor tilbyr Bank2 hjelp til å sette opp budsjetter og gir annen informasjon som gjør det enklere for kundene å få oversikt over sin egen pengestrøm.

Som følge av at Bank2 kun er lokalisert i Oslo, gir banken kundene muligheten til å opprette kundeforhold ved å fylle ut et skjema med personopplysninger samt kopi av pass, og sende dokumentene til banken (Bank2, 2012). En naturlig konsekvens er dermed at banken ikke har direkte kontakt med kundene før de innvilger lån, men banken har likevel anledning til å gjennomføre samtaler via telefon og mail, for å sikre at kundenes behov blir ivaretatt. Bank2s sikkerhet for lån er normalt knyttet til pant i bolig, og banken anser derfor selv at de har solid sikkerhet for utlånene. Dette skyldes at boligprisene har steget betydelig de seneste årene, og at banken fortsatt forventer en økning. Hensikten med bankens kundefokus er å tilby kundene en økonomisk omstart dersom kundene har fått likviditetsmessige utfordringer eller endt opp i en misligholdssituasjon (Ibid).

5.1.2 Produktsortiment

Handelsbankens verdidokument gir også utgangspunkt for valg av produktsortiment, der det står at banken skal være en fullservicebank, ved å tilby samtlige av de finansielle tjenestene kundene har behov for (Killingstad, Intervju). For Handelsbanken betyr det at banken tilbyr samtlige av de tjenestene og produktene kundene ønsker, og søker hele tiden mot å opparbeide et fullstendig produktsortiment innen alle områder. I den senere tid har kundenes preferanser endret seg, og et ord som har fått økt oppmerksomhet er møteplass. Med dette menes at kundene selv står fritt til å velge om de ønsker å utføre tjenestene i direkte kontakt med banken, eller selv via digitale løsninger som nettbank og mobilbank.

Handelsbanken har et stort fokus på å gjøre hverdagen enklere for bankkundene ved å tilby dagligbanktjenester som betalingsløsninger. Banken snakker videre om lån, og da spesielt lån til det kundene har behov for. Handelsbanken ønsker å skape trygghet for kundene og deres familier, altså forsikring. I tillegg står fornuftig sparing sentralt, der banken tilbyr ulike sparings- og plasseringsalternativer. Handelsbanken er en stor fondsforvalter og tilbyr også aksjer, renter og obligasjoner (Killingstad, Intervju).

Killingstad (Intervju) mener at Handelsbanken er svært kostnadsbevisst, ved at banken ofte kopierer rene produkter og tjenester fra de andre bankene. Handelsbanken er aldri tidligst ute med å lansere nye produkter og teknologi, men tilpasser seg de andre bankene på en måte som gjør at deres produktsortiment også oppfattes som fullverdig. Dette bygger på bankens oppfatning av at produktene kan kopieres, men at Handelsbankens servicekonsept og kultur

er vanskeligere for andre å implementere. Killingstad (Intervju) forklarer videre at Handelsbanken ønsker å være en serviceleder og ikke en produktleder.

Bank2 har som målsetning å tilby de nødvendige produktene kundene etterspør. Likevel har ikke banken et fullverdig produktsortiment sammenlignet med andre, da de verken tilbyr BSU-kontoer, barnekontoer eller pensjonskontoer (Bank2, 2014). En mulig forklaring på et mindre produktsortiment er at Bank2 henvender seg til en kundegruppe som i første omgang har behov for en økonomisk omstart, og følgelig vil ikke diverse sparekontoer stå like sentralt. Banken har på den måten et mer oversiktlig og enklere produktsortiment, ved at de kun tilbyr fire ulike kontoer på privat- og bedriftsmarkedet. Bank2 gir heller ikke kundene muligheten til å binde renten, som gjør den økonomiske situasjonen mer forutsigbar for kundene ved at de har en fast betalings- eller spareavtale med fast rente å forholde seg til (Ibid).

5.1.3 Betingelser til kundene

Handelsbanken fastsetter utlånsrenten individuelt til kundene, basert på deres betalingsevne, størrelse på lånet og sikkerheten. Denne tankegangen har utgangspunkt i bankens grunnleggende verdidokument, der Handelsbanken ikke ønsker faste prislister å forholde seg til. Den individuelle fastsettelsen av betingelsene er med på å tilfredsstille kravene til Basel regelverket, som pålegger bankene mer risikoprisning av kundene basert på kundenes betalingsevne og sikkerhet. En naturlig fordel blir dermed at Handelsbanken selv har mer kontroll, ved at banken kan ta hensyn til de enkelte kundene når de innvilger lån. Dette gjør at banken er mer fleksibel, og dermed enklere kan tåle svingningene i markedet, fordi de kan tilpasse renten til de nye kundene nærmest daglig. I tillegg gir det muligheten for å differensiere renten etter geografiske områder, basert på boligomsetningen i lokalsamfunnet (Killingstad, Intervju).

Samtlige lånesøknader fra Handelsbankens kunder behandles manuelt, der banken gjennom en samtale med kundene vurderer kundenes økonomi. Som et supplement til den manuelle behandlingen, benytter banken interne systemer som innhenter rating. Handelsbanken ønsker å innvilge lån til kunder med en stabil økonomi, betjeningsevne, samt overskuddslikviditet som sikrer at lånene fremdeles kan betjenes om renten øker. Finanstilsynet stiller krav om at kundene skal klare en fem prosentpoengs renteoppgang, men Handelsbanken ønsker enda litt

mer. Banken vurderer også hvilken sikkerhet som stilles bak lånene, hva de får pant i, hvordan panteobjektene omsettes og hvor høy den virkelige verdien av panteobjektene er. Det mest sentrale er likevel betjeningsevnen, da banken er opptatt av at kundene skal klare å leve med lånene (Killingstad, Intervju).

Ulempene knyttet til den individuelle tilpasningen er at Handelsbanken ikke markedsfører seg med en spesifikk rente på sine hjemmesider og i andre markedsføringskanaler, for å tiltrekke seg nye kunder. Dette gjør at banken blir mindre synlig, som krever at kundene i større grad må vite mer om Handelsbanken før de ønsker å etablere kundeforhold, som bankens satsing på god rådgivning. Ulempen er derfor at banken kan oppnå mindre gjennomslag i markedet (Killingstad, Intervju).

På innskuddssiden har Handelsbanken også muligheten til å fastsette renten individuelt for de spesielt viktige kundene eller for spesielle perioder. Banken benytter da særvilkårskontoer, der kontoret selv fastsetter renten basert på de individuelle kundene. Dette gjør Handelsbanken basert på en totalvurdering av kundene, da banken som nevnt tidligere har et langsiktig kundeperspektiv. Et eksempel kan være dersom en kunde nylig har solgt en leilighet, og derfor har mye fri likviditet for en kort periode. Basert på Handelsbankens konsept, forsøker banken etter beste evne å skreddersy løsninger etter de enkelte kundenes behov og situasjon. Likevel er ikke banken markedsledende når det kommer til innskuddsrenten, og har som følge av dette en finansiell stabil situasjon. Handelsbanken låner billigere i markedet gjennom obligasjoner, enn hva som er tilfellet for mange andre banker (Killingstad, Intervju).

Bank2 anser at deres oppgave er å finne tilfredsstillende løsninger som gir kundene merverdi, ved at kundenes økonomiske situasjon bedres. Kundenes behov og preferanser kartlegges gjennom samtaler og analyser, som resulterer i tilfredsstillende løsningsalternativer for både kundene og banken. Bank2s ønske er at deres kunder skal komme styrket ut av kundeforholdet med banken. Basert på den grundige rådgivningen, fastsetter banken utlånsrenten på bakgrunn av sikkerheten og betalingsevnen, der renten for refinansiering for tiden er mellom 6,9 % og 11,70 % (Bank2, 2014). På bedriftssiden derimot, fastsettes renten individuelt etter avtale (Ibid). Som følge av bankens strategi om å gi økonomisk førstehjelp til privatpersoner og bedrifter, må banken ta seg godt betalt for lånene de innvilger, i form av høye utlånsrenter på grunn av høyere risiko. En naturlig

konsekvens vil dermed være at kundene får incentiver til å forsøke og raskt bedre den økonomiske situasjonen, ved å få lån i ordinære banker. Kundenes muligheter til å konvertere lånet til mer normale vilkår, gjør dermed at Bank2 har et relativt høyt kundegjennomtrekk på ett til to år (Gulbrandsen, Intervju).

På innskuddssiden har Bank2 faste rentesatser tilgjengelig på sine hjemmesider, som gjør at kundene enkelt får oversikt over sine muligheter og betingelser. Innskuddsrenten på bankens høyrentekonto er på 3,2 % dersom beløpet er over NOK 50000 og renten er flat etter dette beløpet (Bank2, 2014). Det innebærer at kundene oppnår en svært god rente på et relativt moderat beløp, sammenlignet med andre banker, også sparebanker. Bank2 tilbyr likevel ingen økning av renten dersom kundene har betydelig høyere innskudd, som gjør det enklere for banken ved at kundene har en gitt rente å forholde seg til. På innskuddssiden har Bank2 heller ingen binding av renten, der banken enklere kan tilpasse seg markedssvingningene, ved at banken enklere og raskere kan justere renten for samtlige av sine kundeforhold (Ibid).

5.1.4 Kompetansen til de ansatte

Handelsbanken ønsker å ha høy kompetanse på sine medarbeidere, og ifølge Killingstad (Intervju) har banken derfor innledet et samarbeid med flere økonomiske høyskoler og universiteter for å tiltrekke seg aktuelle kandidater og senere medarbeidere. Når Handelsbanken ansetter nyutdannede, krever banken som hovedregel masterutdannelse, men er fleksible på utdanningsbakgrunn da flere med akademisk teoretisk bakgrunn kan bli gode kunderådgivere. Ansetter banken medarbeidere med erfaring, kan realkompetanse i mange tilfeller kompensere for en mastergrad. Handelsbanken jobber systematisk mot et rådgivningskonsept, og stiller krav om sertifisering og kompetanseutvikling blant rådgiverne. Bankens tilbyr kurs og utvikling til ansatte, som for eksempel autorisert finansiell rådgiver, som er pålagt dersom den ansatte skal gi råd om sparing og plassering. Som følge av økt utdanningsnivå og mer profesjonelle kunder, stilles det stadig høyere krav til kompetansen til de ansatte, da de hele tiden bør være mer oppdaterte enn kundene (Killingstad, Intervju).

Handelsbanken legger til rette for en faglig utvikling innad i banken, og ønsker primært å rekruttere lederne internt, om det finnes gode kandidater i områdene. Bankens ønsker derfor at deres nye medarbeidere skal begynne på et lavere nivå, for så å opparbeide seg erfaring og

kunnskap om Handelsbanken. En senere mulighet kan være å bli stedfortredende kontorsjef ved et kontor, og etter hvert banksjef. Det er denne dynamikken banken ønsker (Ibid).

Bank2 ønsker å legge til rette for like muligheter til de ansatte knyttet til kompetansehevning, betingelser samt utviklings- og avansementmuligheter. Bankens personalhåndbok understreker betydningen av likebehandling mellom kvinner og menn i banken, både når Bank2 rekrutterer generelt, men også ved lederansettelser. Som følge av at bankens kunder stiller krav til og har behov for rådgivning, legger banken betydelig fokus på å styrke de ansattes kompetanse (Bank2, 2009). Bank2 har kompetente medarbeidere innen viktige kjerneområder, og anser selv at de har lyktes med å rekruttere ansatte med relevant kompetanse og lang erfaring. Ved rekruttering av nye rådgivere legger Bank2 betydelig vekt på å kartlegge kandidatens kredittkompetanse. En typisk nyansatt har lang erfaring fra de store forretningsbankene i Norge, og bred erfaring fra kredittvurdering, spesielt på bedriftsmarkedet (Gulbransen, Intervju).

Banken forsøker å tilrettelegge for at medarbeiderne skal få muligheten til å øke sin formelle kompetanse, og samtidig opparbeide mer direkte fag- og produktkunnskaper. Utviklingen av de ansatte følges opp gjennom interne faglige seminarer, eksterne kurs samt videreutdanning. I løpet av 2012 gjennomførte bankens medarbeidere totalt 670 timer knyttet til kompetansehevning, fordelt på 23,7 årsverk (Bank2, 2012). Bank2 har i tillegg etablert et samarbeid med Høgskolen i Lillehammer høsten 2013, der de har utviklet et eget studium for sine ansatte spesialtilpasset banken. Fokuset på kurset var rådgivning og veiledning av kundene. Dette skyldes at banken anser at deres kunder har mer behov for økonomisk rådgivning for å komme seg ut av de økonomiske problemene. Dette studiet har vært obligatorisk for alle bankens medarbeidere, også de som ikke driver med direkte kredittinnvilgelse (Gulbransen, Intervju).

5.1.5 Styringsverktøy

Handelsbanken er kjent for en desentralisert tankegang og styring uten budsjetter. Bankens har en oppfatning om at deres medarbeidere vil levere kvalitet på en tilfredsstillende måte. Handelsbanken gir derfor ansatte stor tillit, ansvar og myndighet til å ta beslutninger, da banken mener at dette vil resultere i bedre og raskere beslutninger, samtidig som det skaper arbeidsglede. Medarbeidere som utfører en tilfredsstillende jobb og som trives med arbeidet,

vil igjen føre til mer fornøyde bankkunder. Desentralisering krever likevel at Handelsbanken har klare retningslinjer innenfor sentrale kjerneområder, som deres forretningsidé, verdier, merkevarer, kredittpolicy, regnskap og deres høye ambisjoner om «orden». De ansatte har dermed «frihet til å gjøre det de skal, men på sin egen måte» (van Aller, mail).

Det finnes flere grunner til at Handelsbanken har valgt å styre uten budsjetter. En hovedgrunn er knyttet til den tiden det tar å etablere budsjettene, for deretter å overvåke resultatene og senere korrigere. Handelsbanken retter derfor i større grad fokus på å være proaktive og på den måten fange mulighetene som oppstår i øyeblikket, fremfor å fokusere på hendelsene som allerede har skjedd (van Aller, mail). Banken ønsker også å unngå budsjettene fordi det er en reell fare for at budsjettmålene er for lave, slik at banken ikke innfrir sine ambisiøse målsetninger. En annen ulempe knyttet til budsjettene, er at når banken har nådd budsjettmålene har medarbeiderne muligheten til å redusere tempoet og arbeidsinnsatsen. Handelsbanken vil i større grad følge egen utvikling, både økonomisk og personlig, og på den måten alltid arbeide mot å bli bedre. Denne tilnærmingen har banken valgt fordi de mener den bedre vil bidra til å oppfylle bankens overordnede mål (Ibid).

I Handelsbanken er «kontoret banken», der alle inntektene og kostnadene fordeles på avdelingene, og hver kontorsjef og avdelingssjef har ansvar for de økonomiske resultatene. For at de ulike kontorene skal kunne sette rett pris på en tjeneste må kontoret og de ansatte kjenne til bankens reelle kostnader. Hensikten med de interne avdelingene er å støtte kontorene og forsøke å holde kostnadene nede ved å sørge for at de totale kostnadene til kontorene blir så lave som mulig. Hvert kontor mottar hver måned sitt resultat og en oversikt over sentrale nøkkeltall som brukes for å sammenligne resultatene med tidligere måneder og år. I tillegg gir dette grunnlag for benchmarking mot andre kontorer, der C/I-ratio (kostnader/inntekter) er det viktigste vurderingskriteriet. Formålet med dette systemet er at Handelsbanken skal oppnå sitt mål: «En bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet for bankene i våre hjemmemarkeder, målt som avkastning på egenkapitalen etter skatt» (van Aller, mail).

Fordelen med denne tilnærmingen ligger ifølge van Aller (mail) i selve arbeidet, som har vist seg å fungere over de siste 40 årene. Handelsbanken sin konklusjon er at denne modellen og systemet er effektivt og fungerer tilfredsstillende. Dette krever igjen at banken må verne om sin kultur og sitt styringssystem, og kontinuerlig forsøke å forbedre det. Banken ser på sitt styringssystem som utelukkende positivt for lønnsomheten, da de år etter

år har innfridd sine overordnede mål, de ansatte har trivdes, og kundene har vært fornøyde (Ibid).

Bank2 fastsetter en strategi hvert år som tar hensyn til økonomistyringen, oppfølging og kontroll (Gulbransen, Intervju). Basert på denne strategien utarbeider banken økonomiske nøkkeltall, både for lån med sikkerhet, lån uten sikkerhet, samt nye lån og innfrielser. Nøkkeltallene følges opp hver måned, ved å se på nettoøkningen i utlånsbalansen, både for netto nye lån og innfrielser. Som følge av at banken forsøker å hjelpe personer og bedrifter ut av økonomiske vanskeligheter, har de, som nevnt tidligere i avsnitt 5.1.3, høyere kundegjennomtrekk. Dette innebærer at innfrielsen av lånene også blir et sentralt element, for å sikre at utlånsbalansen opprettholdes. Bank2 benytter også egenkapitalrentabiliteten etter skatt, altså avkastningen på innskutt kapital til eierne, for å vurdere bankens økonomiske situasjon (Ibid).

Høyere kredittrisiko knyttet til kundeforholdene fører naturligvis til at risikoen for tap øker. For å redusere risikoen og hele tiden ha god oversikt over utlånsporteføljen, følger Bank2 nøye opp mislighold, både i kroner og prosent. Dette fordi banken har mye høyere mislighold enn andre ordinære banker. I 2012 hadde Bank2 mislighold på over 90 dager på over MNOK 124 knyttet til utlånsporteføljen (Bank2, 2012). I tillegg er kapitaldekningen, kundemarginen, salgsprosenten og selvfølgelig rentenettoen av stor betydning for å vurdere den økonomiske utviklingen i banken (Gulbransen, Intervju).

Bank2 benytter kundeinnskudd som fundingskilde for sine utlån. Det er derfor også essensielt for banken å opprettholde innskuddsbalansen, for å sikre at de har tilgang til nok kapital for å innvilge nye lån. Dette innebærer at Bank2 også følger nøye med på innskuddene, der innskuddsdekningen er et sentralt nøkkeltall. I tillegg følger banken med på innskuddsrenten til andre banker, for å hindre «lekkasje» av kunder. Bank2s oppfatning er at dersom andre banker setter opp innskuddsrenten uten at de selv foretar tilsvarende økning, forsvinner mange kunder. Tilsvarende om banken senker renten, uten at andre banker har foretatt et rentekutt (Gulbransen, Intervju).

Bank2 mener at fordelene knyttet til deres bruk av budsjetter, er at det gir dem en veldig god oversikt over bankens økonomiske situasjon og økonomistyringen til enhver tid. Budsjettene gjør at de raskt ser hvilken retning resultatet går i dersom det skjer endringer i økonomiske

nøkkeltall. I tilfeller der banken oppdager at rentemarginene er for lave eller kostnadene for høye, kan de diskutere mulige tiltak og løsninger i ulike økonomi- og ledergrupper. Dette anser Bank2 som en viktig hensikt med styringssystemet, ved at styringssystemet gir dem muligheten til å rette opp i avvik og komme tilbake på rett spor om det er nødvendig. Bankens økonomiske styringssystem er derfor et viktig verktøy for å følge opp den økonomiske utviklingen. Bruk av budsjettene og sentrale nøkkeltall har derfor en positiv effekt på bankens lønnsomhet (Gulbransen, Intervju).

Banken innser likevel at budsjettene er tidkrevende å utarbeide, men at de har utviklet gode og effektive rutiner for å fremskaffe nødvendige tall. Banken har god oversikt over kostnadene, og inntjeningen er relativt stabil. Dette gjør at banken kan dividere mange tall fra år til måneder ved å kun dele på 12. Det er likevel noen tall som krever mer arbeid, og som banken må overvåke spesielt i de ulike periodene. Bank2 følger naturligvis nøye opp budsjettene, og bruker derfor mye tid på å forklare eventuelle avvik (Gulbransen, Intervju).

5.1.6 Oppsummering av konkurransestrategier

Handelsbanken fokuserer på betalingssterke kunder som har god likviditet og betjeningsevne når de etablerer kundeforhold og innvilger lån. Basert på disse kriteriene og størrelsen på kundeforholdene, fastsetter banken kundenes betingelser både på innskudd og utlån. Handelsbanken retter betydelige ressurser mot det de selv kaller god rådgivning, og forsøker å finne tilfredsstillende løsninger for kundene basert på bankens møter med kundene. Bankens ønske om å gjennomføre rådgivning stiller høye krav til medarbeiderne, hvor banken primært rekrutterer ansatte med mastergrad eller solid erfaring fra bransjen. Handelsbankens styringssystem uten budsjetter og en desentralisert tankegang fører videre til at banken får benyttet ressursene på en måte som gir verdi, både for kundene og banken.

Bank2 retter på sin side fokus mot personer med likviditetsutfordringer, og som således ikke får innvilget lån av andre banker. Dersom kundene tilfredsstiller krav om sikkerhet og har betjeningsevne, innvilger banken lån over NOK 300000. Kundefokuset krever naturligvis kompetanse hos de ansatte, og solid erfaring innen kredittvurdering. Bank2 benytter derfor mye ressurser på å videreutvikle sine ansatte, slik at de ansatte kan finne løsninger til kundene. Banken har et oversiktlig og enkelt produktsortiment, som i stor grad tilfredsstiller kundenes behov. Bank2 anser videre at deres bruk av budsjetter gir dem oversikt over

bankens økonomiske utvikling, og at styringssystemet derfor er et sentralt verktøy for å følge opp den økonomiske utviklingen.

5.2 Handelsbanken og Bank2s makrobilde

Som drøftet i kapittel 3 vil forretningsbankene bli påvirket av ulike makroøkonomiske forhold. Vi ønsker i det påfølgende å forsøke å besvare forskningsspørsmål 1b: *Hvordan blir Handelsbanken og Bank2 påvirket av makroøkonomiske forhold?* Dette gjøres ved å drøfte ulike faktorer som påvirker makrobildet ved å ta utgangspunkt i PESTELs rammeverk, der vi vil diskutere politikk, økonomi, sosiologi teknologi, miljø, samt lover og reguleringer.

Politiske faktorer som vil påvirke Handelsbanken og Bank2 er knyttet til det internasjonale finansmarkedet. Både Handelsbanken og Bank2 vil som samtlige andre norske forretningsbanker, påvirkes av endringene i det internasjonale finansmarkedet. Slike endringer vil kunne endre bankenes tilgang på kapital gjennom obligasjonsmarkedet og vil også påvirke renten. Som følge av at Handelsbanken regnes som en internasjonal bank, med kontorer i flere verdensdeler, vil de i større grad enn Bank2 bli påvirket av det internasjonale finansmarkedet. Dette kan forklares ved at Handelsbanken henvender seg til et større marked. Bank2 vil kunne ha en fordel når det gjelder uroen internasjonalt, fordi de finansierer utlånene gjennom innskudd fra kundene, og vil følgelig bli mindre berørt.

Økonomiske faktorer som har betydning for Handelsbanken og Bank2 er endringene i egenkapitalkravene til husholdninger i Norge. Flere kunder som ikke tilfredsstillt kravene vil medføre at Bank2s utlånsmuligheter øker, fordi flere kunder ikke får lån i ordinære banker. Handelsbanken vil som følge av sitt kundefokus om betalingssterke personer, ikke bli like berørt av de nye kravene som andre forretningsbanker, fordi banken antageligvis ikke ville gitt lån til denne kundegruppen i utgangspunktet. Dette kan derfor bidra til å styrke både Handelsbanken og Bank2s lønnsomhet, ved å gi dem en sterkere posisjon overfor konkurrentene enn tidligere.

Sosiologiske faktorer som påvirker Handelsbanken er utdanningsnivået og den demografiske utviklingen. For Handelsbanken betyr økt inntekt blant husholdningene at deres kundegruppe har vokst, og at banken får muligheten til å innvilge flere lån enn tidligere. Høyere utlånsvekst vil naturligvis gagne banken, og ha en positiv effekt på deres

lønnsomhet. Handelsbanken tilbyr kundene pensjonskontoer, hvor kundene selv kan sette inn et månedlig beløp eller større enkeltinnskudd gjennom året. Den aldrende befolkningen vil derfor kunne påvirke banken positivt, fordi Handelsbanken får økt tilgang til kapital, som kan gi en positiv effekt på bankens lønnsomhet. Bank2 har på sin side ikke pensjonskontoer, og vil ikke på samme måte dra nytte av den aldrende befolkningen. Banken har likevel mulighet til å tilby sparing på vanlige høyrentekontoer, hvor banken har en konkurransedyktig innskuddsrente på 3,2 %. I tillegg vil fattigdomsdynamikken ha betydning for Bank2. Økt fattigdom blant befolkningen fører til at Bank2 får muligheten til å øke kundegruppen og utlånsveksten, fordi stadig flere kunder forsøker å bedre sin finansielle situasjon.

Teknologiske faktorer vil påvirke bankenes lønnsomhet. Verken Handelsbanken eller Bank2 legger betydelige ressurser på å utvikle ny teknologi, men forsøker isteden å kopiere og implementere brukervennlige teknologiske løsninger til kundene fra andre banker. Dette er i tråd med Handelsbankens ønske om kostnadseffektivitet og en naturlig konsekvens av Bank2s størrelse. Kopieringen vil antageligvis gi bankene økt lønnsomhet, fordi Handelsbanken og Bank2 slipper å benytte betydelige ressurser på utvikling av teknologi som ikke gir dem vedvarende konkurransefortrinn. Viser til utfyllende kommentarer i kap. 7.

Miljømessige faktorer som innvirker på Handelsbanken og Bank2 er knyttet til forhindring av økonomisk kriminalitet. Handelsbanken og Bank2 må naturlig nok bruke ressurser på å følge opp dette arbeidet, som vil medføre høyere kostnader for dem. For Handelsbanken vil denne oppfølgingen være betydelig større enn for Bank2, fordi de har et mye mer sammensatt og komplekst produktspekter og en større kundegruppe.

Lovgivning og regulering har betydning for både Handelsbanken og Bank2s lønnsomhet, men bankene må forholde seg til ulike lovverk. Handelsbanken er underlagt svenske kapitalkrav, der myndighetene blant annet har innført risikovekter for boliglån, som i dag er på 15 %, som i Norge (van Aller, mail). Det diskuteres likevel om det er behov for å øke kravet, og myndighetene mener det bør ligge på 25 %. For Handelsbanken betyr det at de må allokere en større del av sin kapital til boliglån. Ifølge van Aller (mail) kan det også tenkes at ulike land fastsetter de nye bufferkravene ulikt, og hvilke effekter disse kravene vil ha for bankene er fremdeles uklart.

5.3 Handelsbanken og Bank2s bransje

I kapittel 3 gjennomførte vi en bransjeanalyse for forretningsbankene generelt. Vi ønsker derfor å drøfte betydningen av disse faktorene for Handelsbanken og Bank2. I dette delkapittelet vil vi forsøke å besvare forskningsspørsmål 1c: *Hvilke bransjespesifikke faktorer påvirker konkurransen til Handelsbanken og Bank2?*

Intern rivalisering i bransjen har betydning for både Handelsbanken og Bank2, der det spesielt er størrelse og risikoprofil som gir utslag. Det er nettopp disse hovedfaktorer som skiller Handelsbanken og Bank2. Handelsbanken kan gjennom en større markedsandel og lavere risikoprofil, oppnå bedre innlånsrenter og derfor bedre rentebetingelser til kundene, enn Bank2. På en annen side benytter Bank2 kundeinnskudd til å dekke utlånene, og blir derfor mindre påvirket av renten fra andre banker.

Leverandørmakt påvirker Handelsbanken og Bank2. Leverandørmakten kan anses som høy på nåværende tidspunkt for Handelsbanken og Bank2, som er mer avhengige av kompetente ansatte innenfor kreditt og rådgivning enn andre banker. Deres ansatte har antagelig mer makt, men samtidig kan kompetente ansatte tilføre bankene økt lønnsomhet.

Kundemakt vil ha mindre betydning for Bank2 sine kunder, fordi kundene ikke er i en forhandlingsposisjon som kan sikre dem bedre vilkår andre steder. For Handelsbanken derimot, som har attraktive kunder som kan forhandle om bedre betingelser, vil kundemakten utgjøre en betydelig trussel. Banken har likevel gjort et forsøk på å beskytte seg mot dette, ved å tilby kundene noe ekstra dem er villige til å betale for. For bransjen som helhet får kundene mer informasjon enn tidligere, gjennom flere ulike kanaler som vil styrke kundenes posisjon og makt.

Trusler fra inntrengere innvirker på både Handelsbanken og Bank2. Bankene har likevel i større grad enn andre forretningsbanker muligheten til å beskytte seg mot nyetablering gjennom sine differensierte strategier. Dette vil følgelig også gi Handelsbanken og Bank2 et konkurransefortrinn overfor de andre aktørene i bransjen, og muligheten for å øke lønnsomheten.

Trusler fra substitutter kan oppstå ved at kundene kan låne gjennom Husbanken, Statens pensjonskasse, Statens lånekasse, Innovasjon Norge eller selv hente penger i

obligasjonsmarkedet, jmf. kap 3.2. Husbanken vil antagelig være en mer direkte trussel for Bank2 enn Handelsbanken, fordi de tilpasser seg den samme kundegruppen. For Handelsbanken vil obligasjonsmarkedet og Innovasjon Norge i større grad utgjøre en trussel på bedriftssiden, fordi deres kunder er betalingsdyktige og har prosjekter som virker svært lovende. Følgelig vil kundene også ha muligheten til å skaffe midler av andre aktører.

5.4 Oppsummering konkurransestrategier og konkurransearenaanalyse

Vi kan nå besvare forskningsspørsmål 1: *Hva karakteriserer konkurransestrategien og konkurransearenaen til Handelsbanken og Bank2?* Vår analyse viser at det er flere ulike trekk ved Handelsbanken og Bank2, men det som utmerker seg spesielt er at de har ulik strategi når det gjelder kundefokus, betingelser til kunden og styringssystemer. Disse forskjellene må derfor inkluderes i senere analyser for å kunne vurderes som mulige forklaringer på lønnsomhetsvariasjoner mellom de to bankene.

Vi har i tillegg drøftet hvordan Handelsbanken og Bank2 antagelig vil påvirkes av makro- og bedriftsspesifikke forhold. Makroøkonomiske faktorer som synes å ha størst påvirkning på bankene, variere mellom de to. Handelsbanken vil antageligvis i større grad påvirkes av det internasjonale finansmarkedet, og derfor vil det politiske aspektet være mer sentralt for dem. Banken blir også antageligvis positivt berørt av de økonomiske faktorene, fordi deres lønnsomhet kan styrkes gjennom en høyere konkurranseposisjon. Dette kommer som følge av at andre banker ikke kan innvilge like mange lån som før, fordi flere kunder ikke tilfredsstillt egenkapitalkravet. Det er mindre sannsynlig at Handelsbanken tidligere har innvilget lån til denne kundegruppen, og derfor vil ikke de bli like påvirket som de andre aktørene i bransjen. De sosiologiske forholdene som har spesiell betydning for Handelsbanken, er utdanningsnivået og den demografiske utviklingen. Dette skyldes at bankens kundegruppe øker og at utdanningsnivået og den demografiske utviklingen gir insentiver til økt sparing. Lovgivning og reguleringer har også stor betydning for Handelsbanken, der de må forholde seg til det svenske lovverket.

For Bank2 vil de økonomiske faktorene ha større betydning, som følge av strengere egenkapitalkrav til kundene. Høyere krav fra myndighetene til kundene vil gjøre at flere kunder får vanskeligheter med å få lån i ordinære banker, og derfor vil naturligvis flere oppsøke Bank2. Sosiologiske faktorer vil også påvirke banken, der spesielt økningen i

fattigdom synes å ha betydning. Dette kan forklares ved at en økende andel av befolkningen får økonomiske vanskeligheter, og at bankens kundegruppe øker.

Felles for begge bankene er betydningen av de teknologiske faktorene, der både Handelsbanken og Bank2 foretrekker å kopiere produkter av andre banker fremfor å utvikle dem selv. De miljømessige faktorene synes også å påvirke begge, men Handelsbanken blir noe mer berørt som følge av sin størrelse.

Som følge av at Handelsbanken og Bank2 har differensierte strategier, vil banken i ulik grad påvirkes av de bedriftsspesifikke faktorene. Handelsbanken har antageligvis et konkurransefortrinn som følge av sin størrelse og risikoprofil, og dermed har banken mulighet til å oppnå bedre betingelser enn andre. Banken har også klart å redusere kundemakten, ved å tilby noe ekstra (rådgivning) som deres kunder er villige til å betale for. Likevel har kundene muligheten til å henvende seg til substitutter, både Statens Lånekasse, Innovasjon Norge og obligasjonsmarkedet.

Bank2s konkurransefortrinn er knyttet til at bankens utlån er finansiert gjennom kundeinnskudd. Banken står overfor en lavere kundemakt, fordi kundene ofte mangler alternativer. Likevel utgjør Husbanken er trussel, da det er et nært substitutt som henvender seg til samme kundegruppe, gitt at kundene har klart å bedre sin situasjon.

Felles for Handelsbanken og Bank2 står også leverandørmakten, der de ansatte har en betydelig forhandlingsposisjon gjennom sin kompetanse og erfaring, som også er attraktiv i andre banker. Bankene har også begge et konkurransefortrinn gjennom sine differensierte strategier, som beskytter dem fra endringer hos konkurrentene og nyetablering.

Kapittel 6 – Lønnsomheten i Handelsbanken, bransjen og Bank2

I dette kapitlet ønsker vi å utforske lønnsomhetsforskjeller mellom Handelsbanken, bransjen og Bank2. Analysen gjennomføres med utgangspunkt i regnskapstall for perioden 2010-2012. Vi ønsker gjennom analysen å drøfte og besvare det andre forskningsspørsmålet, med følgende underspørsmål:

2. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom Handelsbanken, bransjen og Bank2, og hvordan varierer sentrale nøkkeltall mellom disse?
 - a) Hvilke regnskapsposter har spesiell betydning for forretningsbankenes resultatregnskap?
 - b) Hvordan er utviklingen og variasjonen i lønnsomhetstall i perioden?
 - c) Hvilke sammenhenger er det mellom de relevante nøkkeltallene?
 - d) Hvordan er rangeringen av Handelsbanken og Bank2 i forhold til de andre bankene i bransjeutvalget?

Innledningsvis forklares bankmodellen, som beskriver det gjensidige avhengighetsforholdet mellom resultatregnskapet og balansen. I tillegg drøftes hvordan regnskapet påvirkes av sentrale poster som inntekter, utlån og rentemargin. Deretter normaliseres resultatregnskapet, for så å gjennomføre en Common Size-analyse. Videre drøftes sentrale nøkkeltall og kilder til lønnsomhet, samt samvariasjonen mellom disse. Avslutningsvis rangeres bankene basert på nøkkeltallene.

6.1 Bankmodellen

Resultatregnskapet og balansen til forretningsbankene vil gjensidig påvirke hverandre da resultatet direkte virker inn på bankenes egenkapital. Netto renteinntekter, som er en del av resultatregnskapet, bestemmes av størrelsen på aktiva- og passivasiden i balansen, som uttrykker bankenes eiendelsside og egenkapital- og gjeldsside (Norges Bank, 2008). Dessuten gir balansen grunnlag for vurdering av kapitaldekningen, der egenkapitalen er en sentral komponent for å beregne ansvarlig kapital. For å analysere bankenes regnskap bør disse postene analyseres i sammenheng med netto renteinntekter, marginer, utlån, innskudd, driftsinntekter, driftskostnader med mer. Den gjensidige avhengigheten beskrives i tabellen under, som kan benyttes for å analysere både enkeltbanker og grupper av banker (Ibid).



Figur 6.1: Bankmodellen (Norges Bank, 2008)

Resultatregnskapet til forretningsbankene påvirkes naturlig nok av de direkte inntektene og kostnadene som genereres. Netto renteinntekter har også en vesentlig betydning for resultatet, og avhenger av balansen, samt marginene og rentenivået. Disse faktorene forklarer hvilke verdier bankene skaper, samt hvordan, og de uttrykker det underliggende aktivitetsnivået. Vi vil derfor legge stor vekt på resultatregnskapet, rentenettoen og rentenivået i videre analyser og viser til kapittel 6.3 og 6.4 for utfyllende kommentarer.

Virksomhetenes balanse består av en egenkapital- og gjeldsside, samt en eiendelsside. For bankene består gjeldssiden av kundeinnskudd, egenkapital, ansvarlig lånekapital og markedsfinansiering som innskudd fra finansinstitusjoner og verdipapirgjeld. Disse postene representerer bankenes finansieringskilder. Eiendelssiden består av kontanter og innskudd i sentralbanken, utlån til finansinstitusjonene, verdipapirer og utlån til kundene. Over 60 % av aktivasisden til de norske bankene består av utlån til kundene og ikke-finansielle foretak, mens de tre postene innskudd fra kundene, innskudd/lån fra finansielle foretak og obligasjonslån utgjør over 60 % av passivasiden (Norges Bank, 2008). Balansen påvirker videre kapitaldekningsberegningene som bankene må forholde seg til, som blir stadig strengere som følge av nye reguleringer, både Basel II og senere Basel III, jmf. kap 3.1.

6.2 Normalisering av forretningsbankenes resultat

I denne utredningen benytter vi normalisering for å justere for unormale aktiviteter og trender, med den hensikt å vurdere bankene basert på de normale aktivitetene for å prognostisere. Normalisering av resultatregnskapet er viktig for lønnsomheten i bankene analyseres, der det er vanlig å skille mellom normale og unormale aktiviteter (Kinserdal, 2013). Dette skyldes at unormale aktiviteter ofte er knyttet til enkelttilfeller som ikke er vanlig for driften, og som sannsynligvis ikke vil inntreffe i fremtiden. Disse aktivitetene bør elimineres eller justeres, for å redusere støy i analysen og for å oppnå høyere konsistens i forretningsbankenes resultatregnskap. Hensikten med justeringene er å finne den reelle underliggende inntjeningen (Ibid).

En utfordring ved å analysere banksektoren er at driften er knyttet til finansiering. Dette gir et uklart skille mellom drift og finansiering. I tillegg presenterer normalt bankene regnskapet i årsrapportene ved å estimere virkelig verdi, som innebærer at verdiendringer inkluderes. Dette gjør at regnskapet inneholder tallstørrelser som ikke reflekterer resultatet av driften, men i større grad er knyttet til utviklingen i makrobilde, for eksempel prisstigninger. Da disse endringene ikke er hensiktsmessige i vurderingen av lønnsomhetsforskjeller, bør de elimineres (Ernst & Young, 2011).

Det finnes en rekke måter å foreta justeringene på, men i praksis justeres det kun for enkelte forhold (Kinserdal, 2013). Aktivitetene knyttet til tilfeldige inntekter og kostnader elimineres, det samme gjelder estimatendringer over flere perioder, justeringer til virkelig verdi og finansposter som er inkludert i regnskapet. Vi har valgt å eliminere aktiviteter fra resultatregnskapet til Handelsbanken, bransjen og Bank2, som blir presentert i tabellene under. For Handelsbanken vil disse postene utgjøre en beskjeden del av resultatet, men for de andre bankene har normaliseringen større betydning.

Handelsbanken

Tall i MSEK

Unormale regnskapsposter	2012	2011	2010
Gevinst/tap av materielle og immaterielle tilganger	-	1	-1
SUM	-	1	-1

Tabell 6.1: Normaliserte poster for Handelsbanken

Bransjen

Tall i MNOK

Unormale regnskapsposter	2012	2011	2010
Gevinst/tap valuta og verdipapirer omløpsmiddel	8080,3	5407,0	3949,0
Nedskrivning/reversering, gevinst/tap verdipapirer anleggsmiddel	-38,4	7,0	-262,0
SUM	8041,9	5414,0	3687,0

Tabell 6.2: Normaliserte poster for bransjen

Bank2

Tall i MNOK

Unormale regnskapsposter	2012	2011	2010
Gevinst/tap valuta og verdipapirer omløpsmiddel	0,153	0,084	0,090
Nedskrivning/reversering, gevinst/tap verdipapirer anleggsmiddel	-10,535	14,843	-11,703
SUM	-10,382	14,927	-11,613

Tabell 6.3: Normaliserte poster for Bank2

Som følge av at norske og svenske regnskap er noe ulike i oppstillingen, vil normaliseringen være preget av vi justerer for flere forhold for Bank2 og bransjen. Vi har forsøkt å være konsistente og normalisert for de samme effektene. Handelsbanken sitt resultatregnskap er oppgitt i svenske kroner, men da vi i senere analyser ønsker å presentere regnskapsdata i prosent, vil ikke valutaforskjellen påvirke videre arbeid. Da en eventuell omjustering til norsk valuta vil tilføye mer støy i analysen, velger vi å ikke ta hensyn til dette forholdet. I Handelsbanken sitt resultatregnskap, har vi valgt å inkludere nettoresultatet av finansielle transaksjoner, da vi anser at denne posten er direkte knyttet til driften. Vi har imidlertid trukket ut gevinst/tap av materielle og immaterielle tilganger, da denne posten blant annet inkluderer salg av varer som tidligere er leaset til kundene (van Aller, mail).

For Bank2 og bransjen har vi ikke normalisert for utbytte og andre inntekter av verdipapirer med variabel avkastning, selv om dette er en finansiell post. Årsaken er at vi anser posten som et resultat av driften, og som følgelig bør inkluderes. Da vi ønsker en analyse basert på

inntektene og kostnadene, inkluderes også avskrivningene. Dette har vi gjort fordi vi anser avskrivningene som en naturlig del av bankenes kostnader knyttet til investeringene. Det kan likevel argumenteres for at det hadde vært mer hensiktsmessig å benytte normalt investeringsnivå, som typisk ligger noe høyere enn avskrivningene, se vedlegg 5 (Kinserdal, mail). Som følge av at vi ikke har noen gode estimater på investeringsnivået, har vi valgt å beholde avskrivningene som en del av den normaliserte vurderingen.

Vi har valgt å eliminere netto verdiendringer og gevinst/tap på valuta og verdipapirer som er omløpsmidler. Denne posten vil skape usystematiske svingninger i resultatregnskapet, og anses som ekstraordinær. Resultatposten forstyrrer også lønnsomhetssammenligningen, da bankene behandler verdiendringene ulikt. I tillegg er svingningene knyttet til bankenes balansestørrelser og markedsforhold. Posten er et resultat av ulike investeringer bankene har foretatt, og forklarer derfor lite av den daglige driften. Vi ønsker i tillegg å normalisere for nedskrivning/reversering av nedskrivninger og gevinst/tap på verdipapirer som er anleggsmidler. Dette skyldes at posten fremkommer svært uregelmessig, og at det også her gjøres justeringer til virkelig verdi. En annen årsak for normaliseringen av disse forholdene, er at postene er volatile og påvirkes av utenforliggende forhold, som rentenivå og endringer i aksjemarkedet. Hvordan disse forholdene påvirker forretningsbankene, bør nødvendigvis ikke ha en sammenheng med den underliggende driften.

Normalisering av regnskapene gir flere utfordringer. Børsnoterte forretningsbanker er pålagt å utarbeide regnskap etter de internasjonale regnskapsstandardene IFRS, som kjennetegnes ved at en større del av eiendelene og gjelden måles til virkelig verdi (Ernst & Young, 2011). Dette gjelder spesielt for finansielle instrumenter, som gjør at forretningsbankene i mange tilfeller må estimere virkelig verdi basert på skjønn, dersom virkelig verdi ikke kan estimeres objektivt. Det finnes flere poster i bankenes regnskap som knytter seg til verdiendringer både på innlån og utlån. En konsekvens kan derfor være asymmetri. En innvending mot måling til virkelig verdi, er overvurderingen at urealiserte tap som svekker bankenes resultater (Ibid). Det vil derfor være vanskelig å analysere hvilke elementer bankene har lagt til grunn for å verdsette eiendelene til virkelig verdi, og hvilke estimeringsmetoder bankene har benyttet.

Normalisering av poster kan også føre til at noen av bankene blir hardere rammet av justeringene, da det kan tenkes at vi justerer for forhold som gir en systematisk positiv effekt for noen av bankene. Dette vil antagelig være uproblematisk for vår analyse, fordi

justeringene ikke påvirker de relative resultatene. Normaliseringspostene utgjør for forretningsbankene en svært begrenset andel av bankenes totale resultater, og dermed har de ikke stor innvirkning på de relative lønnsomhetsprestasjonene. Et alternativ kunne vært å ikke justere for noen av de ovennevnte postene, men heller utvide analyseperioden. Vi anser imidlertid ikke dette som hensiktsmessig, da resultatene i tidligere perioder er preget av finanskrisen.

Vi anser at fordelene ved å normalisere for disse forholdene er større enn ulempene, selv om det kan tenkes at vi justerer for mer enn normalnivået. Da vi ønsker å undersøke forretningsbankenes stabile lønnsomhetsprestasjoner, vil normaliseringen gi et mer relevant grunnlag for å vurdere de ulike bankene mot bransjen.

6.3 Common Size-analyse

For å vurdere forretningsbankenes lønnsomhet, er det hensiktsmessig å analysere hvilke regnskapsposter som har spesiell betydning. Common Size-analysen er en teknikk for å identifisere trender og endringer i og mellom virksomhetene (Bhattacharyya, 2010). Analysen innebærer å konvertere postene i regnskapet til sammenlignbare prosentsatser. Fordelen er at det blir lettere for virksomhetene å sammenligne egen virksomhet over tid, samt vurdere virksomheten relativt til konkurrentene, spesielt når aktørene har ulik størrelse. Common Size-analysen gjør det i tillegg mulig å sammenligne bankene mot et gjennomsnitt av bransjedata (Ibid). Verktøyet kan dermed hjelpe ledere i beslutningstaking, vurderinger og for ranking av virksomhetene. Vi ønsker i dette delkapittelet å besvare forskningsspørsmål 2a: *Hvilke regnskapsposter har spesiell betydning for forretningsbankenes resultatregnskap?*

For banksektoren vil det være hensiktsmessig å fremstille regnskapspostene i prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital, som er et uttrykk for bankenes total kapital. Tabellen under viser Handelsbankens, bransjens og Bank2s gjennomsnittsregnskap for perioden 2010-2012, der vi har lagt sammen regnskapstallene for hvert år og delt på antall år. Tallene er basert på Handelsbankens konsernregnskap og andre rapporter, Bank2s årsrapporter og tallmateriale for bransjen er hentet fra Bankenes Sikringsfond. Vi har valgt å slå sammen regnskapspostene lønn- og administrasjonskostnader for samtlige av bankene, fordi vi ikke har separate tall tilgjengelig for Handelsbanken. For Handelsbanken Norge har det ikke vært

mulig å fremskaffe forvaltningskapitalen, og derfor har vi benyttet utlån til allmenheten som beste estimat, på oppfordring fra økonomisjefen i Handelsbanken Fredrik van Aller. Forvaltningskapitalen til Handelsbanken har vi omgjort fra NOK til SEK, ved å benytte gjennomsnittlige valutakurser i regnskapsåret. Omgjøringen skyldes at vi for samtlige av de andre regnskapstallene kun har disse oppgitt i SEK. Som følge av at Handelsbanken kun offentliggjør deres konsernregnskap, og en presentasjon av sentrale regnskapstall for Handelsbanken Norge, har vi hatt løpende kontakt med økonomisjefen i Handelsbanken får å få oversikt over hva de ulike tallene inneholder, og for å oppklare eventuelle misforståelser. Vi har også forsøkt å fremskaffe tallmaterialer fra økonomisjefen i de tilfeller der datamaterialet ikke var tilstrekkelig for å foreta vurderinger, se vedlegg 4.

Regnskap målt i gjennomsnittlig forvaltningskapital 2010- 2012	Handelsbanken	Bransjen	Bank2
Rentenetto	1,38 %	1,36 %	3,70 %
Provisjonsnetto	0,16 %	0,26 %	-0,06 %
Verdipapirer/ utbytte	0,05 %	0,02 %	0,13 %
Andre driftsinntekter	0,01 %	0,22 %	0,01 %
Normalisert sum inntekter	1,61 %	1,86 %	3,77%
Lønn og administrasjonskostnader	0,46 %	0,64 %	1,58 %
Andre driftskostnader	0,14 %	0,23 %	0,27 %
Avskrivninger	0,01 %	0,10 %	0,09 %
Normalisert sum kostnader	0,61 %	0,97 %	1,94%
Normalisert driftsresultat før tap	1,00 %	0,89 %	1,83 %
Tap på utlån, garantier mv.	0,12 %	0,16 %	0,17 %
Normalisert driftsresultat før skatt	0,88 %	0,73 %	1,66 %

Tabell 6.4: Regnskapsoppstilling

Tabellen viser at rentenettoen utgjør en betydelig del av forretningsbankenes inntekter, og er den største enkeltposten i regnskapet. Denne posten ser også ut til å variere mellom bankene, da både Handelsbanken og Bank2 har en høyere rentenetto enn bransjen. Om dette nøkkeltallet legges til grunn for lønnsomhetsvurderingene, ser det ut til at Handelsbanken og Bank2 har en høyere lønnsomhet enn forretningsbankene som helhet. Noe som vekker spesiell oppmerksomhet er rentenettoen til Bank2, som er betydelig høyere enn sammenligningsgrunnlaget. En av grunnene til at dette tallet er spesielt høyt, kan skyldes at banken finansierer utlånene med innskudd fra kundene, samt at de har muligheten til å ta en høyere utlånsrente som følge av kundenes risiko. Dette vil vi utdype i kapittel 7.

I tillegg til rentenettoen inkluderer normalisert sum inntekter også netto provisjonsinntekter, inntekter knyttet til utbytte og verdipapirer, og andre inntekter. Spesielt for bransjen ser det

ut til at netto provisjonsinntekter og andre inntekter utgjør en stor del av den daglige driften. Både Handelsbanken og Bank2 ligger godt under bransjegjennomsnittet for disse inntektene, og tabellen viser at rentenettoen samt verdipapirer/utbytte er viktigere for det totale resultatet til de to bankene, enn for bransjen. Handelsbanken og Bank2 har begge et høyere gjennomsnittlig driftsresultat i perioden, enn bransjen. En mulig forklaring kan skyldes kombinasjonen av bankens evne til å genere inntekter gjennom rentenettoen og samtidig holde kostnadene nede, og vil bli videre drøfte i kapittel 7.2.

Når det gjelder normalisert sum kostnader ser vi at lønn- og administrasjonskostnadene utgjør over halvparten av de samlede kostnadene. Spesielt for Bank2 har disse kostnadene stor påvirkning, der de er over dobbelt så høye sammenlignet med bransjen og Handelsbanken. Dette innebærer at driftskostnadene har stor påvirkning på forretningsbankenes resultater, og i vårt utvalg ser disse postene ut til å variere mye. Av tabellen ser vi at Handelsbanken har lave kostnader, noe som er forventet basert på deres strategi og kostnadsfokus. I tillegg har de svært lave kostnader knyttet til investeringer (avskrivninger), noe som kan indikerer stordriftsfordeler som vil bli ytterligere utdypet i kapittel 7.1.

Noe som kanskje overrasker, er at tap på utlån og garantier forklarer en beskjeden del av bankenes resultater, spesielt for Bank2. Bank2 ligger kun et prosentpoeng høyere enn bransjen, og fem prosentpoeng over Handelsbanken. Dette innebærer at Bank2 må ha god oversikt over deres risikofylte portefølje, samt god kunnskap innen kredittvurdering.

Common Size-analysen har likevel noen begrensninger. For det første er det ingen standardmetode på hvordan analysemetoden skal gjennomføres, noe som gjør at analysen preges av skjønnsmessige vurderinger. I tillegg kan en slik analyse være misvisende dersom regnskapet ikke er konsistent over tid, da ulike regnskapsdata i ulike regnskapsperioder ikke gir et riktig sammenligningsgrunnlag. Konsistens er sentralt når analyser utarbeidet av ulike aktører skal sammenlignes, for å sikre at virksomhetene blir vurdert på likt grunnlag.

Resultatene fra analysen danner grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 2a. For forretningsbankene utgjør rentenettoen en betydelig del av deres resultatregnskap. I tillegg ser det ut til at provisjonsinntektene og andre inntekter er viktige, spesielt for bransjen som helhet. Forretningsbankenes kostnader har også stor påvirkning, spesielt lønns- og

administrasjonskostnadene. Basert på disse observasjonene kan vi definere tre mulige kilder til lønnsomhet, som viser ulike prestasjonsområder bankene bør fokusere på: rentenettoen, andre inntekter og kostnadseffektiviteten. De tre forholdene har stor påvirkning på bankenes resultater, og således også lønnsomheten. Vi ønsker derfor i videre analyser å inkludere disse faktorene, samt sentrale nøkkeltall for å vurdere bransjens og de to bankenes relative lønnsomhet.

6.4 Nøkkeltall og kilder til lønnsomhet

Det er vanlig å analysere lønnsomheten til virksomhetene eller bransjen ved å ta utgangspunkt i nøkkeltallene egenkapitalrentabilitet, totalkapitalrentabilitet, samt driftsresultat per årsverk (Bjørnenak, 2013). Dette er forhold som beskriver lønnsomheten på et overordnet nivå. For å undersøke lønnsomheten i banksektoren ønsker vi videre å fokusere på de tre kildene til lønnsomhet som vi fant under Common Size-analysen; rentenettoen, andre inntekter og kostnadseffektiviteten. Nøkkeltallene er beregnet basert på offentlig regnskapsinformasjon, og innhenting av tallmateriale via mail til økonomisjefen i Handelsbanken, Fredrik van Aller. For detaljerte opplysninger om datagrunnlaget viser vi til vedlegg 6-7. Det blir lagt vekt på egenskaper, styrker og svakheter, og utviklingen i nøkkeltallene for forretningsbankene de seneste årene. I dette delkapittelet vil vi forsøke å besvare forskningsspørsmål 2b: *Hvordan er utviklingen og variasjonen i lønnsomhetstall i perioden?*

6.4.1 Egenkapitalrentabilitet (EKR)

Egenkapitalrentabiliteten illustrerer lønnsomheten til forretningsbankene og banksektoren, og beregnes ved å dividere normalisert driftsresultat før skatt på bokført egenkapital. EKR viser dermed regnskapsresultat per krone bokført egenkapital, som er et uttrykk for avkastningen eierne oppnår på investert kapital (Bøhren et al., 1991).

EKR	2012	2011	2010
Handelsbanken	17,40 %	11,95 %	17,37 %
Bransjen	11,05 %	10,80 %	16,17 %
Bank2	18,69 %	15,87 %	13,54 %

Tabell 6.5: Presentasjon av egenkapitalrentabiliteten

Utviklingen av egenkapitalrentabiliteten for perioden er positiv for Bank2, som kan skyldes fokuset på økt soliditet og gode økonomisk framtidsutsikter, gjennom økt utlånsvolum og

økte markedsandeler. Handelsbanken har en relativ stabil EKR gjennom perioden, med en svak økning på 0,03 prosentpoeng i 2012 fra 2010. Likevel ser vi en nedgang i 2011 for Handelsbanken og bransjen, som kan forklares av press på bankenes inntektsmarginer, og at utlånsvolumet økte mer enn inntektene. Dette skyldes at bransjen har vært preget av sterk konkurranse, da spesielt på boliglånsmarkedet (Finanstilsynet2, 2011). Økte finansieringskostnader i samme periode var med på å underbygge nedgangen for regnskapsåret 2011.

Tabellen viser at både Handelsbanken og Bank2 ligger godt over bransjedataene i perioden, og indikerer en solid lønnsomhet. Det som kanskje overrasker, er at Bank2 kommer best ut både i 2012 og 2011. Dette kan skyldes deres høye rentenetto, kombinert med relativt lave tap sammenlignet med andre refinansieringsbanker. I tillegg har Bank2 klart å øke utlånsvolumet med 22 % i 2011 sammenlignet med året før, og ytterligere 19 % i 2012 (Bank2, 2012). En av årsakene til at Bank2 har klart å øke utlånene er at banken de senere årene har inngått samarbeidsavtaler med flere eksterne partnere, både advokatfirmaer, inkassobyråer og andre som ofte er tilknyttet personer eller bedrifter i økonomiske vansker. Slike avtaler har banken hatt veldig gode erfaringer med ved at samarbeidspartnerne formidler potensielle kunder videre til banken. En annen grunn til økningen i utlån er knyttet til de nye kapitalkravene, som Bank2 mener straffer bankene fordi det gjør det mindre gunstig å ha store bedriftsporteføljer i balansen. Bank2 begrunner dette med at kapitalkravene begrenser utlånspotensialet til andre, mindre kunder som følge av gitte utlånsmuligheter basert på bankenes forvaltningskapital. En naturlig konsekvens av kravene er dermed at flere banker har strammet inn kredittpolicyen, slik at en større andel av bedriftskundene ikke får lån i ordinære banker. Følgelig oppsøker de Bank2. Banken mener også selv at en årsak til deres økte utlånsvolum er at banken over tid har opparbeidet et godt renommé, og således ønsker flere å komme i kontakt med dem (Gulbrandsen, Intervju).

Det finnes likevel flere begrensninger ved å benytte egenkapitalrentabiliteten i denne bransjen når lønnsomhetsforskjeller skal vurderes. I banknæringen utgjør normalt egenkapitalen en liten andel av bankenes total kapital. En utfordring vil derfor være at nøkkeltallet kun inkluderer egenkapitalen i nevneren. Som følge av finanskrisen har det blitt økt oppmerksomhet på bankenes soliditet og robusthet, der myndighetene ønsker å øke egenkapitalandelen til bankene. Banker som tilfredsstillers disse kriteriene, blir derfor straffet

da EKR blir lavere desto høyere egenkapitalen er i forhold til driftsresultatet. Dette vil signalisere lavere lønnsomhet, uten at det faktisk er tilfellet.

Nøkkeltallet tar heller ikke hensyn til eiernes avkastningskrav, som inkluderer et risikopåslag knyttet til usikkerheten i forretningsbankenes fremtidige resultater og utvikling. Risikofylte utlånsporteføljer resulterer derfor i høyere avkastningskrav enn andre. I en optimal lønnsomhetsvurdering bør man derfor justere for risikoeksponeringen, slik at bankene sammenlignes på likt grunnlag. Da det ikke finnes en hensiktsmessig måte å foreta disse justeringene, har vi valgt å benytte ujustert egenkapitalrentabilitet.

En tredje svakhet ved å benytte egenkapitalrentabilitet som sammenligningsgrunnlag er at bankenes krav til egenkapital avhenger av kapitalstrukturen. Dersom forretningsbankene velger å lånefinansiere finansielle investeringer, vil forventet aksjeavkastning øke mer enn om de benytter egne midler (Mæland, 2011). Dette skyldes at det er færre aksjer å fordele profitten på, når investeringen finansieres med gjeld fremfor utvidelse av aksjekapital. Likevel er dette i strid med Modigliani og Millers irrelevansteorem, som forklarer at under perfekte kapitalmarkeder vil verdien av virksomhetene ikke påvirkes av forholdet mellom gjeld og egenkapital (Ibid). Denne teorien vil derfor gi det samme vektete totalavkastningskravet uavhengig av egenkapitalandelen.

Kapitalstruktur er vist å påvirke risikostyringen og de strategiske beslutningene i virksomhetene, som igjen påvirker effektiviteten i samfunnet. Forutsetningen om perfekte kapitalmarkeder kan dermed føre til at noen risikofaktorer gis for lite oppmerksomhet, blant annet virksomhetenes insentiver til å øke gjeldsandelen (Mæland, 2011). Ulik kapitalsammensetning i forretningsbankene vil følgelig gi ulike avkastningskrav til egenkapital. På tross av svakhetene, er egenkapitalrentabiliteten et velbrukt nøkkeltall i banksektoren og anses som et velegnet nøkkeltall for å analysere lønnsomhetsforskjeller i bransjen (Ibid). Bank2 finansierer i større grad enn andre banker sine utlån gjennom innskudd fra kundene, og burde således ha et lavere kapitalkrav på egenkapitalen fordi de ikke låner av andre finansinstitusjoner.

6.4.2 Driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital (GFK)

Dette nøkkeltallet beskriver forretningsbankenes total kapitalrentabilitet, som er et uttrykk for avkastningen på den samlede kapitalen som er bundet i virksomhetene. I tillegg gir nøkkeltallet en god indikasjon på hvor effektivt virksomhetene drives, samt den underliggende inntjeningen. I dette tilfellet beregner vi nøkkeltallet av normalisert driftsresultat før skatt, i forhold til gjennomsnittlig forvaltningskapital mellom inngående og utgående balanse i regnskapsåret. Gjennom dette tallet får vi dermed en oversikt over hvor mye forretningsbankene tjener per krone forvaltet.

Driftsresultat i andel av GFK	2012	2011	2010
Handelsbanken	1,05 %	0,64 %	1,09 %
Bransjen	0,69 %	0,65 %	0,87 %
Bank2	1,95 %	1,54 %	1,42 %

Tabell 6.6: Presentasjon av driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital

Lønnsomheten i Bank2 og Handelsbanken ser ut til å være solid, sammenlignet med bransjen. Begge bankene ligger betydelig over gjennomsnittet i bransjen, med unntak av Handelsbanken i 2011, som kan være et resultat av gode rentemarginer og bedre kostnadskontroll. Samlet driftsresultat i perioden har også hatt en spesiell positiv utvikling for Bank2. Dette kan skyldes en positiv tilleggseffekt ved at gjennomsnittlig forvaltningskapital er redusert, jmf. avsnitt 7.1.1. Handelsbanken har hatt en betydelig nedgang i driftsresultatet i 2011, som i stor grad kan forklares av investeringer i nye kontorer og IKT-utstyr, se avsnitt 6.4.6.

Nøkkeltallet beregnes med bankenes total kapital i nevner, som dermed justerer for enkelte svakheter med egenkapitalrentabiliteten. Likevel blir fremdeles ikke risiko tatt hensyn til, fordi måltallet ikke risikojusteres ved sammenligning. Som nevnt ovenfor, fører det til at Bank2 kan se ut til å være mer lønnsom enn hva som faktisk er tilfellet, da de har høyere risiko knyttet til utlånsporteføljen. Det at Bank2 ligger over både bransjen og Handelsbanken, kan derfor delvis forklares gjennom høyere avkastningskrav som følge av økt risiko. Bankenes fortjeneste per krone forvaltet vil imidlertid være hensiktsmessig for å vurdere lønnsomhetsforskjeller på tross av dette, da den gir en indikasjon på bankenes relative prestasjoner. Bank2 ser ut til å ha taklet regnskapsåret 2011 bedre enn de andre aktørene, ved at de har økt inntektene, spesielt fra verdipapirer, samtidig som de har redusert andre driftskostnader.

6.4.3 Driftsresultat per årsverk

For å vurdere lønnsomheten i forretningsbankene er det også hensiktsmessig å beregne driftsresultat per årsverk. Av tidligere analyser har vi funnet at bankenes inntekter i hovedsak er rentemarginene, som i stor grad knytter seg til de ansatte og ledernes evne til å øke innskuddene og utlånene til fordel for bankene. Samtidig utgjør personalkostnader en stor andel av forretningsbankenes totale kostnader, som indikerer at de ansatte er en sentral faktor for å vurdere relative prestasjoner. Vi har brukt bankenes årsrapporter for å finne antall årsverk i de ulike årene, men i noen tilfeller har vi brukt Bankenes Sikringsfond grunnet mangel på tall, se vedlegg 9.

Driftsresultat per årsverk i MNOK	2012	2011	2010
Handelsbanken	2,74	1,58	2,50
Bransjen	1,35	1,19	1,57
Bank2	1,82	1,50	1,29

Tabell 6:7: Presentasjon av driftsresultat i andel av antall årsverk

Handelsbanken sitt regnskap er som nevnt tidligere oppgitt i svenske kroner, og for å gi en sammenlignbar presentasjon av tallene, har vi valgt å omgjøre tallene til norske kroner. Valutakursen er omregnet ved å benytte gjennomsnittlig valutakurs i de ulike regnskapsperiodene, noe som er hensiktsmessig for å vurdere bankens resultat. Disse beregningene vil derfor kun utgjøre et estimat på Handelsbankens virkelige resultat.

Det er flere svakheter ved å analysere dette nøkkeltallet for forretningsbankene. For det første har vi fått oppgitt gjennomsnittlig antall ansatte, og ikke årsverk for Handelsbanken. Denne faktoren kan være uheldig, da noen ansatte ikke jobber fullt. Dette kan skape skjevheter i analysen, ved at Handelsbanken antagelig kommer noe dårligere ut enn sammenligningsgrunnlaget. Differansen mellom antall årsverk og gjennomsnittlig antall ansatte vil antagelig ikke gi store utslag for analysen, fordi differansen vil være ubetydelig for de overordnede sammenhengene. For det andre er det ansatte som ikke jobber direkte mot bankvirksomhet, og som burde vært ekskludert fra utvalget. Den totale vurderingen av lønnsomheten per årsverk vil i mindre grad påvirkes av de ovennevnte utfordringene, da det vil ha lite innvirkning på de totale kostnadene og inntektene. Derfor anses nøkkeltallet som formålstjenlig for å vurdere bankenes prestasjoner.

Tabellen viser at både Handelsbanken og Bank 2 har et høyere driftsresultat per årsverk enn bransjen, med unntak av Bank2 i 2010, som skyldes lavere tap på utlån og mislighold som følge av de ansattes kredittdyktighet og kompetanse. I tillegg indikerer tabellen at bankene har vært effektive i rådgivningen og tilfredsstilt kundenes behov ved å tilby en god produksjonssammensetning.

6.4.4 Rentenetto i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital

Rentenettoen er en viktig kilde til lønnsomhet i forretningsbankene, og utgjør en betydelig del av bankenes inntekter, som illustrert i Common Size-analysen. Bankene er derfor avhengig av rentemarginene, fordi rentenettoen er en sentral del av inntektskilden. For forretningsbankene er det ikke nivået på renten som har størst betydning, men rentenettoen (Sparebankforeningen, 2010). Rentenettoen beskriver differansen mellom renteinntekter fra utlån og andre rentebærende verdipapirer, og renteutgifter knyttet til innskudd og annen finansiering, spesielt fra obligasjons- og sertifikatmarkedet (Ibid). Rentenettoen forklarer derfor hva bankene tjener på utlånsvirksomheten, og har betydning for å vurdere relative lønnsomhetsprestasjoner.

Rentenetto i andel av GFK	2012	2011	2010
Handelsbanken	1,57 %	1,26 %	1,50 %
Bransjen	1,36 %	1,40 %	1,31 %
Bank2	4,00 %	3,59 %	3,33 %

Tabell 6.8: Presentasjon av rentenetto i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital

Både Handelsbanken og Bank2 har en høyere rentenetto enn vårt bransjeutvalg, med unntak av Handelsbanken i 2011. Bank2 har hatt en positiv utvikling i hele regnskapsperioden mens Handelsbankens utvikling har variert. Handelsbankens bedring fra 2011 til 2012 er et resultat av volumvekst og en generell positiv marginutvikling (Handelsbanken, 2013). Nedgangen året før skyldes primært det høye marginpresset, som på tross av økningen i utlån, reduserte rentenettoen. Bank2s rentenetto har økt med hele 0,41 prosentpoeng fra 2011 til 2012, som forklares av en økende andel utlån i forhold til gjennomsnittlig forvaltningskapital (Bank2, 2012). Økningen fra 2010 til 2011 skyldes en planlagt nedgang i gjennomsnittlig forvaltningskapital, samtidig som rentenettoen var relativt stabil, jmf. avsnitt 7.1.1. (Bank2, 2011).

En svakhet med nøkkeltallet er at det heller ikke her justeres for den ulike risikoeksponeringen forretningsbankene har. Bank2 ser ut til å ha et fortrinn knyttet til rentenettoen, sammenlignet med både bransjen og Handelsbanken, og ligger langt over de representative tallene i perioden 2010-2012. En høyere rentenetto skyldes at Bank2 har en høyere utlånsrente til sine kunder, som følge av større usikkerhet knyttet til kundenes betalingsevne. Følgelig vil de også oppnå større marginer, da økt risiko gjennom høyere forventede tap og mislighold kompenseres med høyere renter.

6.4.5 Netto andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital

Den andre kilden til lønnsomhet er vist å være andre inntekter, som blant annet inneholder netto provisjonsinntekter, verdipapirer og andre driftsinntekter som gebyrer. For å måle betydningen av andre inntekter, benytter vi netto andre inntekter i forhold til gjennomsnittlig forvaltningskapital som nøkkeltall. Fordelen med dette tallet er at det viser hvor viktig de andre inntektene ser ut til å være for forretningsbankene, samt hvordan de synes å variere mellom de ulike aktørene.

Netto andre inntekter i andel av GFK	2012	2011	2010
Handelsbanken	0,22 %	0,24 %	0,26 %
Bransjen	0,49 %	0,44 %	0,59 %
Bank2	0,10 %	0,03 %	0,08 %

Tabell 6.9: Presentasjon av netto andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital

Tabellen viser at netto andre inntekter ikke utgjør en stor andel av Bank2s samlede resultat, og forklarer i liten grad deres inntektskilder. Bortsett fra nedgangen i 2011, har det vært en positiv utvikling i regnskapsperioden, som skyldes høyere inntekter fra verdipapirer (Bank2, 2012). Dette kan indikere at denne inntektskilden blir viktigere i fremtiden, og vil utgjøre en større del av deres totale inntekter. Både Handelsbanken og bransjen har likevel i samme periode en svak nedgang, som skyldes en lavere andel verdipapirer og at gjennomsnittlig forvaltningskapital har økt.

En begrensing med dette nøkkeltallet er at det ikke beskriver den underliggende driften i banksektoren, som blir bedre uttrykt gjennom rentenettoen. Likevel er nøkkeltallet relevant for å vurdere om andre inntekter enn rentenettoen kan forklare lønnsomhetsforskjellene. I

dette tilfellet bør nøkkeltallet analyseres i sammenheng med andre forklaringsfaktorer og lønnsomhetsmål.

6.4.6 Driftskostnader i andel av totale inntekter

Den siste kilden til lønnsomhet er kostnadseffektivitet, som er driftskostnadene i forhold til forretningsbankenes totale inntekter. Fordelen med dette nøkkeltallet er at bankene kan analysere hvordan kostnadene endrer seg sammenlignet med inntektene. Nøkkeltallet er et av de mest brukte prestasjonsmålene i banksektoren, da det gir en god indikasjon på bankenes evne til å generere inntekter, og samtidig holde kostnadene på et akseptabelt nivå. Dette forholdstallet gir derfor en indikasjon på hvor god kostnadskontroll bankene har. I motsetning til de ovennevnte lønnsomhetsmålene, vil bankene være mer kostnadseffektive desto lavere nøkkeltallet er.

Driftskostnader i andel av totale inntekter	2012	2011	2010
Handelsbanken	35,79 %	43,55 %	35,06 %
Bransjen	52,21 %	55,35 %	49,29 %
Bank2	46,41 %	54,22 %	54,22 %

Tabell 6.10: Presentasjon av driftskostnader i andel av totale inntekter

Handelsbanken skiller seg tydelig ut, da de har en mye lavere kostnadsgrad. Dette indikerer en god kostnadskontroll, og et betydelig fokus på lave kostnader. Fra 2011 til 2012 har banken klart å redusere kostnadene betraktelig, helt ned til 36 %, og det kan antyde at banken har klart å oppnå og utnyttet stordriftsfordeler, som blir nærmere analysert i kapittel 7.1. Året før økte kostnadene likevel relativt mye, som følge av kostnader knyttet til investeringer i fremtidig vekst, da spesielt til kontorer og IT-utstyr (Handelsbanken, 2011). Bank2 har også klart å redusere kostnadene i perioden. Dette er et resultat av lavere kostnader til Bankenes Sikringsfond, markedsføring, IKT og lokaler (Bank2, 2012). Banken har gjennom disse kuttene klart å styrke kostnadsgraden, og er i 2011 og 2012 under hva som er gjennomsnittet i bransjen.

Svakheter med dette nøkkeltallet er at det heller ikke her er inkludert et risikoelement knyttet til fremtidige inntekter, som gjør at noen banker kommer bedre ut. Bank2 bør som sagt ha høyere inntekter som følge av deres risikoeksponering, og bør derfor ideelt sett ligge noe lavere enn sammenligningsgrunnlaget. Videre forklares kun kostnadenes andel av totale inntekter, der bankene ikke får en indikasjon på om det er kostnadene som er for høye eller

inntektene for lave i forhold til konkurrentene og deres resultater. Tallene må derfor ses i sammenheng med andre måltall, for å vurdere effektiviteten til bankene.

6.4.7 Oppsummering av nøkkeltallene

Vår analyse indikerer at både Handelsbanken og Bank2 har levert bedre resultater enn bransjen i perioden, der spesielt Bank2 har hatt en positiv utvikling. Likevel har nøkkeltallene vist en nedgang for bransjen som helhet, som kan antyde at det er større forskjeller blant bankene i dag enn tidligere. Det kan tyde på at differensierte strategier blant bankene kan generere bedre resultater, og at det vil være viktigere å skille seg ut i tiden fremover. Vi har valgt å presentere resultatene fra analysen i tabellen under, der vi har beregnet gjennomsnittlig nøkkeltall for de ulike aktørene.

Gjennomsnittsnivå 2010-2012	Handelsbanken	Bransjen	Bank2
Egenkapitalrentabilitet	15,57	12,67	16,03
Driftsresultat i andel av GFK	0,92	0,74	1,64
Driftsresultat pr årsverk i MNOK	2,28	1,37	1,53
Rentenetto i andel av GFK	1,44	1,36	3,64
Andre inntekter i andel av GFK	0,24	0,51	0,07
Driftskostnader i andel av totale inntekter	38,13	52,28	51,62

Tabell 6.11: Oppsummering av sentrale nøkkeltall for banksektoren

Beregningene viser at det er betydelige lønnsomhetsforskjeller mellom forretningsbankene. Variasjonene er størst mellom aktørenes egenkapitalrentabilitet og driftsresultat per årsverk, og synes primært å forklares av rentenettoen og driftskostnader i andel av totale inntekter. Av tabellen ser vi at Handelsbanken og Bank2 leverer bedre enn bransjen på samtlige av nøkkeltallene, med unntak av andre inntekter i andel av GFK.

6.5 Korrelasjonsanalyse

En korrelasjonsanalyse brukes for å beskrive det lineære forholdet mellom to variabler (Pallant, 2005). Gjennom en korrelasjonsanalyse får vi muligheten til å analysere graden av samvariasjon mellom de ulike nøkkeltallene. Vi ønsker i det påfølgende å besvare forskningsspørsmål 2c: *Hvilke sammenhenger er det mellom de relevante nøkkeltallene?*

Vi har valgt å gjøre en korrelasjonsanalyse ved å beregne nøkkeltallene for samtlige av bankene i bransjeutvalget, og inkludert Handelsbanken og Bank2. Årsaken er at en

korrelasjonsanalyse med kun Handelsbanken, bransjen og Bank2 ikke ville gitt mening. For en nærmere presentasjon av bankenes nøkkeltall som er benyttet som grunnlag for korrelasjonsanalysen, se råmatrisen i vedlegg 7. Vi har valgt å ekskludere bankene som ikke ble ansett som en forretningsbank i 2012, som innebærer at Nordlandsbanken, SEB-privatbank og Warren Bank ikke er med i utvalget.

De ulike nøkkeltallene har fått tildelt ulike navn. Egenkapitalrentabiliteten har fått betegnelsen EKR. Normalisert driftsresultat i andel har fått navnet NDRi%GFK. Normalisert driftsresultat per årsverk er forkortet til NDR/Årsv, mens rentenetto i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital er RNi%GFK. Netto andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital betegnes som Net.Ai%GFK, mens driftskostnader i andel av totale inntekter blir forkortet til DKi%TI.

	EKR	NDRi%GFK	NDR/Årsv.	RNi%GFK	Net.Ai%GFK	DKi%TI
EKR	1	.743**	.705**	.529*	.068	-.603**
Signifikansn.		.000	.001	.024	.788	.008
NDRi%GFK	.743**	1	.668**	.439	.617**	-.148
Signifikansn.	.000		0.002	.069	.006	.559
NDR/Årsv.	.705**	.668**	1	.421	.152	-.571*
Signifikansn.	.001	.002		.082	.548	.013
RNi%GFK	.529*	.439	.421	1	-.218	-.120
Signifikansn.	.024	.069	.082		.384	.635
Net.Ai%GFK	.068	.617**	.152	-.218	1	.363
Signifikansn.	.788	.006	.548	.384		.139
DKi%TI	-.603**	-.148	-.571*	-.120	.363	1
Signifikansn.	.008	.559	.013	.635	.139	

*Korrelasjonen er signifikant på 0,05 nivå (2. halet)

**Korrelasjonen er signifikant på 0,01 nivå (2. halet)

Tabell 6.12: Korrelasjonsanalyse av nøkkeltallene 2010-2012

Tabellen viser korrelasjonen mellom nøkkeltallene i perioden 2010-2012. Egenkapitalrentabiliteten korrelerer sterkt med normalisert driftsresultat i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital og årsverk, som er signifikante på 0,01 nivå, jmf. avsnitt 4.3.4. Dette er i samsvar med våre forventinger, da disse nøkkeltallene er mål på bankenes lønnsomhet. Videre vil det være hensiktsmessig å legge EKR til grunn for å vurdere

sammenhengene med kildene til lønnsomhet som vi fant i kapittel 6.4. Av korrelasjonsanalysen ser vi at det er en sterk sammenheng mellom egenkapitalrentabiliteten og driftskostnader i andel av totale inntekter, også på 0,01 signifikansnivå. Kostnadsgraden vil derfor videre bli vurdert som en mulig lønnsomhetskilde i senere kapitler. Tabellen viser i tillegg at det er en sterk sammenheng mellom egenkapitalrentabiliteten og rentenettoen, men på et lavere signifikansnivå på 0,05. Rentenettoen blir derfor også betraktet som en mulig forklaringsfaktor til lønnsomhetsforskjeller. Korrelasjonsanalysen synes derfor å kunne bekrefte de analysene vi har gjennomført ovenfor.

Vi kan nå besvare forskningsspørsmål 2c. Korrelasjonsanalysen viser at det er sterk sammenheng mellom målene på lønnsomhet: egenkapitalrentabiliteten og driftsresultatet i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital og årsverk. Faktorene som synes å forklare lønnsomheten om man legger egenkapitalen til grunn, ser ut til å være rentenettoen og driftskostnadene i andel av totale inntekter.

6.6 Rangering av Handelsbanken, bransjeutvalget og Bank2

Nøkkeltallene til samtlige av forretningsbankene i Norge, herunder datterbanker av utenlandske banker som var medlem av Bankenes Sikringsfond i 2012 og DnB, gir grunnlag for å rangere bankene basert på deres prestasjoner. Tabellen under har til hensikt å vurdere de ulike bankene opp mot hverandre. Rangeringen gir grunnlag for å vurdere hvilke banker som er mest og minst lønnsomme. Bankene er rangert etter høyeste nivå på nøkkeltallene, men driftskostnader i andel av totale inntekter er snudd. Rangeringen viser derfor de mest solide bankene i det øverste intervallet. Vi vil i dette delkapittelet besvare forskningsspørsmål 2d: *Hvordan er rangeringen av Handelsbanken og Bank2 i forhold til de andre bankene i bransjeutvalget?*

<i>Nr</i>	<i>EKR</i>	<i>NDR i % GFK</i>	<i>NDR / ÅRSV.</i>	<i>RN i % GFK</i>	<i>Net.AI i % GFK</i>	<i>DK i % TI</i>
1.	Bank Norw.	Bank Norw.	Bank Norw.	Bank Norw.	Netfonds	BN Bank
2.	yA Bank	yA Bank	Santander	yA Bank	Bank1	Handelsb.
3.	Bank2	Bank2	Handelsb.	Eika Kreditt	KLP	Santander
4.	Handelsb.	Santander	Pareto	Bank2	BN Bank	Pareto
5.	Santander	Netfonds	BN Bank	Santander	Storebrand	Bank Norw.
6.	Nordea	Handelsb.	yA Bank	Netfonds	yA Bank	Bank2
7.	Netfonds	Pareto	Bank2	Gjensidige	Bank Norw.	yA Bank
8.	DnB	Voss V.	Storebrand	Verdibank	Nordea	Nordea
9.	Pareto	Nordea	DnB	Voss V.	DnB	DnB
10.	BN Bank	Eika Kreditt	Nordea	Pareto	Santander	Voss V.
11.	Voss V.	DnB	Voss V.	Bank1	Eika Kreditt	Netfonds
12.	Storebrand	Storebrand	Netfonds	Handelsb.	Gjensidige	Bank1
13.	Bank1	BN Bank	Eika Kreditt	Landkreditt	Handelsb.	Landkreditt
14.	Eika Kreditt	Verdibank	Landkreditt	Nordea	Voss V.	Storebrand
15.	Verdibank	Gjensidige	Gjensidige	DnB	Pareto	Gjensidige
16.	Gjensidige	Bank1	Verdibank	Storebrand	Verdibank	Eika Kreditt
17.	Landkreditt	Landkreditt	Bank1	BN Bank	Landkreditt	Verdibank
18.	KLP	KLP	KLP	KLP	Bank2	KLP

Tabell 6.13: Rangering av bankene 2012

Tabellen viser at Handelsbanken og Bank2 jevnt over leverer solide resultater sammenlignet med bransjen. De presterer spesielt godt på lønnsomhetsmålene egenkapitalrentabilitet, normalisert driftsresultat i andel av GFK og årsverk. De har lave driftskostnader i andel av totale inntekter, som indikerer at kostnadseffektivitet er en viktig kilde til deres lønnsomhet. Handelsbanken har en noe lav rentenetto, som delvis kan forklares ved at deres kunder er betalingsdyktige og at banken således må gi kundene gode betingelser gjennom lavere utlånsrenter. Handelsbanken og Bank2 ligger heller ikke på topp når det gjelder andre inntekter, som indikerer at dette ikke er en utslagsgivende post for å vurdere deres lønnsomhet, og dette er også i tråd med drøftingene ovenfor.

Tabellen viser at det er spesielt kostnadsgraden som synes å påvirke Handelsbankens lønnsomhet, der de er rangert som nummer to. For Bank2 derimot er rentenettoen av større betydning, og kan derfor være en viktig kilde til deres lønnsomhet. Som følge av at disse faktorene synes å forklare en stor andel av bankenes resultater, ønsker vi å utdype disse i kapittel 7.

Av tabellen ser vi videre at det er en sammenheng mellom bankenes relative prestasjoner, der spesielt Bank Norwegian utmerker seg positivt. Dersom vi legger

egenkapitalrentabiliteten til grunn for å vurdere bankenes lønnsomhet, er det Bank Norwegian, yA Bank, Bank2 og Handelsbanken som er de mest lønnsomme. Disse bankene befinner seg også topp seks for nøkkeltallet normalisert driftsresultat i andel av GFK og på topp syv for årsverk. Dette gir derfor en god indikasjon på at disse bankene har god lønnsomhet sammenlignet med de andre aktørene, fordi de presterer godt på samtlige av lønnsomhetsmålene. Mulige forklaringsfaktorer til lønnsomhetsvariasjoner er rentenettoen, der samtlige av bankene ligger høyt oppe, med unntak av Handelsbanken. Dette antyder at rentenettoen har stor påvirkning på bankens prestasjoner og resultater, da den viser hva bankene tjener på sin kjernevirksomhet.

Netto andre inntekter i andel av GFK, som kan være en viktig kilde til lønnsomhetsforskjeller, er imidlertid mer spredt og blir derfor vanskeligere å vurdere. Vi kan derfor ikke trekke en entydig konklusjon om at andre inntekter har betydning for lønnsomheten, men den har selvfølgelig positiv effekt på bankenes resultater. Tabellen viser videre at de fire bankene med høyest EKR også ligger på i toppen når det gjelder kostnadsprosenten, som betyr at de har lavere kostnader i forhold til deres inntjening enn de andre bankene i utvalget. Ut fra dette kan vi konkludere med at kostnadseffektivitet har betydning for å oppnå økt lønnsomhet.

Vår analyse viser at Handelsbanken og Bank2 gjør det svært godt sammenlignet med andre forretningsbanker. Likevel antyder våre vurderinger at både Bank Norwegian og yA Bank også er to svært solide aktører i bransjen, som har svært god lønnsomhet sammenlignet med hva som er representativt for bransjen. Vår analyse indikerer derfor at det er en stor spredning mellom lønnsomheten til forretningsbankene, og at det for mange banker kan være vanskeligere å oppnå tilfredsstillende resultater. Årsakene til lønnsomhetsvariasjonene kan være mange, men rangeringen antyder at det er de nettbaserte bankene som klarer å tilfredsstille kundenes behov ved å gi gode betingelser som har de beste resultatene. I tillegg vil de differensierte bankene, deriblant Handelsbanken og Bank2, som forsøker å tilrettelegge for at kundenes best skal styrke sin økonomi og oppnå målene de ønsker, antagelig ha muligheten for å nå sitt lønnsomhetsmål.

6.7 Oppsummering av lønnsomheten til Handelsbanken, bransjen og Bank2

Vi kan nå besvare forskningsspørsmål 2: *Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom Handelsbanken, bransjen og Bank2, og hvordan varierer sentrale nøkkeltall mellom disse?*

Våre beregninger indikerer at det er betydelige lønnsomhetsforskjeller mellom forretningsbankene i Norge, som kan skyldes økt konkurranse, press på marginer og kundenes krav og forventninger om høy kvalitet. Det finnes likevel flere banker som har levert svært positive resultater i regnskapsperioden 2010-2012. Handelsbanken og Bank2 er to av bankene som har klart å utnytte mulighetene for god lønnsomhet, og leverte gode tall på samtlige av våre vurderingskriterier.

Handelsbanken blir ansett som en av de største forretningsbankene i Norge, og det vil derfor være naturlig å sammenligne denne banken med prestasjonene til de større bankene i utvalget, både DnB og Nordea. I rangeringen av bankene i kapittel 6.6 ble det vist at Handelsbanken lå betydelig høyere enn disse bankene på samtlige av nøkkeltallene i 2012, med unntak av netto andre inntekter i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital. På dette nøkkeltallet ble Handelsbanken slått av både DnB og Nordea. Rangeringen viser at Handelsbanken har svært god lønnsomhet, og spesielt utmerker banken seg på kostnadsgraden, som kan være en viktig kilde til deres lønnsomhet. Det vil derfor være hensiktsmessig å vurdere hva som kan forklare bankens prestasjoner ved å se på mulige forklaringsfaktorer. Dette vil vi drøfte ytterligere i kapittel 7.

For å vurdere Bank2 basert på deres størrelse vil det være hensiktsmessig å vurdere banken mot yA bank og Verdibanken, da disse bankene har tilsvarende gjennomsnittlig forvaltningskapital som Bank2. Rangeringen viste at yA bank hadde en svært solid lønnsomhet, og slo Bank2 på samtlige av nøkkeltallene, med unntak av den ene kilden til lønnsomhetsforskjellene, driftskostnader i andel av totale inntekter. Likevel befant de to bankene seg i relativt like intervaller, og hadde ikke de store variasjonene i nøkkeltallene. Dette indikerer at små banker også kan ha god lønnsomhet, der en mulig lønnsomhetsfaktor kan synes å være å etablere nettbaserte banker. Verdibanken derimot, hadde en betydelig lavere lønnsomhet og lå i den nedre delen av lønnsomhetsintervallet. Rangeringen viser videre at en mulig kilde til Bank2s lønnsomhet synes å være rentenettoen, der banken er rangert som nummer fire.

Kapittel 7 – Forklaringsfaktorer for lønnsomhetsforskjeller

Regnskapsanalysen gjennomført i kapittel 6 viser at det eksisterer betydelige lønnsomhetsforskjeller mellom forretningsbankene i Norge. Analysen gir videre grunnlag for å konkludere med at både Handelsbanken og Bank2 er solide, etablerte aktører i bransjen, som i gjennomsnitt over treårsperioden har hatt en høyere lønnsomhet enn hva som er representativt for bransjen. Vi ønsker derfor å undersøke nærmere hvilke faktorer som kan forklare lønnsomhetsvariasjonene mellom forretningsbankene, ved å ta utgangspunkt i enkelte av Porters (1980) og Rileys ifølge Shank (1989) sett av kostnadsdrivere, samt de differensierte strategiene til Handelsbanken og Bank2 drøftet i kapittel 5.1. Videre vil det være interessant å undersøke om det finnes sammenhenger mellom forklaringsfaktorene og lønnsomheten. Vi ønsker basert på lønnsomhetskildene rentenettoen, netto andre inntekter og kostnadsgraden, drøftet i ovennevnte kapittel, å analysere hvorfor Handelsbanken og Bank2 er lønnsomme, hvor argumentene underbygges av bankenes egne erfaringer og synspunkter. Kapittelet avsluttes ved å benytte ABC-teori for å forklare hvorfor Handelsbanken og Bank2 har en høyere lønnsomhet enn bransjen.

Vi ønsker gjennom dette kapittelet å besvare forskningsspørsmål 3 med følgende underspørsmål:

3. I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Handelsbanken og Bank2?
 - a) Hvilke likheter og forskjeller er det mellom Handelsbanken og Bank2, og hvordan er deres konkurransestrategier ulike?
 - b) Hvilke faktorer synes å påvirke Handelsbanken og Bank2s resultater, og hvilke andre elementer kan være med på å forklare deres lønnsomhet?
 - c) Hva kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom Handelsbanken, bransjen og Bank2?

7.1 Faktorer

Vi ønsker å drøfte ulike faktorer som kan forklare lønnsomhetsforskjellene mellom Handelsbanken og Bank2, basert på vårt teoretiske rammeverk om kostnads- og lønnsomhetsdrivere samt bankenes konkurransestrategier. Viktige elementer ved konkurransearenaanalysen gjennomført i kapittel 5.2 og 5.3 er ment til å underbygge våre

tolkninger og resultater. Vi ønsker i det påfølgende delkapittelet å besvare forskningsspørsmål 3a: *Hvilke likheter og forskjeller er det mellom Handelsbanken og Bank2, og hvordan er deres konkurransestrategier ulike?* Vi vurderer spesielt stordriftsfordeler, lokalisering, erfaring og teknologi som viktige for å forklare variasjonene, samt kundefokus, produktsortiment, betingelser til kunden, kompetansen til de ansatte og styringssystemer, der Handelsbanken og Bank2 er svært ulike. Vi har valgt disse faktorene fordi de i stor grad skiller våre banker fra bransjen, og faktorene er av bankene selv ansett som en viktig del av deres målsetning om god lønnsomhet (Killingstad, Intervju) (Gulbransen, Intervju).

7.1.1 Stordriftsfordeler

Handelsbanken i Norge hadde i begynnelsen av 2014 49 kontorer i Norge, og har som målsetning å etablere flere nye kontorer gjennom året. Bank2 har på sin side, helt siden etableringen i 2005, kun hatt ett kontor, nemlig hovedkontoret i Oslo. Flere filialer vil naturligvis sikre at bankene blir mer tilgjengelig for kundene, men det å øke antall filialer er samtidig svært kostnadskrevenende. Dette underbygges ved at bankene får et behov for et større personale, samt en økning i andre kostnader knyttet til lokaler, sikring av penger, administrasjon og lignende.

Antall filialer kan derfor benyttes for å vurdere forretningsbankenes lønnsomhet i Norge, da dette er en god indikasjon på størrelse. Det er imidlertid viktig å påpeke at det ikke lenger kun er fysisk nærhet som har betydning, da kundene i større grad kan benytte nettbank, mobilbank og kundesenter for å tilfredsstille sine behov. Tilgjengelighet er derfor mer sentralt for et stadig større kundesegment, fremfor antall filialer. Utviklingen av antall filialer for vår sammenligningsperiode 2010-2012 er presentert under, der antall filialer for bransjen er målt som et gjennomsnitt av de ulike bankene i vårt utvalg, for hver periode. Antall filialer for bransjen er funnet fra de enkelte bankenes årsrapporter, samt kontakt med de enkelte bankene i de tilfeller der denne informasjonen ikke var tilgjengelig, se vedlegg 8-9. For de bankene som har levert inn konsesjon eller blitt en utenlandsk bank i løpet av perioden, har vi benyttet tilgjengelig informasjon fra Bankenes Sikringsfond.

	2012	2011	2010
Handelsbanken	49	50	49
Bransjen	19	18	17
Bank2	1	1	1

Tabell 7.1: Antall filialer

Tabellen viser at både Handelsbanken og Bank2 har samme antall filialer i 2012 som de hadde i 2010. For bransjen som helhet har antall filialer i gjennomsnitt økt med en filial hvert år. Basert på denne tabellen som mål på størrelse, ser vi at Handelsbanken er mye større enn hva som er representativt for bransjen. At Handelsbanken har mange kontorer kan skyldes deres fokus på tilgjengelighet, samt at banken ønsker å ha direkte kontakt med samtlige av sine kunder før de etablerer kundeforhold. Basert på denne strategien kreves det naturlig nok derfor flere kontorer, slik at banken kan nå ut i hele markedet.

Skala er av både Porter (1985) og Riley ifølge Shank (1989) identifisert som en viktig kostnadsdriver, og størrelse kan således ha relevans for å måle bankenes lønnsomhet. Dette skyldes at større banker har muligheten til å oppnå betydelige stordriftsfordeler, da de kan handle i større kvanta og dermed senke innkjøpsprisene. Stordriftsfordeler oppstår dersom bankenes kostnader er underproporsjonale med volum, jmf. avsnitt 2.4.1. Disse fordelene vil ha innvirkning på bankenes resultat, ved at større banker i større grad kan presse prisene for eksempel knyttet til IT-systemer. Likevel kan stordriftsfordelene også ha noen uheldige konsekvenser, blant annet at bankene kan miste oversikt fordi virksomheten blir mer kompleks. Samtidig kan det skape koordineringsproblemer, ved at flere medarbeidere og avdelinger må samhandle med hverandre, samt dele informasjon og kunnskap. Det vil naturligvis være knyttet betydelige kostnader til å løse disse utfordringene. Stordriftsfordeler gir derfor bankene muligheten til å spare betydelige kostnader, og vil bli utdypet som en mulig lønnsomhetsfaktor for Handelsbanken i avsnitt 7.2.

For å måle bankenes størrelse kan det derfor også være hensiktsmessig å sammenligne bankenes forvaltningskapital, som gir rammen for utlånskapasiteten til de ulike bankene. Dette skyldes myndighetenes krav om kapitaldekning, som beskrevet i kap. 3.1. Forvaltningskapitalen vil være hensiktsmessig for å måle størrelse, fordi høyere forvaltningskapital gir bankene muligheten til å gi høyere lån som normalt krever tilnærmet like type ressurser som ved innvilgelse av mindre lån. Høyere forvaltningskapital kan gi stordriftsfordeler for de større bankene. I tabellen under er forvaltningskapitalen for Handelsbanken og Bank2 presentert, samt gjennomsnittet av forvaltningskapitalen til bransjen funnet fra Bankenes Sikringsfond. Det må likevel påpekes at forvaltningskapitalen til Handelsbanken antageligvis er noe undervurdert, som følge av at vi benyttet utlån til allmenheten som beste estimat på forvaltningskapitalen.

Tall i MNOK	2012	2011	2010
Handelsbanken	174 800	164 500	157 400
Bransjen	156 200	133 250	121 500
Bank2	2 250	2 150	2 300

Tabell 7.2: Forvaltningskapital

Tabellen viser at forvaltningskapitalen har økt for både Handelsbanken og bransjen i perioden 2010-2012, som kan indikere at bankene har vokst. Det har imidlertid vært en nedgang i forvaltningskapitalen fra 2010 til 2012 for Bank2, på 50 MNOK, som skyldes regnskapsåret 2010. På den tiden ønsket banken å bygge ned overskuddslikviditeten, fordi den bandt mye kapital som krevde investeringer. Deres ønske var derfor og gradvis bygge ned overskuddslikviditeten og heller gradvis øke utlånsbalansen. Hovedårsaken var derfor en styrt reduksjon av overskuddslikviditeten fordi den ikke ga noe særlig egenkapitalavkastning utover utlånene på 8-9 % (Gulbransen, Intervju).

Handelsbanken har en høyere forvaltningskapital enn bransjen, som er i tråd med deres størrelse som den tredje største banken i Norge. Likevel indikerer tallene at det ikke er en betydelig forskjell i størrelse mellom Handelsbanken og bransjen, som i stor grad forklares ved at DnB er inkludert i bransjedataene. DnB er Norges største bank, og har således en mye høyere forvaltningskapital enn hva som er representativt for de andre i bransjen. Dette gjør at bransjetallene kan være overvurderte.

Det finnes også en tredje måte å måle størrelse på, nemlig netto utlånsvolum. Det kan tenkes at kostnader knyttet til innvilgelse av lån er underproporsjonale med antall årsverk, og dermed vil høyere utlån medføre betydelige fordeler for bankene. Tabellen under viser utlånsvolumet for henholdsvis Handelsbanken, bransjen og Bank2 i vår regnskapsperiode. Igjen er tallene fra bransjen hentet fra de enkelte bankenes årsrapporter, og presentert som et gjennomsnitt, se vedlegg 8-9. I de tilfeller der vi ikke klarte å finne opplysninger i selve årsrapportene, har vi igjen benyttet tall fra Bankenes Sikringsfond.

Tall i MNOK	2012	2011	2010
Handelsbanken	180 100	171 400	161 600
Bransjen	74 360	69 773	62 692
Bank2	1 324	1 108	893

Tabell 7.3: Utlånsvolum

Tabellen viser at det har vært en positiv utvikling for samtlige av aktørene i perioden 2010-2012, som kan indikerer en økende lønnsomhet for forretningsbankene. Handelsbanken har

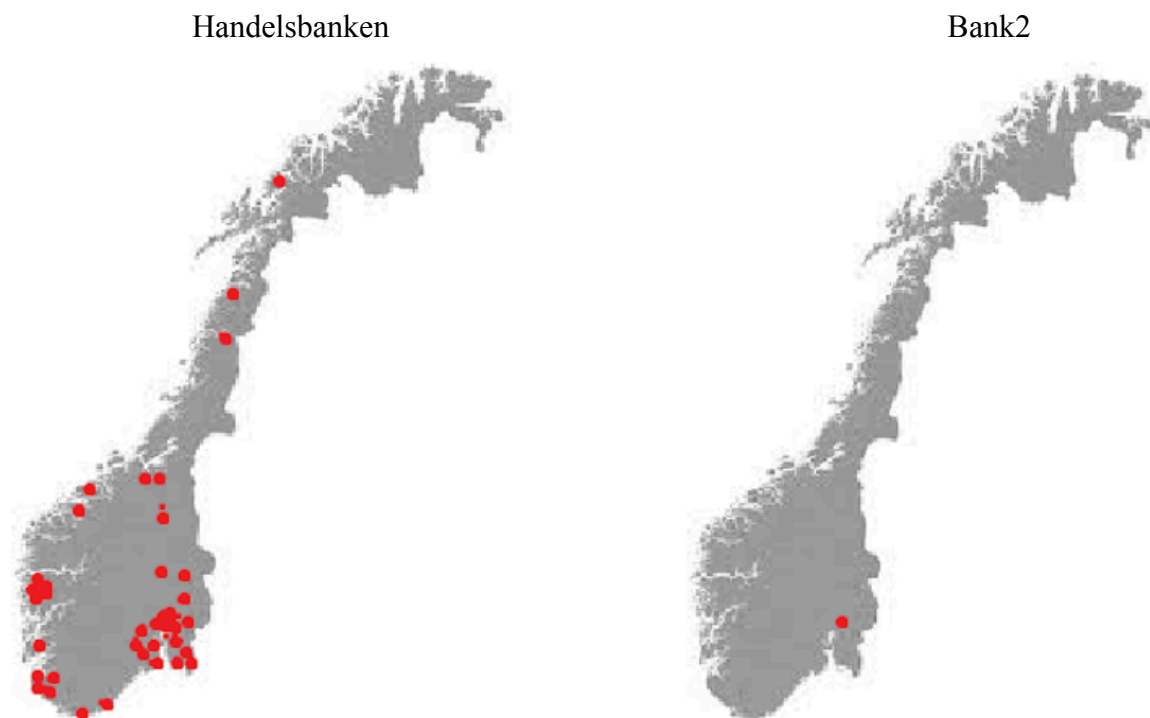
et høyere utlånsvolum enn hva som er representativt for bransjen, mens Bank2 ligger betydelig under. Dette er i tråd med våre forventninger, da Bank2 er en relativt liten bank mens Handelsbanken i Norge er stor. Likevel kan det argumenteres for at bransjetallene blåses opp ved av DnB inkluderes, da banken som nevnt tidligere, alene står for nærmere 30 % av markedet.

Bank2 har gjennom året 2013 inngått et alliansesamarbeid med Eika-gruppen, som innebærer samarbeid om felles drift og IT-utvikling samt betalingsformidling og andre innkjøp. Dette samarbeidet vil derfor kunne skape visse stordriftsfordeler også for Bank2, ved at banken forventer økt effektivitet og lavere kostnader (Bank2, 2013). Muligheter for samarbeid mellom ulike selvstendige banker gjør det derfor vanskelig å trekke en entydig konklusjon om at størrelse, som skaper stordriftsfordeler, har påvirkning på lønnsomheten, fordi mindre banker også har mulighet til å alliere seg. Likevel gir størrelse en indikasjon på at det finnes muligheter for stordriftsfordeler i bransjen, og at de bankene som får utnyttet disse, antagelig har høyere lønnsomhet totalt sett.

Det hadde videre vært interessant å beregne presentsatsene for utlånsvolumet i andel av gjennomsnittlig forvaltningskapital, for å vurdere utviklingen i tallene. Som følge av at Handelsbankens regnskapstall har vært svært vanskelige å innhente, har vi etter anbefaling fra Fredrik van Aller benyttet utlån til allmenheten som estimat på forvaltningskapitalen. Vi har heller ikke hatt muligheten til å finne netto utlånsvolum og derfor har vi kun presentert den brutto. Det synes derfor mindre formålstjenlig å presentere en slik analyse. Basert på utlånsvolumet ser vi derfor at forvaltningskapitalen til Handelsbanken er undervurdert, da forvaltningskapitalen i bankene skal ligge noe høyere enn utlånsvolumet.

7.1.2 Lokalisering

Handelsbanken er med sine 49 kontor representert over hele landet, men har flest kontorer i de større byene, spesielt på Østlandet og rundt Bergensområdet. Bank2 har på sin side kun hovedkontoret i Oslo, men formidler lån til privat- og bedriftskunder over hele landet. Figuren under viser hvor i landet Handelsbanken og Bank2 er lokalisert, altså hvor kundene kan oppsøke bankenes filialer. Figuren er utarbeidet ved å finne de ulike kontorene for de to bankene på deres hjemmesider, og det er markert hvor disse er representert.



Figur 7.1: Lokalisering Handelsbanken og Bank2

Figuren viser at Handelsbanken har en god geografisk spredning av filialer, og dermed enklere kan nå ut til sin kundegruppe, som er betalingssterke privat- og bedriftskunder med god likviditet og betalingsevne. Deres krav om direkte kundekontakt før etablering av kundeforhold gjør det helt nødvendig å være representert over store deler av landet, for å nå ut til sin kundeportefølje. Bank2 har derimot kun hovedkontoret i Oslo, og dette er det eneste stedet kundene direkte kan oppsøke banken.

Porter (1985) legger vekt på at kunder i ulike geografiske områder kan ha ulike forventninger, krav og preferanser. Dette fører til at banker i ulike geografiske områder kan ha ulike kostnader knyttet til sine kundeforhold, som følgelig har stor betydning for å vurdere bankens lønnsomhet. En undersøkelse gjennomført av Forbrukerrådet viser at kundene i Telemark generelt er de mest kravstore, mens de i Sogn og Fjordane viser minst misnøye (Solberg, 2013). Dette indikerer at Handelsbanken i Norge i større grad enn Bank2 må ta hensyn til at det finnes ulike geografiske skiller som påvirker bankens lønnsomhet, ved at noen filialer har flere utfordringer knyttet til å tilfredsstille de ulike kundene enn andre. Ulike krav og preferanser fra kundene vil naturligvis også gjelde for Bank2, da de tilbyr finansiering til kunder over hele landet. Likevel har de en større kundegruppe lokalisert på Østlandet, som i større grad er mer like i sine preferanser (Ibid).

En annen viktig faktor man må ta hensyn til for å vurdere bankenes lokalisering, er at det er ulik markedskonsentrasjon i ulike geografiske områder i landet. Dette skyldes at mindre banker ofte kan ha større innflytelse på en mindre tettsted, som en lokal sparebank, dersom denne banken er den eneste som er lokalisert i nærheten. I de større byene derimot, eksisterer det svært mange ulike aktører som kan tilby kreditt, og derfor blir også konkurransen hardere for å utvide bankenes kundeportefølje. En studie gjennomført av SNF (Samfunns- og næringslivsforskning AS) viser at det er spesielt høy markedskonsentrasjon på bedriftsmarkedet i Oslo-området inkludert Østfold og Akershus, samt i Hedmark og Oppland. Markedskonsentrasjonen er lavest på Sør- og Vestlandet som skyldes at bankene der er mer like når det gjelder størrelse (Mjøs og Phan, 2011). Bank2 er som nevnt tidligere kun lokalisert i Oslo, og kan antageligvis derfor oppleve en høyere konkurranse enn Handelsbankens filialer på mindre tettsteder. Følgelig kan Handelsbanken i Norge ha muligheter for å øke lønnsomheten, ved å etablere seg i kommuner der banken vil få betydelig markedsmakt.

7.1.3 Erfaring

Shank (1989) påpeker at erfaring er viktig for at de ansatte skal føle seg trygge på oppgavene de er ment til å løse, og resulterer ofte i høyere kvalitet i arbeidet. Høyere kvalitet vil naturligvis ha en positiv effekt på kostnadene, fordi bankene benytter mindre ressurser per oppgave. Likevel kan det argumenteres for at det i tillegg vil være en fordel å rekruttere nye medarbeidere, for å få inn nye synspunkter og perspektiver. Handelsbanken har et fokus på å utvikle de ansatte internt i selskapet, som er viktig for at banken skal utvikle medarbeiderne etter bankens verdier og normer. Bank2 benytter på sin side en annen tilnærming der ulike ledere rekrutteres både internt og eksternt, avhengig av om kompetansen finnes internt.

Handelsbanken ble først etablert i Sverige i 1871 under daværende navn Stockholms Handelsbank (Store Norske Leksikon²). Det gir seg derfor naturlig at Handelsbanken hadde god kjennskap og erfaring knyttet til bankdrift før de etablerte sitt første kontor i Norge i 1986. Det er likevel flere forhold som er ulike knyttet til bankdrift i Norge og Sverige, blant annet ulike kapitalkrav og reguleringer fra myndighetene. Bank2 ble etablert i 2005 og har siden blitt drevet fra hovedkontoret i Oslo. De hadde derfor ingen andre kontorer å rådføre seg med på samme måte som Handelsbanken. Likevel hadde deres styre og ansatte bred erfaring fra bankvirksomhet fra andre forretningsbanker og finansbransjen (Bank2, 2006)

Det kan derfor være hensiktsmessig å vurdere erfaring basert på antall år bankene har drevet, samt antall år bankene har hatt kontorer i Norge. Dette gir en god indikasjon på bankenes generelle erfaring knyttet til bankdrift, men måler ikke de ansattes kompetanse eller erfaring da dette drøftes ytterligere i kapittel 7.1.8. Tabellen viser antall år Handelsbanken og Bank2 har drevet, samt antall år de har vært lokalisert i Norge.

	Antall år	Antall år i Norge
Handelsbanken	143	28
Bank2	9	9

Tabell 7.4: Antall år generelt og i Norge for Handelsbanken og Bank2

7.1.4 Teknologi

En stadig større del av bankenes hverdag er tilknyttet IT-systemer og digitale løsninger. Det er, som drøftet tidligere i kap. 3, en økende tendens blant bankkundene å benytte teknologiske betalingsløsninger som nettbank og mobilbank. Hyppigere bruk av betalingsløsninger innebærer at en stadig mindre andel av kundene er i fysisk kontakt med banken, og at en større andel heller foretrekker selvbetjeningsløsninger.

Ifølge Killingstad (Intervju) er ikke Handelsbanken «først ute med de fresheste appene», fordi de mener at nye, teknologiske løsninger ikke vil skape vedvarende fordeler for banken. Når det gjelder Bank2, har vi ikke fått nødvendig informasjon for å besvare hvordan banken ser på teknologi, fordi banken selv ikke ønsket å besvare disse spørsmålene. Våre antagelser er likevel at Bank2 ikke legger betydelige ressurser i å utvikle ny teknologi, som kan begrunnes med at de er en liten bank med få ansatte. Mindre ressurser knyttet til teknologisk utvikling vil gjøre at begge bankene sparer kostnader, og kan være et konkurransefortrinn.

7.1.5 Kundefokus

Handelsbanken og Bank2 har svært ulikt kundefokus, som gjør at de ikke er i direkte konkurranse med hverandre. Handelsbanken ønsker å etablere kundeforhold med betalingsdyktige personer med likviditetsoverskudd, mens Bank2 på sin side, forsøker å hjelpe kundene ut av betalingsproblemer ved å tilby dem en økonomisk omstart. Dette blir av Porter (1980) omtalt som en differensiert konkurransestrategi, ved at de to bankene henvender seg til et mindre marked og etablerer på den måten noe unikt i forhold til konkurrentene. Differensierte strategier er med på å beskytte bankene fra andre aktører i bransjen, ved at de har tilstrekkelig og god oversikt over sitt kundesegment og vet hva

kundene etterspør. Tabellen under er utarbeidet for å illustrere sentrale skiller mellom de to forretningsbankene når det gjelder bankenes kundefokus.

Handelsbanken	Bank2
Trygge kunder	Usikre kunder
Lav kredittrisiko	Høy kredittrisiko
Ikke betalingsanmerkninger	Ofte betalingsanmerkninger
Langsiktige kundeforhold	Kortsiktige kundeforhold
Lave tap og mislighold	Noe høyere tap og høyere mislighold
Etablering av kundeforhold i bank	Etablering av kundeforhold ved innsending av skjema.

Tabell 7.5: Kundefokus for Handelsbanken og Bank2

Tabellen viser at Handelsbanken og Bank2 skiller seg fra hverandre langs en rekke dimensjoner, og de har begge et annet kundefokus enn det som er vanlig for bransjen. En vanlig tilnærming for de fleste forretningsbanker i dag, er å etablere kundeforhold med alle kundegrupper, og eventuelt avslå lån senere dersom de ikke tilfredsstiller lånekravene. For eksempel er Gjensidiges krav for kundeetablering at bankkundene skal være over 18 år, ha norsk fødselsnummer, være fast bosatt i Norge og ha en folkeregistrert adresse i landet (Gjensidige, 2014). På den måten har derfor bransjen større mulighet til å nå ut til totalmarkedet og utvikle en større kundeportefølje enn hva Handelsbanken og Bank2 kan.

Handelsbanken og Bank2 har som vist i kapittel 6 en høyere lønnsomhet enn hva som er representativt for bransjen. En mulig forklaring kan være at de konsentrerer seg om en mindre kundegruppe og utarbeider spesialtilpassede løsninger for å tilfredsstille kundenes behov. Basert på bankenes konsentrasjon om et mindre kundesegment, har de mulighet til å utarbeide og skreddersy både produkter og rådgivningen for å best mulig tilfredsstille kundenes behov. Skreddersydde løsninger som igjen antageligvis vil resultere i fornøyde kunder, vil være spesielt fordelaktig for Handelsbanken, fordi banken har et mål om å bygge langsiktige relasjoner med kundene. Dette kan gi banken et konkurransefortrinn som følge av lavere kundegjennomtrekk.

I kapittel 6 ble det vist at Handelsbanken også har et lavere tap enn hva som er gjennomsnittet for bransjen. Dersom vi sammenligner Handelsbankens tap i 2012 med de to andre store forretningsbankene, DnB og Nordea, ser vi at Handelsbanken hadde et tap på 0,1 % av gjennomsnittlig forvaltningskapital. DnB og Nordea hadde på sin side, et tap på henholdsvis 0,18 og 0,16 % av gjennomsnittlig forvaltningskapital, jmf. vedlegg 8.

Handelsbankens kundefokus, med trygge kunder, en økonomisk gjennomgang og lån som kundene kan leve med, kan derfor antageligvis også gi banken et konkurransefortrinn gjennom lavere tap.

Bank2s kundegruppe har høyere risiko og tap, og derfor vil ikke banken ha den samme fordelene som Handelsbanken. Likevel har Bank2 en mye høyere utlånsrente som følge av kredittrisikoen til kundene, der renten i dag er mellom 6,9 % og 11,7 %. Bank2 kan derfor ha et konkurransefortrinn basert på rentefastsettelsen, der de har en høyere rentenetto enn bransjen og Handelsbanken.

Undersøkelser gjennomført av Lindorff viser at det er en betydelig øking av inkassosaker både for private husholdninger og bedrifter (Solberg 2, 2013). Likevel har den gjennomsnittlige nettoformuen til privatpersoner hatt en betydelig vekst de seneste årene, og var ved utgangen av 2012 på 2 millioner kroner (SSB, 2012). Dette gir en indikasjon på at det er flere betalingssterke og betalingssvake personer i Norge i dag, og kan indikere at veksten i disse segmentene er større enn for bransjen generelt.

7.1.6 Produktsortiment

Valg av produktsortiment har betydning for å vurdere bankenes lønnsomhet. Dette skyldes at et bredere produktsortiment kan generere høyere kostnader og gjøre bankene mer komplekse. Likevel kan det være nødvendig å videreutvikle og lansere nye produkter for å tilfredsstillende kundenes stadig høyere krav og behov, og på den måten være konkurransedyktig. Tabellen under beskriver Handelsbanken og Bank2s produktsortiment, og illustrerer sentrale skiller mellom deres ulike tilnærminger og sammensetninger av produkter.

Handelsbanken	Bank2
Fullservice bank	Produkter tilpasset kundegruppen
Samtlige kontoer	Bruks- og sparekontoer, og skattetrekkskonto
Fondssparing	Tilbyr ikke sparing i fond
Fast- og flytende rente	Flytende rente
Boliglån, billån, båtlån og fritidslån	Refinansieringslån, likviditetslån og mellomfinansiering
Forsikring	Ikke forsikring
Betydelig vekt på rådgivning	Vekt på rådgivning

Tabell 7.6: Produktsortiment for Handelsbanken og Bank2

Tabellen viser at Handelsbanken tilbyr et mer fullstendig produktsortiment enn Bank2, ved at de inkluderer flere sparetilbud og lånetyper, samt forsikring. Dette er også i tråd med Handelsbankens ønske om å være en fullservice bank. Bank2 har valgt en strategi som innebærer at de ikke tilbyr alle kontoer som er vanlig i andre banker. De har verken BSU-konto, barnekontoe eller pensjonskontoe. Kunder med økonomiske vanskeligheter har behov for å innfri sine forpliktelser, som følgelig gjør at nedbetaling av lån bør prioriteres. En naturlig konsekvens kan derfor være at kundene i mindre grad har behov for disse sparetilbudene og nye lån, fordi disse produktene i større grad blir overflødige for kundene. Denne tankegangen kan antageligvis medføre at banken sparer betydelige kostnader, ved at deres produktsortiment er mer oversiktlig og tilpasset kundene.

Det at Bank2 ikke tilbyr fastrente og binding av renten, kan forklare av at deres kundeforhold er relativt kortsiktige. Bank2s ønske er at kundene relativt raskt, normalt etter ett eller to år, kan være rustet for å konvertere lånene over til normale vilkår i andre banker. Kundene har derfor i mindre grad behov for å binde renten, fordi det sjeldent oppstår store markedsendringer over så korte perioder. En fordel for Bank2 er naturligvis at de dermed også enklere kan endre rentebetingelsene etter utviklingen i markedet, og at de tilbyr en gunstig innskuddsrente på 3,2 % som sikrer tilstrekkelig funding.

Rådgivning er en viktig del av produktsortimentet til både Handelsbanken og Bank2, men de legger vekt på ulike momenter i rådgivningen. Dette kommer som en naturlig del av deres kundestrategi. Handelsbanken forsøker å bedre kundenes økonomi gjennom plassering og finansiering. Banken legger derfor vekt på å innvilge lån som kundene kan leve med, og sørger for at kundene har overskuddslikviditet til å møte renteendringer. Langsiktig sparing gjennom en kartlegging av kundenes økonomi står også sentralt. Bank2 ønsker på sin side å rådgi kundene ved å hjelpe dem ut av betalingsproblemer, som i stor grad innebærer utarbeidelse av betalingsplaner og nedbetaling av lån. Fokus på å hjelpe kundene, ikke kun selge dem produkter, kan derfor ha stor betydning på bankenes resultater, ved at kundene føler at de har kommet økonomisk styrket ut av møtet. Denne tankegangen blir også underbygget av Killingstad (Intervju) der hun forklarer at Handelsbanken ikke ønsker å drive kortsiktig produktpush.

Verken Handelsbanken eller Bank2 formidler eiendomstjenester i form av eiendomsmegler, som ofte tilbys av de større bankene, som DnB, Nordea og Sparebank1. Dette gjør det mulig

for Handelsbanken og Bank2 å konsentrere seg mer om sitt kjerneområde, som er å gi muligheten for plassering og utlån av penger til kundene. Som følge av økt globalisering og endrede kundepreferanser har det blitt en økende trend blant bankene å outsource. Spesialisering av kjernekompetanse og kjernevirksomhet blir derfor i stadig større grad vektlagt blant virksomhetene i Norge (Wand, 2014). Både Handelsbanken og Bank2 ser ut til å tilpasse seg disse endringene ved å konsentrere seg om bankdrift og skreddersyde løsninger rettet mot deres kundegruppe. Fokus på kjernevirksomheten kan antageligvis ha stor påvirkning på lønnsomheten, ved at Handelsbanken og Bank2 konsentrerer seg om de områdene som skaper verdi.

En mulig likhet mellom Handelsbanken og Bank2 er at de ikke har et stort fokus på utvikling av nye produkter, men heller kopierer det andre banker har implementert dersom de finner dette hensiktsmessig. Killingstad (Intervju) underbygger dette, der hun sier at «rene produkter, det kan du alltid kopiere. Vi er derfor aldri først når det gjelder nye produkter og ny teknologi». Dette følger hun opp med «det du ikke kan kopiere, det er et service konsept og kulturen vår, altså måten vi behandler kundene våre på». Handelsbanken kan derfor ha et konkurransefortrinn ved at de er mer kostnadseffektive enn andre banker. Som vist i kapittel 6.4.6 hadde de en kostnadsgrad i 2012 på 35,79 %. Bank2 ønsket som sagt ikke å kommentere deres konkurransestrategi, men det er rimelig å anta at heller ikke Bank2 legger betydelig vekt på produktutvikling fordi de er en liten bank, og det følger også naturlig av deres fokus.

7.1.7 Betingelser til kundene

Både Handelsbanken og Bank2 legger stor vekt på å justere betingelsene etter kundenes betydning for banken, samt deres sikkerhet og økonomiske situasjon som blir avdekket i rådgivningen. Bankene tilpasser seg en bestemt kjøpergruppe, og forsøker å betjene disse kundene så godt som mulig. Denne individuelle tilpasningen omtales av Porter (1980) som en fokuseringsstrategi. Tabellen under er utarbeidet for å illustrere hvordan Handelsbanken og Bank2 har ulik fokusering på ulike kunde grupper, og hvilke muligheter de har for å fastsette betingelsene basert på kundenes forhold i banken.

Handelsbanken	Bank2
Individuell utlånsrente	Rente mellom 6,9 - 11,70 % på privatmarkedet og individuelt på bedriftsmarkedet
Normal innskuddsrente	Høy innskuddsrente
Alle lånesummer	Lån over NOK 300 000

Tabell 7.7: Betingelser Handelsbanken og Bank2 tilbyr sine kunder

Tabellen viser at begge bankene har en individuell tilrettelegging av utlånsrenten, som er i tråd med myndighetenes krav. Renten til Handelsbanken fastsettes utelukkende basert på kundenes økonomiske situasjon, og må naturligvis være over et minstenivå for å sikre at banken genererer overskudd på kundeforholdet. Ut over dette er det rådgiverne og eventuelt lokalbanksjefen som fastsetter renten de mener reflekterer kundenes risiko. Basert på bankens ønske om å yte ekstra rådgivning og tilrettelegging for kundene, kreves det naturlig nok at kundene må betale for dette. En naturlig konsekvens er derfor ofte at Handelsbankens utlånsrente er noe høyere enn hva ordinære forretningsbanker opplyser som sin laveste utlånsrente.

Bank2 skiller seg fra ordinære banker og Handelsbanken når det gjelder fastsettelsen av utlånsrenten ved at de har en mye høyere utlånsrente. I tillegg benytter banken kundeinnskuddene som fundingskilde, som gjør at de kan finansiere utlånene relativt rimelig. Disse forholdene vil ha en positiv effekt på Bank2s rentenetto, som i Common Size-analysen og i rangeringen av bankene i kapittel 6 ble vist å være høy sammenlignet med de andre aktørene. Det er derfor naturlig å anta at en mulig kilde til deres lønnsomhet er et resultat av en høy rentenetto, muliggjort av risikoen knyttet til kundesegmentet. Dette vil bli videre drøftet i avsnitt 7.2.

En individuell tilpasning av betingelsene vil antageligvis resultere i høyere lønnsomhet, ved at Handelsbanken og Bank2 i mindre grad lar seg påvirke av endringer i utlånsrenten til andre banker. Bankene henvender seg til kunder som enten vektlegger andre elementer enn utlånsrenten høyere, eller som ikke har muligheten til å oppsøke ordinære banker. På den måten kan Handelsbanken og Bank2 ha klart å skape et konkurransefortrinn, hvor de er mindre sårbare overfor endringer i bransjen og markedsutviklingen.

Både Handelsbanken og Bank2 tilbyr med unntak av noen tilfeller, jmf. kap. 5.1, faste innskuddsrenter til kundene. Bank2 benytter som nevnt tidligere kundeinnskudd som

fundingskilde og har derfor behov for høyere innskudd. Banken tilbyr en relativt høy innskuddsrente sammenlignet med andre banker, inkludert sparebanker. Høyere rente gjør det naturligvis attraktivt for kundene å plassere penger i banken, og kan således øke kundeporteføljen.

7.1.8 De ansattes kompetanse

Kompetansen til de ansatte med hensyn på kredittvurdering kan være en vesentlig faktor for å forklare lønnsomheten til Handelsbanken og Bank2. Kredittvurdering og rådgivning er nødvendig for å holde mislighold og utlånstapene nede. I tillegg har mange kunder i dag mer kompetanse om egen økonomi og er mer bevisste i valg av bank. Det er derfor viktig at de ansatte har høyere kompetanse enn kundene for å kunne gi god rådgivning og på den måten bedre kundenes økonomiske situasjon.

Både i Handelsbanken og Bank2 er kompetansen til de ansatte viktig. Bankene opererer i hver sin ende av kundeskalaen og har derfor ulike preferanser når det kommer til de ansattes kompetanse. Tabellen under illustrerer de ansattes kompetanse i Handelsbanken og Bank2, og er utarbeidet med bakgrunn i intervjuene presentert i kap. 5.1.

Handelsbanken	Bank2
Utdannelse på masternivå	Økonomisk utdanning, ofte siviløkonom
Realkompetanse/erfaring kan kompensere for manglende utdanning	Realkompetanse/erfaring fra andre banker verdsettes ved ansettelse
	Ytterligere kredittkompetanse
Fortrinnsvis intern rekruttering av ledere	Intern og ekstern rekruttering av ledere

Tabell 7.8: Kompetansen til de ansatte i Handelsbanken og Bank2

Tabellen viser at Handelsbanken ønsker medarbeidere med utdanning på masternivå når de søker nye kunderådgivere, men realkompetanse og erfaring kan i noen tilfeller kompensere for dette. Bank2 ønsker også medarbeidere med økonomisk utdanning, men i tillegg er de spesielt opptatt av hvilken erfaring og kredittkompetanse eventuelle nye medarbeidere har. Banken søker høy kredittkompetanse og erfaring fordi de er mer utsatt for tap og mislighold enn andre banker, da de fleste kundeforholdene er innen refinansiering.

Handelsbanken ønsker å rekruttere internt til lederstillinger så langt det lar seg gjøre, da medarbeidere innad i banken har god kjennskap og erfaring med bankens strategi og verdier.

Bank2 rekrutterer både internt og eksternt, som kan være en naturlig konsekvens av deres størrelse.

Ansatte med god kredittkompetanse og erfaring kan dermed spille en viktig rolle når det gjelder lønnsomheten til Handelsbanken og Bank2, ved at de kan redusere tap og mislighold gjennom god kredittvurdering og rådgivning.

7.1.9 Styringsverktøy

Styringsverktøy har stor betydning for å vurdere bankenes lønnsomhet, da det gir grunnlag for å fastsette bankenes økonomistyring og senere analyser av den økonomiske utviklingen. Hvilket styringsverktøy som er best egnet, avhenger av bransje og hva som er formålet med målingen. Handelsbanken og Bank2 har svært ulike tilnærminger når det gjelder økonomistyring, og dette kan derfor være en kilde til lønnsomhetsforskjeller mellom de to bankene. Tabellen under beskriver Handelsbanken og Bank2s styringsverktøy, som baserer seg på funn fra våre intervjuer og innhenting av informasjon i kapittel 5.1.

Handelsbanken	Bank2
Beyond Budgeting	Budsjett
Desentralisert	Sentralisert
Mindre tidkrevende	Tidkrevende
Prognoser	Avviksanalyse
Benchmarking mot andre kontor og seg selv over tid	Benchmarking mot seg selv over tid

Tabell 7.9: Styringsverktøy i Handelsbanken og Bank2

Handelsbanken har valgt å benytte Beyond Budgeting, som betyr at de har erstattet de tradisjonelle budsjettene med ambisiøse mål, rullerende prognoser og benchmarking. Banken begrunner valget med at det er mindre tidkrevende samtidig som det gir muligheten til en desentralisert filosofi, der beslutninger tas nærme kundene. Bank2 bruker aktivt budsjettene for å prognostisere, og gir således grunnlag for senere avviksanalyser og oppfølging.

En av årsakene til at bankene benytter ulike styringsverktøy kan skyldes bankenes størrelse. Handelsbanken er en stor bank med mange avdelinger og ansatte, som derfor hadde krevd betydelige ressurser i form av tidsbruk, for utarbeidelse og oppfølging av budsjetter. En desentralisert strategi kan dermed gi en stor fordel ved å løsrive ressurser til mer

verdiskapende arbeid. Bank2 er på sin side ikke like kompleks i utformingen, der regnskapsmaterialet enklere kan samles inn og struktureres til budsjetter. I den senere tid har teknologien blitt betydelig utviklet, hvor budsjettallene lettere kan samles inn og analyseres i avanserte dataprogrammer.

En likhet er at begge bankene aktivt benytter benchmarking ved å sammenligne regnskapet over tid. Handelsbanken har også mulighet til å sammenligne ulike kontorer og på den måten se hvilke kontorer som er mest lønnsomme, og hva som eventuelt kan forklare de gode resultatene. Benchmarking anser vi som en effektiv og rimelig måte for å innhente og analysere regnskapsdata, og kan derfor ha en positiv effekt på lønnsomheten. Dette underbygges ved studier som har sammenlignet ulike styringssystemer og lønnsomhet, som viser at Benchmarking har høyest gjennomsnittlig nytteverdi og positive finansielle effekter, primært gjennom lavere kostnader (Bjørnenak, 2013).

7.1.10 Oppsummering av ulike faktorer til lønnsomhetsforskjeller

Vår analyse bærer preg av at Handelsbanken og Bank2 har klart å opparbeide noe unikt sammenlignet med andre banker. Kostnadsfaktorene stordriftsfordeler, lokalisering, erfaring og teknologi har naturligvis stor påvirkning på bankenes resultater. De ovennevnte faktorene skiller i stor grad Handelsbanken og Bank2 fra hverandre, men når det gjelder utvikling av teknologi, har de samme synspunkter.

Analysen indikerer også at både kundefokus, produktsortiment, betingelser til kunden, de ansattes kompetanse og valg av styringsverktøy har stor innvirkning på bankenes lønnsomhet. Når det gjelder kundefokus, har bankene valgt vidt forskjellige tilnærminger, som også blir gjenspeilet i de betingelsene bankene gir kundene. De differensierte strategiene vil kunne styrke både Handelsbanken og Bank2s lønnsomhet, der bankene fokuserer på et mindre, men voksende markedssegment. Dette gjør at bankene også enklere kan beskytte seg fra konkurrentene, og dermed oppnå høyere lønnsomhet gjennom høyere priser på utlån.

En likhet mellom de to bankene er deres syn på utvikling av produkter, hvor bankene ønsker å tilpasse sitt sortiment etter konkurrentene fremfor å lansere nye produkter selv. Et mulig konkurransefortrinn, som gir høyere lønnsomhet, er derfor lavere kostnader knyttet til

produktutvikling enn de andre aktørene i bransjen. En annen likhet mellom de to bankene er at de har fokus på å ansette kompetente medarbeidere, som ofte har lang erfaring fra bransjen eller høyere akademisk utdanning, eller en kombinasjon av begge. Bankenes ansatte har ofte mastergradsbakgrunn, som er et viktig skille fra andre forretningsbanker hvor medarbeiderne i større grad har en bachelorgrad ofte innen økonomi (Finans Norge 4, 2013). Likevel vil nok antagelig Bank2 være mer bevisst på den kompetansen banken behøver, som i stor grad knytter seg til kredittvurdering

Når det kommer til bankenes styringsverktøy, har Handelsbanken valgt å styre etter Beyond Budgeting, mens Bank2 i større grad benytter budsjetter i sin økonomistyring. Vi anser at ulike styringsverktøy vil være formålstjenlig for bankene, som følge av deres størrelse. Kritikken mot budsjettetene er, som drøftet i kapittel 2, i hovedsak at det tar lang tid å utvikle og innhente nødvendig data. Som følge av at Bank2 er en liten og oversiktlig bank, vil det derfor være mye mindre ressurskrevende for dem å innhente regnskapsdata enn for en større bank som Handelsbanken.

Både Handelsbanken og Bank2 er svært lønnsomme, på tross av at de har vidt forskjellige konkurransestrategier. En mulig forklaring på hvorfor begge bankene har en høyere lønnsomhet enn bransjen, kan være at bankene har klart å utvikle et konsept som oppfattes som verdifullt for kundene, der Handelsbanken tilbyr god rådgivning mens Bank2 ønsker å hjelpe kundene ut av betalingsproblemene. Det å konsentrere seg om et mindre marked synes derfor lønnsomt. Handelsbanken og Bank2s lønnsomhet kan likevel forklares ut fra ulike faktorer. For Handelsbanken er det spesielt kostnadseffektiviteten som synes å ha betydning, muliggjort av stordriftsfordeler, kostnadsfokus og kopiering av produkter og teknologi fra andre aktører. Bank2s lønnsomhet kan i større grad forklares ved at banken har rettet seg mot et kundesegment som gjør at banken kan ta seg godt betalt for utlåne, og har kompetente medarbeidere med god kredittkompetanse som fører til lavere tap. Derfor synes rentenettoen å ha større innvirkning på Bank2s resultater.

7.2 Forklaringer på Handelsbanken og Bank2s lønnsomhet

Vi ønsker med bakgrunn i lønnsomhetskildene rentenettoen, netto andre inntekter og kostnadsgraden å undersøke hvilke faktorer som kan forklare Handelsbanken og Bank2s lønnsomhet i regnskapsperioden 2010-2012. For å øke påliteligheten av drøftingen ønsker vi

også å trekke inn bankenes egne synspunkter på hva som synes å forklare deres lønnsomhet. For Handelsbanken er denne informasjonen hentet fra økonomisjefen i Handelsbanken, Fredrik van Aller via mail, se vedlegg 3. Som følge av at informasjon fra Bank2 var vanskeligere å innhente, har vi valgt å underbygge analysen ved å ta utgangspunkt i kommentarer vi har funnet i deres ulike årsrapporter. Vi ønsker i dette avsnittet å besvare underspørsmål 3b: *Hvilke faktorer synes å påvirke Handelsbanken og Bank2s resultater, og hvilke andre elementer kan være med på å forklare deres lønnsomhet?*

I rangeringen av bankene i kapittel 6 var det ulike lønnsomhetskilder som påvirket Handelsbanken og Bank2s lønnsomhet. For Handelsbanken var det spesielt kostnadsgraden som utmerket seg. Underliggende faktorer som synes å forklare hvordan Handelsbanken har klart å redusere kostnadene, er at banken har et betydelig fokus på produkter og teknologi, hvor de foretrekker å kopiere fra andre banker fremfor å utvikle dem selv. En annen sentral faktor som antageligvis kan forklare en vesentlig del av deres lønnsomhet, er knyttet til utnyttelse av stordriftsfordeler, jmf. avsnitt 7.1.1. Kostnadsgraden er også ansett av Handelsbanken som en viktig forklaringsfaktor på lønnsomheten, der van Aller (mail) uttrykte at: «dermed blir kostnadseffektivitet det som kan gi oss et forsprang i forhold til våre konkurrenter».

En annen forklaringsfaktor som har betydning for å vurdere Handelsbankens lønnsomhet, er rentenettoen. En solid rentenetto kan forklares ved at banken gjennom sin differensierte strategi om å tilby god rådgivning, jmf. avsnitt 5.1.1, har muligheten til å ta en noe høyere utlånsrente enn hva andre spare- og forretningsbanker kan. Rentenettoen er også av van Aller (mail) vurdert som sentral for å analysere lønnsomheten, der han mener at «Den faktoren som har størst påvirkning på vår- og andre bankers- lønnsomhet er hvilken rentemargin vi kan ta på vår ut- og innlåning». Han understreker likevel at det i stor grad er markedet som fastsetter rentenettoen, slik at kostnadsgraden blir et viktigere element for å vurdere deres lønnsomhet.

En tredje faktor som van Aller (mail) mente hadde betydning for bankens lønnsomhet, er risikonivået. Kapitalkravene i Basel II og Basel III jmf. avsnitt 3.1.6, har gjort at banken har fått nye og økte kapitalkrav, samt høyere kapital å gi avkastning på. Van Aller (mail) understreker derfor at de nye kravene har påvirket Handelsbankens lønnsomhet negativt, og at det for samtlige banker har blitt vanskeligere å opprettholde lønnsomhetsnivået. Likevel

gjør baselregelverket det mulig å regne på hvilket risikonivå bankene har i sin utlånsportefølje. Dette fører til at noen banker som har relativt lav risiko sammenlignet med andre, får et lavere kapitalkrav i kroner enn bankene med høyere risiko. Handelsbanken er antagelig som følge av sin kundegruppe en bank med lavt risikonivå når det gjelder utlånsporteføljen, og det kan dermed tenkes at de har et konkurransefortrinn på dette området. Økonomisjefen i Handelsbanken mener at «risikonivået blir dermed en annen viktig faktor for bankens lønnsomhet» (van Aller, mail).

Når det gjelder Bank2s lønnsomhet, var det spesielt rentenettoen som utmerket seg positivt i rangeringen av bankene i kapittel 6.6. En høy rentenetto kommer som en naturlig konsekvens av Bank2s kundesegment med høy kredittrisiko, hvor banken tar seg godt betalt for lånene med utlånsrenter mellom 6,9 % og 11,7 % for refinansiering, jmf. avsnitt 5.1.3. Ifølge Bank2 (2012) har en høyere rentenetto hatt en positiv effekt på bankens resultater. Økningen i rentenettoen i perioden 2010-2012 skyldes primært nedgangen i forvaltningskapitalen og økningen i utlånene, jmf. avsnitt 7.1.1.

Likevel viste rangeringen at også Bank2 hadde en lav kostnadsgrad, altså driftskostnader i andel av totale inntekter. Bank2 har også i regnskapsperioden 2010-2012 klart å redusere kostnadene betraktelig, med over 2,3 millioner kroner (Bank2, 2012). Reduksjonen skyldes i hovedsak lavere kostnader i forbindelse med IKT, lokaler og markedsføring. Bank2 har i tillegg stort fokus på at kostnadsgraden skal reduseres ytterligere i fremtiden.

En annen faktor som Bank2 (2012) anser som en viktig del av deres lønnsomhet, er knyttet til å styrke oppfølgingen av misligholdte og misligholdsutsatte lån, da de fortsatt har et høyt mislighold sammenlignet med andre forretningsbanker, jmf. avsnitt 5.1.5. Sett i forhold til samlet utlånsportefølje har likevel misligholdte lån i løpet av perioden blitt redusert, noe som styrker både resultatet og bankens lønnsomhet (Ibid).

Ifølge økonomisjefen i Handelsbanken vil alle bankene måtte forholde seg til de nye kapitalkravene. På samme måte som for Handelsbanken vil derfor risikonivået være en viktig faktor for Bank2s lønnsomhet. Bank2 har en høyere risikoprofil enn en «vanlig» bank og enda høyere enn Handelsbanken, som skyldes deres kundesegment. Som følge av Bank2s risiko stiller myndighetene strengere kapitalkrav til banken. I 2012 var myndighetenes kapitalkrav til Bank2 på 12 %, noe som begrenset deres maksimale risikobærende evne

(Bank2, 2, 2012). For å kompensere for den økte risikoen må banken ha mer kapital eller inntjening, samt svært god risikostyring (Bank2, 2, 2010).

7.3 Forklaring på lønnsomhetsforskjeller mellom Handelsbanken, bransjen og Bank2

I kapittel 6 fant vi at det var store lønnsomhetsforskjeller mellom forretningsbankene i Norge. Lønnsomheten måles normalt gjennom egenkapitalrentabiliteten, og vår analyse viser at det var stor spredning i dette tallet for Handelsbanken, bransjen og Bank2. Bank2 hadde høyest gjennomsnittlig EKR i perioden 2010-2012 på 16,03 %, tett fulgt av Handelsbanken på 15,57 %. Bransjen som helhet lå betydelig under med en gjennomsnittlig EKR på 12,67 %. Det vil derfor være interessant å videre undersøke hvorfor Handelsbanken og Bank2 har en høyere lønnsomhet enn bransjen. Et sentralt element for å vurdere mulige lønnsomhetsforskjeller mellom Handelsbanken, Bank2 og bransjen er å ta utgangspunkt i ABC-teorien om skillet mellom potensielt og realisert resultat. Bjørnenak (2003) forklarer at denne tilnærmingen vil fremheve disponeringer til for høye innsatsfaktorer, ineffektive prosesser samt ulønnsomme kunder og produkter, med den hensikt å få disponeringene synliggjort og vurdert. Vi ønsker i dette delkapittelet å besvare forskningsspørsmål 3c: *Hva kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom Handelsbanken, bransjen og Bank2?* Dette gjøres ved å drøfte de ulike disponeringene, samt forhold som Handelsbanken og Bank2 selv anser som viktige for deres lønnsomhet.

Vi anser at disponeringer til for høye innsatsfaktorer vil kunne inkludere bankenes produktsortiment. Dette skyldes at et for bredt sortiment kan ha en negativ effekt, fordi det blir for komplekst og vanskelig for kundene og de ansatte å velge mellom alternativer. Dette kan for eksempel være tilfellet dersom en bank tilbyr svært mange ulike brukskontoer med ulike betingelser, som gjør at bankens medarbeidere får mange valgmuligheter som må vurderes, og følgelig blir arbeidet mer tidkrevende.

Handelsbanken ønsker ifølge Killingstad å være en «fullservice bank» og legger derfor betydelig vekt på å kunne «tilby alle de finansielle tjenestene som en kunde har behov for». Dette kan indikere et komplekst produktsortiment, hvor banken eventuelt har gamle produkter som henger igjen i systemene og flere alternativer enn hva som faktisk er nødvendig. Likevel er det rimelig å anta, som følge av Handelsbankens kostnadsfokus og lave kostnadsgrad, at banken ikke tilbyr overflødige produkter eller tjenester til kundene.

Bank2 har på sin side et enklere produktsortiment tilpasset sin kundegruppe og er også relativt nyetablert, og vi kan derfor anta at heller ikke de har denne typen disponeringer innenfor produktspekter. Disponeringer til for høye innsatsfaktorer knyttet til overflødige produkter kan være en mulig kilde til lønnsomhetsforskjeller mellom de to bankene og bransjen.

I tillegg kan disponeringer til for høye innsatsfaktorer være knyttet til teknologisk utvikling, fordi dette arbeidet ofte er svært tid- og kostnadskrevende. Nye teknologiske løsninger vil heller ikke generere langsiktige fordeler for bankene, da de raskt kan kopieres og implementeres av konkurrentene. Som følge av at flere i bransjen, ofte de større aktørene, ønsker å være innovative og tilby kundene noe nytt, bruker de mer ressurser på utvikling av teknologi som kan gagne kundene. Teknologikutvikling kan således forklares som en mulig disponering som svekker det potensielle resultatet til bransjen. Handelsbanken og Bank2 kan ha et mulig konkurransefortrinn i forhold til bransjen, da de ikke bruker mye ressurser på teknologisk utvikling, jmf. kap 7.1.4.

En annen disponering knyttet til for høye innsatsfaktorer kan være bankenes lønnskostnader, men som følge av manglende tall for Handelsbanken blir det vanskelig for oss å gi utfyllende kommentarer vedrørende denne disponeringen.

Et ytterligere momentet som kan redusere det potensielle resultatet, er disponeringer til ineffektive prosesser. Slike disponeringer kan oppstå som følge av de ansattes kompetanse og bankenes erfaring. Godt etablerte banker har ofte opparbeidet en dypere forståelse av hvordan oppgavene kan løses mer hensiktsmessig. I tillegg har medarbeidere med høyere utdanning og lengre erfaring gjerne mulighet til å løse de oppgavene de er satt til mer effektivt. Følgelig blir det også færre feil som må rettes opp. Begge disse forholdene vil kunne bidra til å redusere de ineffektive prosessene.

Handelsbanken ble etablert i Norge i 1986 og har derfor hatt mulighet til å utvikle mer effektive rutiner for å betjene kundene enn Bank2, jmf. kap 7.1.3. Begge bankene har likevel et stort fokus på å utvikle de ansatte, hvor Bank2 ønsker å rekruttere erfarne medarbeidere fra andre større forretningsbanker med spesialkompetanse innen kreditt. Denne tilnærmingen kompenserer antagelig i stor grad for de tidligere årene der kun Handelsbanken var lokalisert

i Norge. Erfaring og medarbeidernes kompetanse kan gi bankene et mulig konkurransefortrinn, fordi de reduserer disponeringene knyttet til ineffektive prosesser.

Disponeringer til ulønnsomme kunder kan også svekke det potensielle resultatet, der både kundefokus og betingelsene til kundene bør vurderes. De kundene som har stor betydning for bankene, gjøres ofte ulønnsomme ved at kundene tilbys for gode betingelser (Bjørnenak, 2013). Denne utfordringen oppstår fordi disse kundene også er attraktive for andre banker, der bankene forsøker å tiltrekke seg kundene ved å lokke med bedre betingelser. For å holde på kundene må derfor banken ofte tilby det samme som konkurrentene, som vil svekke bankens resultat, og i verste fall kan det føre til direkte tap.

Handelsbanken retter seg mot en kundegruppe med lav kredittrisiko og solid økonomi, som også er svært attraktiv for andre forretningsbanker. En utfordring er derfor at også flere andre aktører forsøker å tiltrekke seg denne kundegruppen ved å annonsere med lave utlånsrenter eller lave gebyr. Handelsbanken har likevel klart å differensiere sin strategi, der de fokuserer på god rådgivning som skaper verdi for kundene, og kan på den måten beskytte seg fra konkurrentene. Bank2 har på sin side ikke den samme utfordringen knyttet til sitt kundesegment, som i større grad blir ignorert av andre banker. Det kan derfor argumenteres for at enkelte aktører i bransjen kan ha disponeringer til ulønnsomme kunder, fordi flere forretningsbanker i større grad konkurrerer på pris, altså utlånsrenten, enn hva Handelsbanken og Bank2 gjør.

En siste disponering som kan svekke det potensielle resultatet, er knyttet til ulønnsomme produkter. Dette innebærer at bankenes valg av produktsortiment har betydning for å vurdere lønnsomheten, og spesielt er det de produktene bankene ikke tjener penger på som bør fremheves og analyseres. Hvorvidt det finnes ulønnsomme produkter i bankenes portefølje er vanskelig for oss å vurdere uten å gjennomføre omfattende undersøkelser med den enkelte bank.

7.4 Oppsummering av forklaringsfaktorer til lønnsomhet

Vi kan nå besvare forskningsspørsmål 3: *I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Handelsbanken og Bank2?* Analysen viser at både Handelsbanken og Bank2 er lønnsomme, på tross av at bankene har veldig forskjellige

konkurransestrategier. Felles for dem begge er likevel bankenes differensierte strategier, hvor de konsentrerer seg om et mindre markedssegment og utarbeider produkter basert på kundenes behov.

Handelsbankens lønnsomhet synes å kunne forklares ved at banken har valgt å innrette seg mot en kundegruppe med lav kredittrisiko, som gjør at sannsynligheten for mislighold og tap reduseres. Handelsbankens lave tap i forhold til bransjen ble også vist i kapittel 6. I tillegg forsøker banken å tilby et fullstendig produktsortiment. Handelsbanken har et stort kostnadsfokus, og det er derfor naturlig å anta at banken har forsøkt å minimere kostnader knyttet til overflødige produkter og andre disponeringer. Handelsbankens kostnadsfokus blir også gjenspeilet i deres produkttilpasning, hvor banken heller kopierer produkter og teknologiske løsninger av andre banker fremfor å utvikle dem selv. I tillegg legger banken stor vekt på det de kaller god rådgivning, som kan være med på å beskytte Handelsbanken fra renteendringer i andre banker, ved at deres kunder legger vekt på mer enn pris. Gjennom sin differensierte strategi kan banken derfor ha opparbeidet ett konkurransefortrinn overfor konkurrentene.

Lønnsomhet er også nært knyttet til bankens evne til å genere inntekter, der Handelsbankens inntekter, som vist i Common Size-analysen i kapittel 6, primært kommer fra rentenettoen. Rentenettoen til Handelsbanken er preget av at deres kunder er betalingsdyktige og uten spesiell risiko. Dette gjør at Handelsbanken må sette en noe lavere gjennomsnittlig utlånsrente enn om banken hadde tilbydd utlån til totalmarkedet. Likevel har Handelsbanken, gjennom sin differensierte strategi og gode rådgivning, mulighet til å ta en noe høyere utlånsrente, som skal reflektere kostnadene knyttet til rådgivningen. Lønnsomheten til banken vil således styrkes, ved at banken får høyere inntekter, samt lavere risiko.

Handelsbankens størrelse har også stor betydning for å forklare deres lønnsomhet, der banken har stordriftsfordeler. Disse fordelene vil oppstå gjennom samarbeid om innkjøp, spesielt knyttet til IKT. Stordriftsfordeler og generelt lave kostnader forklarer antagelig en vesentlig del av bankens lønnsomhet. Bankens evne til å genere inntekter, og samtidig holde kostnadene nede, er nok nært knyttet til deres styringssystem. Banken ønsker å ta beslutninger nær kundene og gi de ansatte beslutningsmyndighet, som antagelig vil øke lønnsomheten fordi budsjetter eller andre styringsverktøy ville være svært kostbare å utvikle og følge opp, som følge av bankens kompleksitet og størrelse.

Bank2s lønnsomhet er påvirket av flere forhold. Bankens differensierte kundestrategi, som gir høy kreditt risiko og høyere sannsynlighet for mislighold og tap, gjør at banken retter seg mot en kundegruppe som ikke er spesielt ettertraktet i bransjen. Følgelig blir også konkurransen lavere. Slike forhold vil gjøre at Bank2 har mulighet til å ta seg godt betalt for utlånene, men renten reflekterer naturligvis også risikoen. Høyere utlånsrente vil ha en positiv effekt på rentenettoen til Bank2, som var svært høy sammenlignet med bransjen i samtlige av regnskapsårene 2010-2012. Bank2 har derfor antagelig et konkurransefortrinn knyttet til å generere inntekter, der Common Size-analysen i kapittel 6 viste at banken hadde vesentlig høyere inntekter og driftsresultat enn hva som er representativt for bransjen.

Som følge av bankens kundefokus og risikoprofil, blir kredittkompetanse desto viktigere. Bank2 ønsker å ansette og utvikle sine ansatte når det gjelder kredittvurdering, der det er naturlig å anta at bankens medarbeidere har spesialkompetanse på området. Dette følger av de relativt lave utlånstapene presentert i kapittel 6, som kun var et prosentpoeng høyere enn bransjen. Et mulig konkurransefortrinn er derfor kompetansen til de ansatte.

Bank2 har, i likhet med Handelsbanken, ikke fokus på å utvikle produkter og ny teknologi, hvor Bank2 også foretrekker å kopiere produkter og teknologi av andre banker. Dette er en konsekvens av deres størrelse og fokus. Bank2 har et relativt enkelt produktsortiment med få plasserings- og lånealternativer, hvilket gjør at banken antagelig sparer vesentlige kostnader.

Bank2 er en liten bank, og det er flere fordeler knyttet til å være liten, blant annet at banken blir mer oversiktlig. Bankens størrelse gjenspeiles også i deres valg av styringssystem, nemlig budsjett. En uheldig konsekvens med mindre banker er normalt likevel at de får høyere kostnader, fordi de ikke har mulighet til å unytte stordriftsfordelene. Bank2 har gjennom EIKA-samarbeidet nylig klar å oppnå slike fordeler, noe som trolig vil øke bankens lønnsomhet i fremtiden ytterligere.

Kapittel 8 – Konklusjon

8.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne utredningen har vært å sammenligne to forretningsbanker med ulik forretningsstrategi mot bransjetall, for å øke forståelsen av lønnsomhetsforskjeller i banksektoren. I tillegg ønsket vi å danne oss et bilde av bankenes konkurransestrategier og konkurranseforhold, lønnsomhetsvariasjoner og lønnsomhetsdrivere, spesielt for Handelsbanken og Bank2, men også for bransjen generelt. Med utgangspunkt i disse forholdene har vi forsøkt å besvare problemstillingen:

I hvilken grad kan ulike forretningsstrategier forklare lønnsomhetsforskjeller i norske forretningsbanker: En studie av to banker med ulik strategi.

For å besvare problemstillingen har vi utformet tre forskningsspørsmål som har blitt besvart i kapittel 5-7.

1. Hva karakteriserer konkurransestrategien og konkurransearenaen til Handelsbanken og Bank2?
2. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom henholdsvis Handelsbanken, Bank2 og bransjen?
3. I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Handelsbanken og Bank2?

I kapittel 6 viste vi at det eksisterer betydelige lønnsomhetsvariasjoner mellom forretningsbankene i Norge i perioden 2010-2012, og at både Handelsbanken og Bank2 hadde høy lønnsomhet sammenlignet med bransjen. Våre analyser indikerer videre at det er spesielt rentenettoen samt kostnadsgraden som er spesielt betydningsfulle for å forklare Handelsbanken og Bank2s resultater. Andre inntekter, gjennom gebyrer og netto provisjonsinntekter synes i mindre grad å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom bankene, da dette nøkkeltallet var svært spredt for de fire mest lønnsomme forretningsbankene.

For å forklare mulige lønnsomhetsforskjeller tok vi utgangspunkt i Handelsbanken og Bank2s ulike konkurransestrategier samt enkelte kostnadsdrivere drøftet i teorikapitlet, som vi vurderte som spesielt sentrale for banknæringen. Med dette utgangspunktet

identifiserte vi flere faktorer som kan forklare lønnsomhet i bransjen. Spesielt synes det lønnsomt å konsentrere seg om et (mindre) kundesegment, og tilpasse produktene og tjenestene etter dette segmentet. Gjennom en differensiert strategi kan bankene i større grad beskytte seg mot endringer i markedet, samt fra endringer i betingelsene til kunden fra andre banker.

Videre viser våre analyser at kostnadsgraden er svært viktig for forretningsbankene, der lavere kostnader enn konkurrentene naturligvis vil gi konkurransefordeler. I rangeringen av bankene i kapittel 6 er både Handelsbanken og Bank2 blant de beste i bransjen, som kan forklare en stor grad av deres lønnsomhet. Lavere kostnader kan spesielt oppnås gjennom effektive styringssystemer, reduksjon av disponeringer som svekker det potensielle resultatet samt kontinuerlig fokus på effektivitet og lave kostnader. Både Handelsbanken og Bank2 har fokus på å tilby de produktene kundene etterspør, men ønsker samtidig å minimere overflødige produkter og heller kopiere teknologi fra konkurrentene, enn å legge betydelige ressurser i å utvikle disse systemene selv.

8.2 Spesielle utfordringer og begrensninger

Arbeidet med utredningen har gitt noen utfordringer underveis. Noe som har vært spesielt krevende, har vært å finne tilstrekkelig regnskapsmateriale for Handelsbanken i Norge, fordi banken kun offentliggjør konsernregnskapet. Likevel publiserer banken noen sentrale tall på sine hjemmesider, og vi har også kunnet fremskaffe flere opplysninger takket være økonomisjefen i Handelsbanken, Fredrik van Aller. Manglende årsrapporter har imidlertid gjort at vi ikke har hatt mulighet til å lese noteopplysninger, som kunne gitt grunnlag for å kommentere og analysere sentrale nøkkeltall dypere. I tillegg har det vært utfordrende å innhente regnskapsinformasjon for bransjen fordi dataene fra Bankenes Sikringsfond ikke inneholdt tilstrekkelig tallmateriale. Dette innebar at vi i noen tilfeller måtte gå inn i de ulike bankenes årsrapporter for alle regnskapsårene for å finne data, både om antall filialer, årsverk og utlånsvolum.

En annen utfordring har vært at Bank2 ikke ønsket å gi utfyllende kommentarer om sin konkurransestrategi. Opplysninger knyttet til kundefokus, produktsortiment og betingelser til kunden måtte derfor hentes fra bankens årsrapporter. Analysen av forskjeller mellom

bankene kunne derfor vært grundigere om vi hadde fått gjennomført intervjuer med Bank2 også om disse faktorene.

Vi har også hatt tatt noen avgrensinger i utredningen. For det første rettet vi kun fokus mot forskjeller mellom de to bankene som vi vurderte som spesielt sentrale. Dette innebærer at flere faktorer kan innvirke på bankenes resultat og derfor ha stor betydning for å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom forretningsbankene i Norge. Vi har også avgrenset vår analyseperiode til regnskapsårene 2010-2012, hvor noen av funnene er knyttet til tilfeldigheter, som ikke forklarer bankenes relative prestasjoner. En lenger regnskapsperiode ville gitt grunnlag for å vurdere lønnsomhetsforskjeller og bankenes prestasjoner over tid. Hovedfokuset på Handelsbanken og Bank2 innebærer at vi heller ikke kan overføre funnene til å gjelde for alle norske forretningsbanker.

8.3 Forslag til videre forskning

Vår utredning fokuserer på forskjeller mellom Handelsbanken og Bank2, der en sentral dimensjon er bankenes ulike kundefokus. Det kunne derfor vært hensiktsmessig å gjennomføre en kundelønnsomhetsanalyse for å se hvor mye bankene tjener på de ulike kundene, og hvilke kunder som er mest lønnsomme. En slik studie kan gi et bedre grunnlag for å forklare lønnsomhetsforskjeller mellom de to bankene, og gi en bedre indikasjon på kundens betydning for lønnsomhetsvariasjoner.

En annen tilnærming kan være å se på hvordan Handelsbanken og Bank2 gjorde det under finanskrisen, og hvordan deres resultater skilte seg fra andre forretningsbanker. Tilnærmingen hadde vært spesielt spennende fordi Bank2 retter seg mot et kundesegment med betalingsanmerkninger og økonomiske utfordringer. En slik analyse ville gitt grunnlag for å vurdere bankene under svært krevende år, som kunne ha gitt en bedre indikasjon på hvor solide og erfarne bankene er.

En tredje forskningstilnærming kan være å følge opp de tentative forklaringene som vi har kommet frem til, i tilsvarende undersøkelser med andre banker. I slike undersøkelser kan det være aktuelt å gå mer detaljert inn på kundelønnsomhet og produkter. Det har dessuten vært begrenset i hvilken grad vi har hatt muligheten til å gå i dybden på kostnadene. Vi har blant annet ikke kunnet splitte opp lønns- og administrasjonskostnader for Handelsbanken, og

derfor har det vært vanskelig å vurdere stordriftsfordeler. Neste gang man skal gjøre tilsvarende undersøkelser, bør derfor kostnadsbildet splittes opp mer. Det vil gi muligheten for økt forklaring på lønnsomhetsforskjeller. På lenger sikt kan det være aktuelt å benytte spørreundersøkelser for å vurdere i hvilken grad funnene kan generaliseres eller overføres til å gjelde flere banker.

Referanseliste

Litteratur:

- Bachmann, H. og Hanstad, T. (2013). *Lønnsomhet i norske sparebanker. En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon*. Bergen: Norges Handelshøyskole
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. Og Schaefer, S. (2007). *Economics of Strategy*. kap. 10 Industry Analyses (s. 312-336)
- Bhattacharyya, D. (2010) *Management Accounting*. India: Pearson Education
- Brandenburger og Nalebuff (1996) *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday
- Brunninge, O. (2005) *Organisational self-understanding and the strategy process: Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*. Jönköping, Parajett AB.
- Bjørnenak, T. (2003) *Strategisk økonomistyring en oversikt*. Magma 2/2003, 21-28
- Bjørnenak, T. (2013) BUS 401- Forelesningsnotater. Bergen: Norges Handelshøyskole
- Bjørnenak, T. nr2 (2013) *Styringsystemer og lønnsomhet*. Magma 6/2013, 31-36
- Bjørnenak, T., et al. (2005) *På like vilkår? En analyse av konkurransen mellom offentlige og private foretak*. Konkurransetilsynet
- Burns, J., Quinn, M., Warren, L. Og Oliveira, J. (2013) *Management Accounting*. Kap. 10
- Bøhren, Ø., Larsen, K., Michalesen, D., og Schwcncke H. R. (1991) *Egenkapitalrentabilitet og skatt: En kritisk analyse*. Beta 1/91
- Ernst & Young (2011) *IFRS i Norge*. Tema og bransjeartikler. 6.utgave
- Finanstilsynet2 (2014) *Finansielt utsyn 2014*. Rapport
- Ghemawat, P. (1999) *Strategy and the Business Landscape*.
- Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Hoff, K., G. (2004) *Budsjettering- taktisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hoff, K., G. (2009) *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hope og Fraser (2003) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.

- Jacobsen, D., I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannesen, A., Tufte, P., A. og Christoffersen, L. (2010) *Inntroduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, H. (2011) *Banker uten budsjett- hvem er de? En studie av norske sparebanker uten budsjett*. SNF-rapport nr. 08/11.
- Johnson, G., Scholes, K., og Whittington R. (2008) *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall
- Johnson, G., Scholes, K., og Whittington R. (2011) *Exploring strategy*. Essex: Pearson Education
- Kaplan og Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kinserdal, F. (2013) *BUS 425- Forelesningsnotater*. Bergen: Norges Handelshøyskole
- Mjøs, A., Phan, J. (2011) *Den norske bedriftsbankboka- En beskrivende analyse av bankmarkedet for norske bedriftskunder*. SNF rapport nr. 4: Bergen.
- Nørrekli, H., et al. (2008) *Pitfalls in using the Balanced Scorecard*. The journal of Corporate Accounting & Finance.
- Pallant, J. (2005) *SPSS Survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Australia: Allan & Unwin
- Porter, M., E. (1980) *Konkurransestrategi*. New York: Free Press.
- Porter, M., E. (1985) *Konkurransefortrinn*. USA: Free Press
Sending
- Rickards, R., C. (2006) *Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?* Investment Management and Financial Innovations
- Schjelderup, G. (2013) *FIE 432 – Forelesningsnotater*. Bergen: Norges Handelshøyskole
- Seljegard, S. (1981) *Inntføring i budsjettering i bank*. Oslo: Bankakademiet
- Shank (1989) *Strategisk Cost Management: New Wine, or just new bottles?* Journal of management accounting
- Simons, R. (1990) *The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives*. Accounting Organizations and Society, 127- 143.
- Saunders, Lewis og Thornhill (2012) *Research methods for business students* 6. Utgave Essex: Pearson Education

Wallander, J. (1994) *Budgeten- ett onödigt ont*. Stockholm: SNS Förlag.

Yin (2003) *Case study research design and methods*. 3. Utgave. California: Sage.

Yin (2009) *Case study research design and methods*. 4. Utgave. California: Sage.

Zairi, M. (1998) *Effektive Management of Benchmarking Projects*.

Nettsider:

Andreassen (2013) *Fem grunner til at vi ikke skifter bank*

<http://www.bi.no/bizreview/artikler/fem-grunner-til-at-vi-ikke-skifter-bank/>

Lest 08.03.2014

Arbeids og sosialdepartementet (2006) *Utfordringer med en aldrende befolkning*

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/kampanjer/pensjonsreform/no/kortversjon/utfordringer-med-en-aldrende-befolkning.html?id=448329>

Lest 11.02.2014

Bank2 (2014) *Prisliste*

https://bank2.no/~/_media/banker/bank2/dokumenter/Bank2_Prisliste%20rente%20pr%2027%2001%2014.pdf

Lest 22.04.2014

Bank2 (2013) *Årsrapport*

https://bank2.no/~/_media/banker/bank2/dokumenter/rapporter/Bank2_aarsrapport_2013_100414.pdf

Lest 01.02.2014

Bank2 (2012) *Årsrapport*

https://bank2.no/~/_media/banker/bank2/dokumenter/rapporter/Bank2-aarsrapport-2012.pdf

Lest 01.02.2014

Bank2 2 (2012) *Basel II- Pilar 3 Kapitalkravsforskriften 2012*

https://bank2.no/~/_media/banker/bank2/dokumenter/rapporter/Basel-II-Pilar-3-Kapitalkravsforskriften-2012.pdf

Lest 08.05.2014

Bank2 (2011) *Årsrapport*

https://bank2.no/~/_media/banker/bank2/dokumenter/rapporter/aarsrapport2011.pdf

Lest 05.02.2014

Bank2 (2010) *Årsrapport*

https://bank2.no/~/_media/banker/bank2/dokumenter/rapporter/aarsrapport-2010.pdf

Lest 10.02.2014

Bank2 2 (2010) *Basel II- Pilar 3 Kapitalkravsforskriften 2010*

<https://bank2.no/~media/banker/bank2/dokumenter/rapporter/Bank2-Basel-II-pilar-3-2010.pdf>

Lest 08.05.2014

Bank2 2009 *Årsrapport*

<https://bank2.no/~media/banker/bank2/dokumenter/rapporter/aarsrapport-2009.pdf>

Lest 03.02.2014

Bank2 (2006) *Årsrapport*

<https://bank2.no/~media/banker/bank2/dokumenter/rapporter/aarsrapport-2006.pdf>

Lest 24.04.2014

Barne- likestillings-og inkluderingsdepartement (2011) *Bedre integrering*

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2011/nou-2011-14/6/6/1.html?id=650806>

Lest 03.03.2014

BDO (2010) *Forsikring*

<http://www.bdo.no/Bransjer1/Finans/Konsesjonspliktige-foretak/>

lest 25.02.2014

Civita (2013) *Korrupsjon og norsk næringsliv*

http://www.civita.no/assets/2013/03/Civita-notat_4_2013.pdf

Lest 18.02.2014

DNB (2013) *Kvartalsrapport 4*

<https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/om-oss/resultater/2013/4-kvartal/kvartalsrapport-dnb-konsern-4Q13.pdf?popup=true>

Lest 23.01.2014

Dnb (2012) *Gjennomsnittskurs 2012*

<https://www.dnb.no/bedrift/markets/valuta-renter/valutakurser-og-renter/historiske/hovedvalutaer/2012.html>

Lest 14.03

Dnb (2011) *Gjennomsnittskurser 2011*

<https://www.dnb.no/bedrift/markets/valuta-renter/valutakurser-og-renter/historiske/hovedvalutaer/2011.html>

Lest 14.03

Dnb (2010) *Gjennomsnittskurser 2010*

<https://www.dnb.no/bedrift/markets/valuta-renter/valutakurser-og-renter/historiske/hovedvalutaer/2010.html>

Lest 14.03

Finans Juridisk (2014) *Statsbankene*

<http://www.finansjuridisk.no/typer-foretak/banker/sbanke/>

Lest 10.03.2014

Finans Norge (2013) *Vi har banken i lomma*
<http://www.fno.no/Hoved/Aktuelt/Sporreundersokelser/Dagligbankundersokelsen/dagligbankundersokelsen-2013/vi-har-banken-i-lomma/>
Lest 15.02.2014

Finans Norge 2 (2013) *Styrker kampen mot hvitvasking*
<http://www.fno.no/Nyheter/2013/11/styrker-kampen-mot-hvitvasking-/>
Lest 06.02.2014

Finans Norge 3 (2013) *Hva er Nibor?*
<http://www.fno.no/nyheter/2013/01/hva-er-nibor-/>
Lest 27.02.2014

Finans Norge 4 (2013) *Kompetansebehovet i finansnæringen*
<http://www.fno.no/Nyheter/2013/10/kompetansebehovet-i-finansnaringen/>
Lest 06.06.2014

Finanstilsynet (2011) *Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS)*
http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Rapport/2012/ROS-analyse_2011.pdf
Lest 03.03.2014

Finanstilsynet2 (2011) *Årsmelding*
http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Rapport/2012/Arsmelding_2011.pdf
Lest 02.03.2014

Finanstilsynet pressemelding 23 (2013) *Gode resultater i norske banker gir et godt utgangspunkt for økt soliditet*
http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Pressemeldinger/2013/4_kvartal/Gode-resultater-i-norske-banker-gir-et-godt-utgangspunkt-for-okt-soliditet--/
Lest 11.02.2014

Finanstilsynet Meld. St. 1 (2012–2013) *Nasjonalbudsjettet 2013*
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-1-20122013/3.html?id=703482>
Lest 11.02.2014

Finanstilsynet (2013) *Nye krav til kapitaldekning. Betydning for stabilitet og institusjoner*
http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Foredrag_vedlegg/2013/Finansieringsselskapene_2013-end.pdf
Lest 11.02.2014

Finanstilsynet2 (2013) *Resultatrapport for finansinstitusjoner. 1-3 kvartal 2013.*
<http://www.finanstilsynet.no/Global/Bank%20og%20Finans/Banker/Analyser%20og%20statistikk/Resultatrapport%20for%20finansinstitusjoner%201.-3.%20kvartal%202013.pdf>
Lest 04.03.2014

Finanstilsynet (2014) *EBA rapport om definisjon av likvide eiendeler*
http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Aktuelt/2014/1_kvartal/EBA-rapport-om-definisjon-av-likvide-eiendeler/
Lest 29.05.2014

Gjedrem, Svein. (2009): *Finanskrisen- veien videre*
<http://www.norges-bank.no/no/om/publisert/foredrag-og-taler/2009/finanskrise--veien-videre/>

Lest 15.02.2014

Gjensidige (2014) *Bli bankkunde*
<https://www.gjensidige.no/privat/bank/bli-bankkunde>

Lest 31.05.2014

Handelsbanken 2013: *Årsrapport*
[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_13_bokslut/\\$file/hb_13_bokslut.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_13_bokslut/$file/hb_13_bokslut.pdf)

Lest 10.02.2014

Handelsbanken (2012) *Resultat for Handelsbanken i Norge*
[http://www.handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/banken_q4_presentasjon/\\$file/130206_handelsbankennorge42012.pdf](http://www.handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/banken_q4_presentasjon/$file/130206_handelsbankennorge42012.pdf)

Lest 20.01.2014

Handelsbanken (2011) *Resultat for Handelsbanken i Norge*
[http://www.handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/aktuelt_resultat_q4_2011/\\$file/120215_handelsbankennorge_q4_2011.pdf](http://www.handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/aktuelt_resultat_q4_2011/$file/120215_handelsbankennorge_q4_2011.pdf)

Lest 02.02.2014

Handelsbanken (2010) *Resultat for Handelsbanken i Norge*
[http://www.handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/banken_q42010/\\$file/handelsbanken_norge_q4_2010.pdf](http://www.handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/banken_q42010/$file/handelsbanken_norge_q4_2010.pdf)

Lest 04.02.2014

Helse og omsorgsdepartementet (2013) *Morgendagens omsorg*
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-29-20122013/4/5/1.html?id=723299>

Lest 11.02.2014

Hegnar (2014) *Norsk BNP steg mer enn ventet*
<http://www.hegnar.no/okonomi/artikkel488966.ece>

Lest 10.03.2014

Husbanken (2014) *Grunnlån for privatpersoner*
<http://www.husbanken.no/grunnlaan-privat/>

Lest 12.03.2014

KPMG (2012) *Vekst gjennom IT*
http://www.kpmg.no/arch/_img/9828542.pdf

Lest 15.02.2014

KPMG (2014) *Basel II*
<http://www.kpmg.no/default.aspx?aid=9579252>

Lest 02.06.2014

Kunnskapsdepartementet (1997) *Ny kompetanse*
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/1997/nou-1997-25/10/2.html?id=346989>
Lest 13.02.2014

Lovdata (2014) *Forskrift om beregning av ansvarlig kapital for finansinstitusjoner, oppgjørssentraler og verdipapirforetak*
<http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1990-06-01-435>
Lest 29.05.2014

Mæland (2011) *Valg av kapitalstruktur*
<http://blogg.nhh.no/kriseprogrammet/?author=23>
Lest 06.03.2014

Norges Bank Memo Nr. 1 (2013) *Kriterier for en god motsyklisk kapitalbuffer*
<http://www.norges-bank.no/no/om/publisert/publikasjoner/nb-memo/2013/1/>
Lest 03.03.2014

Norges Bank (2013) *Om Norges Bank, pengepolitikk og nye kapitalkrav til bankene*
http://www.norges-bank.no/pages/98510/foredrag_virke_28-11_2013.pdf
Lest 11.03.2014

Norges Bank (2002) *Pengepolitikk, konjunkturer og konkurransevne*
<http://www.norges-bank.no/no/om/publisert/foredrag-og-taler/2002/2002-09-05/>
Lest 17.02.2014

Norges Bank (2003) *Penger og kreditt 4*
<http://www.norges-bank.no/no/om/publisert/publikasjoner/penger-og-kreditt/penger-og-kreditt-42003/>
Lest 05.03.2014

Norges Bank (2008) *Stresstesting av bankenes resultater og kapitaldekning*
http://www.norges-bank.no/Upload/71739/Stresstesting_PEK_02_08.pdf
Lest 20.02.2014

NRK (2013) *Finanstilsynet: Bankene ansvarlig for nettbankkaos*
http://www.nrk.no/okonomi/_bankene-ansvarlig-for-nettbankkaos-1.10939131
Lest 10.03.2014

Oslo Børs (2013) *Det norske obligasjonsmarkedet- effektivt og fleksibelt marked for innhenting av kapital*
<http://www.eiendomskreditt.no/upload/Det-norske-obligasjonsmarkedet---effektivt-og-fleksibelt-marked-for-innhenting-av-kapital.pdf>
Lest 09.03.2014

Skagenfondene (2012) *Hvor går lånerenten i andre halvår?*
<https://www.skagenfondene.no/Nyheter-og-analyse/Aktuelt/Tomas-Middelthon-Nordbo/Tidspunkt/2012/juli/Hvor-gar-lanerentene-i-andre-halvar/>
Lest 27.02.2014

Skue Sparebank (2012) *Årsrapport*

<http://skuesparebank.no/~media/banker/skuesparebank/dokumenter/aarsrapporter/NPS%20Aarsrapport%202012.pdf>

Lest 10.03.2014

Solberg, S., M. (2013) *Hvor bor landets minst kravstore?*

<http://www.nettavisen.no/na24/3572753.html>

Lest 24.04.2014

Solberg, S., M. 2 (2013) *Det er verre en under finanskrisen.*

<http://www.nettavisen.no/na24/3692335.html>

Lest 26.04.2014

Sparebank1 Telemark (2010): *Risiko og kapitalstyring*

<http://ub->

[telemark.no/bilder/Rapport%20Pilar%20III%20pr%2031%2012%202010%20Sparebanken%20Telemark.pdf](http://ub-telemark.no/bilder/Rapport%20Pilar%20III%20pr%2031%2012%202010%20Sparebanken%20Telemark.pdf)

Lest 02.06.2014

SSB (2012) *Hushalda sine inntekter og formue, 2012.*

<http://ssb.no/inntekt-og-forbruk/statistikker/iformue>

Lest 26.04.2014

SSB (2011) *Norske husholdningers sparing*

<http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/norske-husholdningers-sparing>

Lest 13.02.2014

SSB (2013) *Befolkningens utdanningsnivå, 01. Oktober 2012*

<http://www.ssb.no/utniv/>

Lest 13.02.2014

SSB 2 (2013) *Likestilling avhengig av hvor vi bor*

<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/likestilling-avhengig-av-hvor-vi-bor>

Lest 13.02.2014

SSB 3 (2013) *Fattigdomsdynamikk blant innvandrere*

<https://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/artikler-og-publikasjoner/fattigdomsdynamikk-blant-innvandrere>

Lest 14.02.2014

Statens pensjonskasse (2014) *Boliglån*

<https://www.spk.no/Boliglan/>

Lest 10.03.2014

Store norske leksikon (2014) *Forretningsbank*

<https://www.spk.no/Boliglan/>

Lest 20.01.2014

Store norske leksikon 2 (2014) *Handelsbanken*

<http://snl.no/Handelsbanken>

Lest 23.04.2014

Sparebankforeningen (2010) *Bankenes resultat på vei oppover*

<http://www.sparebankforeningen.no/id/17425.0>

Lest 09.03.2014

Wand, H. (2014) *Internasjonalisering konsekvenser for logistikkmarkedet i Europa*

<http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA>

[&url=http%3A%2F%2Fwww.logistikkforeningen.no%2Ffile.php%3Fid%3D111&ei=KM6J](http://www.logistikkforeningen.no/file.php?fid=3D111&ei=KM6J)

[U6XCNqeE4gSr9YH4Dg&usg=AFQjCNFH22hAqAzwtmxnNZ2mVeKY2Uwv-](http://www.logistikkforeningen.no/file.php?fid=3D111&ei=KM6JU6XCNqeE4gSr9YH4Dg&usg=AFQjCNFH22hAqAzwtmxnNZ2mVeKY2Uwv-)

[A&sig2=BSUNqq6DFczWTt8pVddmZg&bvm=bv.67720277,d.bGE](http://www.logistikkforeningen.no/file.php?fid=3D111&ei=KM6JU6XCNqeE4gSr9YH4Dg&usg=AFQjCNFH22hAqAzwtmxnNZ2mVeKY2Uwv-A&sig2=BSUNqq6DFczWTt8pVddmZg&bvm=bv.67720277,d.bGE)

Lest 31.05.2014

Vedlegg

1. Telefonintervju med Gry Killingstad - Handelsbanken

Killingstad: Gry Killingstad

Andersen: Hei, det er Lotte, vi hadde en avtale om å ringe deg nå i 12 tiden, angående noen spørsmål til masteroppgaven vår.

Killingstad: Det er riktig, men nå har jeg bare tid frem til halv ett, fordi vi må ha et møte internt her, så jeg håper vi klarer å gjøre det til da.

Andersen: Vi kan jo prøve (latter).

Killingstad: Ja.

Andersen: Tror det skal gå greit. Vi vil først gjøre deg oppmerksom på at vi ønsker å skrive alle dine svar inn i et dokument, sånn at vi kan sende det til deg i etterkant, så du kan godkjenne det.

Killingstad: Mhm

Andersen: og eventuelt rette ting du ikke er enig i, eller ting du ikke ønsker å ha med likevel.

Killingstad: Ja

Andersen: Ja. Skal vi bare begynne da, hvis vi har litt dårlig tid?

Killingstad: Ja, vi gjør det også får vi heller eventuelt booke et møte senere igjen, dersom vi ikke kommer igjennom alt, tror jeg.

Andersen: Supert. Har du fått les igjennom spørsmålene?

Killingstad: Det har jeg.

Andersen: Hvis vi begynner med kunder da. Vi vet jo at dere fokuserer på et kundesegment som er veldig betalingsdyktige.

Killingstad: Mhm

Andersen: Hvorfor har dere har valgt denne strategien og hvilke fordeler og ulemper gir dette?

Killingstad: Ja, vårt valg av kundesegment er en del av hele bankens verdigrunnlag. Vi har et verdidokument, eller kulturdokument i banken som heter «mål og medel», og der står det jo veldig mye om de tingene. Det står blant annet at vi ikke er en massemarkedsbank. Det står at vi skal ha lav risiko og god kredittkontroll.

Andersen: mhm

Killingstad: Vi skal gi service og rådgivning. Det gir seg jo egentlig ut av det at vi må gå for kunder som er villige til å betale for den personlige servicen.

Andersen: mhm.

Killingstad: Og vi sier også at vi skal jobbe mot langsiktige kunderelasjoner, og da betyr det også at vi ikke er en bank som er en som går etter kunder som er rundt og shopper kortsiktig på de beste rentene.

Andersen: Så klart.

Killingstad: Så det er vel egentlig hovedårsaken, at vi har dette grunnfestet i banken.

Andersen: Ja. Men hvilke fordeler og ulemper tror du det har for dere? At dere har de betalingsdyktige kundene?

Killingstad: Fordelene er jo selvfølgelig at vi får en lavere kredittrisiko, som igjen gjør at vi over tid har lave tap

Andersen: Mhm

Killingstad: Og stabil inntjening i banken.

Andersen: Ja. Men, vet du om noen ulemper som er knyttet til det (latter)?

Killingstad: Ulempen er jo at vi selvfølgelig får et lavere volum, fordi ikke alle kunder kommer igjennom nåløyet hos oss, og vi kan ikke pøse på å gi lån til alle. Så det gjør jo at vi kan få et lavere volum og lavere vekst enn banker som er veldig aggressive mot alle kundesegmenter. Det kundesegmentet vi går for, er jo som sagt da ikke alle kundene, sånn at vårt totale markedspotensiale vil være mindre enn totalmarkedet.

Andersen: mhm, men det var veldig bra. Skal vi bare gå videre til neste spørsmål da?

Killingstad: Det kan vi gjøre.

Andersen: Dette har du nesten allerede svart på. Dere bevilger ikke lån til kunder som har betalingsproblemer?

Killingstad: Nei det gjør vi ikke.

Andersen: Ikke i det hele tatt?

Killingstad: Nei.

Andersen: Og det skyldes strategien deres, eller er det noen andre grunner også?

Killingstad: Det skyldes strategien vår, hvor vi sier at vi skal ha lav kredittrisiko. Så går det jo også på dette her med rådgiving, og at vi skal være en ansvarlig bank, og en god rådgiver. For oss er det sånn at hvis det er en kunde med betalingsproblemer, så er det viktig å gå inn i denne kundens situasjon og. Hvis du har betalingsproblemer, så er det ikke sikkert du skal ha

noe mer lån. Det er derfor etter vår oppfatning god rådgivning å avslå lån til folk som sliter litt, og som heller burde få orden på den gjelden de har.

Andersen: Ja, men når du snakker om rådgivning, hva er det dere legger vekt på når dere rådgiver kundene deres? Hvordan går dere frem for å bedre den økonomiske situasjonen til kunden?

Killingstad: Hva tenker du på når du sier bedre den økonomiske situasjon? Hva legger dere egentlig i det?

Andersen: Det vil jo være på hvilken måte dere kan tilby betalingstjenester, lån, sparing etc, sånn at de føler at de har fått noe ut av møtet.

Killingstad: Ja, vi er jo veldig opptatt av, det er ingen kunder som kommer inn i banken og som blir kunder uten at vi har hatt et personlig møte med dem.

Andersen: Ok.

Killingstad: Så vi er jo ikke en bank som du kan, det har dere sikkert sett på nettsiden også, at du kan liksom ikke bli kunde på nett. Vi legger jo opp til at man skal ha et personlig møte med kunden, og i det første møtet har vi da en full gjennomgang av kundens økonomi.

Andersen: Mhm

Killingstad: Og vi jobber jo veldig langsiktig som sagt med kundene, og driver ikke sånn kortsiktig produktpush. De rådene vi gir er helt individuelle ut ifra den enkelte kundens situasjon. Det er klart at hvis vi da ser at det er en kunde som har mye fri likviditet, og såne ting, så går vi jo igjennom situasjonene med kunden, og avdekker hvilken risikovillighet er det du har. Hvor langsiktig de ser på sparingen sin og så videre. Så legger vi opp til en investering- plassering- og sparingsplan, basert på de behovene.

Andersen: Ja.

Killingstad: Så alt vi gjør har utgangspunkt i den første økonomiske kartleggingen vi gjør med kunden, hvor vi får detaljerte opplysninger om kundens og familiens økonomi.

Andersen: Har dere noen oppfølgingsmøter i etterkant av dette møtet, eller er det bare det ene møtet for å etablere et kundeforhold?

Killingstad: Nei, vi har jo regelmessig oppfølgingsmøter med kunden også. Basert på vår kredittpolicy skal vi jo ha en gjennomgang av kundene hvert år. Vi innkaller kundene til møter når ting endrer seg osv. Vi har jo derfor regelmessig oppfølging av kundene også. Men ikke nødvendigvis at det er personlige møter, men at kundene blir ringt opp av sin kunderådgiver og snakker sammen på telefon osv. Er det store endringer eller at vi kartlegger at det er et behov for eventuelle endringer, som på innskuddssiden, så booker vi et møte og tar en ny gjennomgang

Andersen: Ja, så hadde vi noen spørsmål i forhold til produktsortiment. Hvordan går dere frem for å utarbeide en optimal produktportefølje? Og hvordan er det dere prøver å differensiere dere fra andre banker?

Killingstad: I dette verdidokumentet vårt, så sier vi at vi skal være en fullservice bank. At vi skal tilby alle de finansielle tjenestene som en kunde har behov for. Så vi skal ha alle produkter, og nå har jo det endret seg i forhold til at vi snakker veldig mye om møteplassen med kundene, at kundene kan velge selv om de ønsker å utføre tjenester med oss enten på kontoret eller på digitale møteplasser, som internett og mobil osv. Vi søker jo hele tiden å ha et fullstendig produktsortiment innenfor alle områder til kundene. Da snakker vi veldig ofte om det som går på enkel hverdag, altså dagligbanktjenester, og vi snakker om lån og lån til det du trenger. Vi snakker om trygghet for deg og familien, da er det forsikringsprodukter vi snakker om. Vi snakker om fornuftig sparing, og da spare-og plasseringsprodukter.

I Handelsbanken har vi også et veldig kostnadsfokus, sånn at vi innser at vi er veldig opptatt av at produkter og rene produkter, det kan du alltid kopiere. Vi er derfor aldri først når det gjelder nye produkter og ny teknologi og sånne ting. Da ligger vi gjerne litt etter de andre, altså sånn at vi har et fullverdig produkttilbud, men vi er liksom ikke først ut med de fresheste appene og sånne ting. For vi tror som sagt at produkter er veldig enkelt å kopiere,

men det du ikke kan kopiere, det er et service konsept og kulturen vår, altså måten vi behandler kundene våre på.

Andersen: Mhm.

Killingstad: Så vi ønsker å være en serviceleder og ikke en produktleder

Andersen: Nei, men dere tilbyr også sparing i fond?

Killingstad: Jo, jo.

Andersen: Hvilke fond, har du oversikt over det?

Killingstad: Ja, vi har jo våre egne fond, Handelsbanken er jo en stor fondsforvalter også. Vi har jo masse fond i vår portefølje som vi tilbyr kundene. Vi tilbyr også aksjer, renter og obligasjoner. Alt som kundene har behov for, avhengig av deres økonomiske situasjon de er i.

Andersen: Men på betingelser til kunden. Ut ifra det vi har forstått, så fastsetter dere utlånsrenten individuelt, basert på kundenes betalingsevne og størrelse på lån.

Killingstad: Mhm.

Andersen: Men hvilke fordeler og ulemper er knyttet til denne individuelle betingelsen til kunden?

Killingstad: Ja, altså fordelene med det virker jo helt grunnleggende i hele vår modell, ved at vi ikke har prislister og kjører ut det. Det er også for så vidt mot bankenes krav også, i forhold til Basel regelverket, at man skal ha en mer risikoprising av kunden, basert på kundenes betalingsevne og sikkerheten som stilles bak et lån. Så fordelene med det er jo selvfølgelig at vi har kontroll selv, og kan ta hensyn til den enkelte kunde når vi gir lån. Vi kan lettere tåle svingningene i markedet, fordi vi kan tilpasse rentene daglig mot kunder, og tilpasse de ulike geografiske skillene her i landet vår. For eksempel hvis du skal belåne et hus i Finnmark hvor det omtrent ikke er boligomsetning, så kan det være vanskelig å si at vi

har en fastpris på 3,75 % på alle lån under 2 millioner uansett. Vi ønsker en mye bedre tilpassing av prisene våre, både på lokale forhold og den enkelte kunde forhold.

Andersen: Du sier at dere fastsetter renten individuelt, men er det ulemper du vil trekke frem i forhold til det?

Killingstad: Ulempen er jo at vi ikke slår opp med store fete skrifter på hjemmesider at kom til oss å få gunstig lån til 3,40 %. Vi blir jo en mindre synlig bank, og de kunder som kontakter oss, de må jo på en måte vite mer Handelsbanken da, i og med at vi ikke står øverst på alle rentebarometer og flasher en rente. Det er jo selvfølgelig ulempen at vi kanskje har litt mindre gjennomslag i markedet, og blir mindre synlige

Andersen: mhm. Men du sa også at dere kan fastsette rentene nesten daglig, men må dere ikke gi noe skriv i god tid først, eller kan dere bare oppjustere renten?

Killingstad: Nei, når det gjelder endring av eksisterende kundeforhold, så er det jo underlagt reglene i finansavtaleloven med 6 uker varslingsfrist, så det kan vi ikke. Men jeg tenker på for nye kunder, så kan det jo skjer ting ganske ofte hvor vi er mer fleksible, i og med at vi ikke har lovt en rente på en nettside, eller slike ting.

Andersen: I forhold til innskuddsrenten deres så har vi funnet en oversikt på hjemmesiden deres, men har dere, eller velger dere noen gang å oppjustere renten til viktige bankkunder?

Killingstad: På innskudd?

Andersen: Ja, på innskudd.

Killingstad: Ja, det kan vi også, vi har jo det vi kaller særvilkårskonti og det er jo konti hvor kontorene setter rente individuelt på kundene.

Andersen: Ja. Har du noen fordeler knyttet til det, eller er det kun for å holde på kunden?

Killingstad: Nei, det er jo en del av den totale vurderingen vi gjør av kundene, og den måten vi jobber med våre kunder i et langsiktig perspektiv på. For det kan jo være at en kunde har

solgt en leilighet og venter på å investere videre, og at han da kan få en god rente på det innskuddet i en kortere periode for eksempel. Så det er jo for så vidt en del av hele konseptet vårt det også, at vi prøver å skreddersy til de kundene, og de behovene de har i den enkeltes situasjon. Men vi er jo heller ikke ledende på innskudd og har de høyeste innskuddsrentene, og det er også fordi Handelsbanken har en veldig finansiell stabil situasjon. Vi funder oss faktisk billigere i markedet gjennom obligasjoner og utsteder til store investorer, enn det veldig mange andre banker gjør. Så vi funder oss billigere enn det vi må betale gjennom innskudd. Vi er jo ikke markedsledende på innskuddsrente i motsetning til en del mindre sparebanker i Norge, som er helt avhengig av innskudd fra kundene for å ha funding for låne ut.

Andersen: Ja. Det siste tema er kompetansen til de ansatte.

Killingstad: Mhm.

Andersen: Dere legger veldig vekt på god rådgivning.

Killingstad: Mhm.

Andersen: derfor lurer vi på hvilken utdanningsbakgrunn og erfaring dere krever når dere skal ansette?

Killingstad: Når vi nyansetter nå, har vi et tett samarbeid med økonomiske høyskoler, eller universitet, som Handelshøyskolen i Bergen og BI. I utgangspunktet ser vi etter folk på mastergradsnivå når vi ansetter nye. Ansetter vi folk med erfaring, så er det klart at realkompetanse i mange tilfeller kan kompensere for en master. Vi er veldig opptatt av å ha høy kompetanse på våre medarbeidere, i og med at vi jobber veldig som vi har snakket om, ut ifra et sånt rådgivningskonsept, hvor vi er en økonomisk rådgiver for våre kunder. Etterhvert som utdannelsesnivået i markedet øker, og kundene våre blir mer profesjonelle og innsatte i økonomiske spørsmål, så krever jo det at vi skal kunne mer enn dem. Så vi må hele tiden ligge foran kundene våre, også er det jo mer og mer krav til sertifisering og kompetanser hos rådgivere. Vi har jo dette med finansielle rådgivere, skal du gi råd om sparing og plassering så må du være autorisert finansiell rådgiver. Det er jo kurs og utvikling som vi gir til våre ansatte, sånn at vi blir autoriserte finansielle rådgivere. I utgangspunktet så

ønsker vi primært at folk må ha masterutdanning, men nå er det ikke helt firkantet på at det må være innenfor økonomi. På visse områder kan det jo også være folk med annen teoretisk bakgrunn som jurister, ingeniører og samfunnsvitere. Det kan jo være mange med akademisk teoretisk bakgrunn, som gjør at de kan bli gode kunderådgivere i bank.

Andersen: Ja. Ansetter dere da erfarne bankmedarbeidere fra andre banker, eller ønsker dere at de heller skal ha erfaring fra andre bransjer?

Killingstad: Når vi rekrutterer nå, så gjør vi jo litt begge deler. Det er helt avhengig av hvilke stilling vi skal ha. I Handelsbanken er vi veldig opptatt av at du skal ha en faglig utvikling i banken og vi vil veldig gjerne ønske, og primært ønsker å rekruttere våre ledere internt i banken. At en begynner på et lavere nivå og får erfaring og lærer Handelsbanken å kjenne, og så at du blir stedfortredende kontorsjef for et kontor, og så går videre til å bli kontorsjef. Det er en slik dynamikk vi har i banken, for eksempel er vi veldig opptatt av å få inn flere nyutdannede fra flere høyskoler, og det er nettopp derfor vi har dette samarbeidet med flere høyskoler. Dette for å få inn nyutdannede som vi da kan lære opp i banken, og som da kan gå videre og ha en karriere innenfor flere områder i Handelsbanken. Det er ikke bestandig at vi har de interne kandidatene, vi er jo spredt over hele landet også, så det er ikke sikkert at vi til enhver tid for eksempel har en potensiell kandidat som kan overta for å bli å kontorsjef i Molde for eksempel (latter).

Andersen: Mhm.

Killingstad: Det kan være at vi har en potensiell kontorsjef, men han bor i Oslo, og vil ikke, eller kan ikke flytte til Molde. Da må vi rekruttere eksternt folk fra andre banker, fra bransjen. Som har bransjekunnskap og nettverk på det lokale stedet vi skal rekruttere.

Andersen: Ja, så har vi et siste spørsmål. Det er hvordan dere går frem for å vurdere eventuelle lånesøknader for eventuelle kundeforhold, og hva som er vurderingskriterier når dere innvilge lån?

Killingstad: Mhm. Hvordan vi vurderer lånesøknader er det som vi var inne på tidligere, så har ikke vi noen sårne at du kan søke om lån på nettet med automatiske scoringssystemer, der du får ja og nei på nett. Du sender inn en søknad til oss og alt er egentlig manuelt, hvor

vi har en samtale der vi gjennomgår kundens økonomi sammen med kunden. Vi har jo selvfølgelig interne systemer som vi bruker og vi innhenter jo også såkalte rating fra byråer, men det bruker vi bare ved siden av det manuelle. Det vi legger vekt på når vi vurderer lån er at du har en stabil økonomi og at du har en betjeningsevne, at du faktisk har det vi kaller overskuddslikviditet, slik at vi ser at du kan betjene lånet ditt også hvis renten går opp for. Der stiller jo også Finanstilsynet krav om at kunden skal klare en renteoppgang på 5 %, og vi vil jo gjerne at de skal klare enda litt mer, i hvert fall hvis de belåner høyt og låner mye penger. Så ser vi jo også på sikkerheten, hva er det vi får pant i, hvilken eiendom får vi pant, hvordan omsetter den, og hvor høyt vurdert er den? Tror vi at den kommer til å holde seg? Det aller viktigste er betjeningsevnen som kanskje en del andre banker til tider slurver med, fordi de har vært veldig fokusert på at de får pant i en eiendom verdt så og så mye. Vi tar jo ikke utgangspunkt i at vi skal sikre oss hvis kunden ikke klarer betale lånet. Vi er opptatt av at kunden skal kunne leve med lånet og derfor så er dette med betjeningsevne det aller viktigste for oss, at en faktisk klarer å betale renter og avdrag.

Andersen: Ja. Det var egentlig det vi hadde. Så da gikk det jo akkurat (latter).

Killingstad: Ja, det gjorde jo det da.

Andersen: Går det greit at vi sender deg svarene så kan du lese igjennom? Vi sender deg det forhåpentligvis i løpet av neste uke.

Killingstad: mhm. Er det masteroppgave dere holder på med nå eller?

Andersen: Ja, vi skriver masteroppgave om å sammenligne Handelsbanken og Bank2.

Killingstad: Okei, hvor er det dere studerer?

Andersen: På NHH.

Killingstad: På handelshøyskolen i Bergen, akkurat. Men det er jo to ganske forskjellige banker dere har plukket ut da. Da skjønner jeg jo litt av spørsmålene deres bedre også.

Andersen: Ja, vi trodde du viste problemstillingen på forhånd, ellers hadde vi jo naturligvis presentert det.

Killingstad: Det var jo jeg som var litt stressa i starten. Det er jo to veldig, veldig forskjellige banker da. De har jo en helt annen innretning som nettopp går på de som ikke får lån andre steder.

Andersen: Ja.

Killingstad: Mhm.

Andersen: Men tusen takk for god hjelp!

Killingstad: Det er bare hyggelig. Dere får sende det over, og når dere er kommet litt lenger i analysen, så kan vi jo eventuelt ha kontakten om det er noe annet jeg kan bidra med. For det er klart at vi snakket litt om Handelsbanken og vårt verdigrunnlag, det er det som er hele kjernen for hvorfor vi gjør som vi gjør. Og det kan jo kanskje være viktig å få enda litt mer kjøtt på beina. Så i den grad dere har behov for det, må dere bare si ifra.

Andersen: Jo, tusen takk.

Killingstad: Okei,

Andersen: Hade fint.

Killingstad: Hade.

Oppfølgingsspørsmål til Gry Haugo Killingstad via mail

Andersen: Hei igjen!

I intervjuet fortalte du at Handelsbanken legger betydelig vekt på god rådgivning, noe kundene er villige til å betale for gjennom utlånsrenten o.l. Det vi lurte på er derfor hva du legger i "god rådgivning" og hva Handelsbanken tilbyr utover det som er normalt i rådgivning av kunder i andre banker?

Killingstad: Hei!

Med god rådgivning mener vi følgende:

- Før du blir kunde i banken ønsker vi at alle skal ha et møte med banken hvor vi gjennomgår kundens økonomiske situasjon fra a til å
- Kunden får i dette møtet god informasjon om hva banken tilbyr av ulike produkter, og hvilke råd vi har til forvaltning av den enkelte kundes økonomi
- Vi er tydelige på hva vi mener kunden kan tåle av lånebelastning osv. og konsekvenser av renteøkninger, redusert inntekt osv. på familieøkonomien
- Alle kunder får sin personlige rådgiver som er deres faste kontaktpunkt inn i banken. Denne kan de ringe om smått og stort, og rådgiveren har god kjennskap om kunden og hans økonomi, produkter i banken osv. Kunden skal altså slippe å ringe til et callsenter hvor ingen kjenner ham når han har spørsmål eller problemer han ønsker løst
- Vi har ingen salgsmål og bonuser i banken som gjør at det kan være fordelaktig for en rådgiver å pushe produkter på sine kunder. Våre råd gis basert på kundens behov i et langsiktig perspektiv

Dette tror jeg er de viktigste elementene!

Hilsen

Gry Haugo Killingstad

2. Telefonintervju med Sverre Gulbransen – Bank 2

Gulbransen: Sverre Gulbransen.

Andersen: Hei, det er Lotte, vi hadde en avtale om å ringe deg nå etter lunsj.

Gulbransen: Ja.

Andersen: Passer det nå eller?

Gulbransen: Det passer.

Andersen: Ja, det er jo knyttet til de spørsmålene vi sendte deg i går om styringssystemer. Hvilke styringssystemer benytter dere?

Gulbransen: Vi fastlegger en strategi for hvert år og legger den til grunn for økonomistyring, oppfølging og budsjetter. Som en del av strategien fastsetter styret nøkkeltall, bl.a. for nye lån med og uten pantesikkerhet, innfrielse, rentemarginer, kostnadsprosjenter, kapitaldekning, endring i innskudd, likviditetsindikatorer, mislighold og egenkapitalavkastning. Dette følger vi løpende gjennom året, hver eneste måned.

Andersen: Ja, akkurat.

Gulbransen: Banken bidrar til at personer og bedrifter som har fått likviditetsproblemer eller er kommet i en misligholdssituasjon kan få tilbud om økonomisk førstehjelp, og tar seg betalt for det gjennom en høyere utlånsrente enn i andre banker. Etter at kundene er økonomisk friskmeldte, har de et incentiv til å refinansiere lånet til gunstigere vilkår i sin hovedbank. Ofte er ikke kundene hos oss så veldig lenge, det er som regel snakk om ett eller to år.

Andersen: Mhm.

Gulbransen: Eksempelvis er innfrielse et nøkkeltall for oss. Hvis det blir mye innfrielse går

utlånsbalansen og derigjennom renteinntektene ned, og derfor er det viktig å følge med på utviklingen.

Andersen: Så det du sier at dere benytter budsjett eller prognoser da?

Gulbransen: Vi bruker budsjetter og prognoser i økonomistyringen, og vi har definert økonomiske nøkkeltall som vi følger opp. Et viktig område er overvåkning av innskuddsbalansen. Innskudd er bankens eneste funding kilde, og dermed blir det viktig å følge med på utviklingen i innskuddsbalansen og iverksette tiltak eksempelvis hvis outflowen skulle bli (for) høy. Vi følger nøye med på innskuddsrenten som de andre bankene tilbyr, den er et kraftfullt virkemiddel i konkurransen om innskuddskundene. Vi ser ganske tydelig at når de andre bankene oppjusterer sine innskuddsrenter, så kan det oppstå «lekkasjer» i vår egen innskuddsbalanse. Om de justerer den ned, så går det den andre veien. Derfor må vi følge godt med.

Andersen: Ja. Vi har forstått det sann at dere i stor grad finansierer utlånene deres med innskudd fra kunder?

Gulbransen: Jada, det stemmer. Vi har bare innskudd som funding kilde.

Andersen: Ja, det er kanskje derfor dere tilbyr så bra rente på innskudd også?

Gulbransen: Vi anser at bankens innskuddsrenter er konkurransedyktige, og opplever at innskuddskundene er godt fornøyd.

Andersen: Hvilken fordeler og ulemper føler dere styringssystemene gir dere?

Gulbransen: Nøkkeltall og regnskaper gir oss relativt god oversikt over bankens økonomiske stilling til enhver tid. Jeg får et godt bilde av hvilken vei det kan gå hvis det skulle oppstå vesentlige endringer i nøkkel- eller regnskapstall fra måned til måned. Så mitt syn er at regnskaper og nøkkeltall er gode verktøy for å følge opp den økonomiske utviklingen.

Andersen: Mhm.

Gulbransen: Egenkapitalavkastningen etter skatt er et annet viktig nøkkeltall, idet dette reflekterer avkastningen på eiernes innskutte kapital. Der ligger vi forøvrig veldig godt an blant norske banker, det er bare Bank Norwegian og et par til som ligger foran oss. Vi ligger på, jeg tror det er fjerdeplass, i Norge.

Andersen: Ja, det er jo veldig bra.

Gulbransen: Ja.

Andersen: Men vet du om det er noen ulemper knyttet til dette? I forhold til tidsbruk etc.?

Gulbransen: Vi bruker litt tid på å ta frem tall hver måned, men vi har etter hvert utviklet gode og effektive rutiner for dette. Vi bruker også tid på å analysere avvik mellom faktiske og budsjetterte nøkkeltall, og mulige årsaker til avvik. Dette kan ta mye tid, men etter mitt syn er dette i all hovedsak fornuftig anvendelse av tid. Vi er også en såpass liten bank at virksomheten er relativt oversiktlig. Det hadde vært vanskeligere om vi hadde vært DNB.

Andersen: Ja (latter)

Gulbransen: Så dette gir oss i sum et godt verktøy som vi bruker i økonomistyringen.

Andersen: Ja, men når dere utarbeider budsjetter, lager dere disse på månedsbasis eller år?

Gulbransen: Strategisamlingene med styret legger grunnlaget for hva banken skal holde på med fremover, og skisserer viktige målsetninger. Ut fra dette utarbeider administrasjonen et budsjett for året som kommer. Dette budsjettet brytes ned på månedlige budsjetter.

Andersen: Ja. Føler dere at styringssystemene på noen måte kan påvirke lønnsomheten til banken?

Gulbransen: Jeg mener det. Hvis nøkkeltallene tilsier at eksempelvis rentemarginen er lavere enn i budsjettet, eller at kostnadene er høyere enn i budsjettet, diskuterer ledelsen mulige tiltak for å komme på track igjen. Det er jo hele hensikten med styringssystemet at hvis

utviklingen ikke er som den burde være, bør systemet fange det opp slik at ledelsen kan iverksette tiltak. Dermed påvirker det lønnsomheten.

Andersen: Ja, det er klart. Vi har også noen andre spørsmål knyttet til regnskapet deres.

Gulbransen: Ja.

Andersen: Dere har hatt en veldig økning i utlånsvolum. Kan du forklare hva det skyldes?

Gulbransen: Det er et ganske stort marked der ute, og vi har vurdert forskjellige alternativer for å nå markedet, blant annet gjennom inngåelse av avtaler med eksterne samarbeidspartnere. Det kan være regnskapsfirmaer, advokatkontorer, inkassoselskaper og andre som kommer i kontakt med mennesker som har behov for (re)finansiering. De formidler disse potensielle kundene til oss, og det har vi gode erfaringer med. Det forklarer nok en del av utlånsveksten. En annen forklaringsvariabel er nye kapitalkrav, som gjør det mindre gunstig å ha store bedriftsporteføljer på balansen. Dette har ført til at bankene har strammet inn sine kredittpolicyer. Dermed blir det flere kunder innenfor bedriftssegmentet som får vanskeligheter med å få lån i andre banker, og som i stedet kommer til oss. Jeg tror også at banken har opparbeidet et så godt renommé at det har ført til et større tilsig av nye lånesøknader.

Andersen: Mhm.

Gulbransen: Mange innenfor bedriftssegmentet driver gode og interessante prosjekter, og det bidrar til økt vekst.

Andersen: Ja, bare et par spørsmål til. Vi ser dere har hatt en nedgang i forvaltningskapitalen i 2011, er det noen forklaring på det?

Gulbransen: Investorpresentasjonen som ligger på bankens hjemmesider sier mye om bankens utvikling. I grafen som viser forvaltningskapitalen ser dere at banken hadde veldig mye overskuddslikviditet i 2009-2010. Det er ikke gunstig å ha for mye overskuddslikviditet, fordi det binder kapital. Innskudd i andre banker og investeringer i

obligasjoner og rentefond forventes ikke å gi like høy avkastning som bankens utlånsrente, som ligger på 8-9 %. Overskuddslikviditeten har derfor planmessig vært tatt ned.

Andersen: Ja, det er jo bra. Så har vi et siste spørsmål knyttet til de ansattes kompetanse. Deres strategi og kundefokus gjør jo at deres ansatte må være veldig gode på kredittvurdering. Krever dere noe dypere kompetanse på kredittvurdering til deres ansatte, utover hva som er vanlig i bankbransjen?

Gulbransen: Ved rekruttering av nye medarbeidere innen kredittområdet er vi nøye med å vurdere hva slags kredittkompetanse de har. Eksempelvis kan de ha jobbet i en større norsk bank i mange år med ansvar for utsatte utlånsporteføljer, eller de kan ha bred erfaring fra kredittvurdering innen privat-/bedriftsområdet. Høsten 2013 gjennomførte forøvrig alle bankens ansatte et høyskolestudium i regi av Høgskolen i Lillehammer. Studiet var spesialtilpasset banken, og hadde fokus på veiledning og rådgivning.

Andersen: Men det var egentlig det vi lurte på, så da sier jeg takk for god hjelp.

Gulbransen: Bare hyggelig. Les gjerne igjennom investorpresentasjonen til Bank 2 og kredittanalysen til Fondsfinans. Investorpresentasjonen viser bl.a. økonomiske nøkkeltall over en syvårsperiode, og sammen med kredittanalysen forteller dette en god del om bankens lønnsomhet og risikobilde som jeg tror vil være nyttig lesning.

Andersen: Ja, absolutt. Er det greit for deg at vi skriver ned svarene dine i et dokument, så du får mulighet til å lese gjennom og godkjenne?

Gulbransen: Ja, det hadde vært fint. Det skal jeg gjøre. Så kunne jeg godt tenke meg å få rapporten når den er klar.

Andersen: Jada, selvfølgelig. Det kan ta litt tid til. (latter)

Gulbransen: Jada, det skjønner jeg.

Andersen: Ja, men takk for hjelpen.

Gulbransen: Bare hyggelig, hade.

Andersen: Fint det, hade.

3. Spørsmål vedrørende konkurransestrategi til Fredrik van Aller - Handelsbanken

Lønnsomhet

- 1) Kan dere forklare hvilke faktorer som har påvirket Handelsbankens lønnsomhet de siste årene?

Lønnsomhet uttrykt som rentabilitet består av resultat og kapital. Ett økat resultat o/e ett lägre kapital påverkar rentabiliteten positivt och omvänt. I Handelsbanken har vi inte (som andra banker) ett kvantitativt lønnsomhetsmål, utan vårt mål är att ha bättre lønnsomhet än gjennomsnittet for banker på våre hjemmemarknader (Norden, UK och Holland).

Med undantag for 2011 har Handelsbanken Norge haft en positiv resultatutveckling som bidragit till økad lønnsomhet. Den faktor som enskilt har størst påverkan på vår – och andra bankers – lønnsomhet är vilken rentemarginal vi kan ta ut på vår ut- och inlåning. Här är det dock marknaden och konkurrens som styr. Därmed blir kostnadseffektivitet det som kan ge oss ett försprång jämfört med våra konkurrenter. Samtidigt har nya/økade kapitalkrav genom Basel 2 och nu senast Basel 3 gett oss ett større tilddelat kapital att ge avkastning på och därmed påverkat lønnsomheten negativt. Det har helt enkelt blivit svårare for alle banker att oppretthålla lønnsomheten med de nye økade kapitalkraven. I Basel 2 og 3 har banker – gjennom sine IRK-modeller – fått møyjlighet att räkna på vilken risknivå man har i sin utlåningsportfölj. De banker som relativt sett har lågt risk får ett lägre kapitalkrav i kronor än de med hög risk. Risknivån blir därmed en annan viktig faktor for bankens lønnsomhet.

Styringsystemer

- 1) Dere er kjent for deres desentraliserte tankegang og styring uten budsjett. Hvorfor har dere valgt denne strategien, og hvilke fordeler og ulemper medfører dette?

I Handelsbanken har vi en tro på att våra medarbetare vill göra bra saker på ett bra sätt. Vi lägger därför ett stort förtroende, ansvar och befogenheter på våra medarbetare. Vi tror att det ger bättre och snabbare beslut och inte minst skapar

arbetsglädje. Med medarbetare som gör ett bra jobb och som trivs med sitt arbete tror vi också att vi i slutändan får nöjdare kunder.

Decentralisering kräver dock tydlig styrning på några få kärnområden:

- Vår idé, våra värderingar och vårt varumärke
- Vår kreditpolitik
- Vårt redovisningssystem
- Våra höga ambitioner vad gäller «ordning och reda»

Vi brukar säga att våra medarbetare har «frihet att göra det du ska, men på ditt eget sätt».

Det finns många orsaker till varför vi inte använder budget i banken. En orsak är tiden det tar att upprätta en budget och därefter följa upp utfall och korrigera när omvärlden förändrar sig. Vi lägger då tid på sådant som redan har hänt istället för att lägga tid på att vara proaktiva och snabbt fånga de möjligheter som uppstår i stunden. Det finns också en risk att man sätter upp mål som är «för låga» för att vara säker på att man når målen. En annan nackdel kan vara att man, när man väl nått sina mål, saktar ner takten och inte gör de affärer man skulle kunna göra.

Däremot följer vi hela tiden vår egen utveckling, såväl den ekonomiska som den personliga, och strävar hela tiden efter att bli lite bättre.

Vi har valt den här strategin för att vi tror att den fungerar och bidrar till att uppfylla vårt företagsmål.

2) Hvilke styringssystemer benytter dere?

I Handelsbanken säger vi att «kontoret är banken». Det innebär att alla intäkter och kostnader allokeras till våra bankkontor och att varje kontorschef och avdelningschef har ett resultatansvar. Om våra kontor – som är de som möter våra kunder – ska kunna sätta rätt pris på en affär, måste de känna till bankens faktiska kostnader.

Interna avdelningar finns för att stötta kontoren och strävar efter att hålla nere sina kostnader så mycket som möjligt, så att kostnaden för kontoren blir så låg som möjligt.

Kontoren får varje månad resultat och nyckeltal som de jämför med föregående månad/år och kan benchmarka mot andra kontor. Bland nyckeltal är K/I-talet (kostnader/intäkter) det viktigaste för ett kontor. Som jag sagt tidigare är det att hela tiden bli lite bättre något som genomsyrar hela vår kultur.

a) Hvilke formål har styringsverktøyene?

Syftet med vårt styrsystem är att i slutändan nå vårt företagsmål: En bättre lönsamhet än genomsnittet för banker på våra hemmamarknader. Lönsamhet mäter vi som räntabilitet på eget kapital efter skatt.

b) Hvilke fordeler og ulemper gir bruken av styringssystemene?

Ref till fråga 1 ovan. I tillägg kan man säga att fördelen är att det faktiskt fungerar. Vi har nått vårt företagsmål i stort sett varje år de senaste 40 åren. Vår slutsats är att vår modell och våra styrsystem är ändamålsenliga och fungerar. Det ställer såklart krav på att vi värnar om vår kultur och vårt styrsystem och hela tiden försöker förbättra det, men det vill jag inte kalla för en ulempe.

3) Hvordan mener dere at styringssystemene påvirker lønnsomheten til banken?

Positivt. Vi har som sagt nått vårt företagsmål i stort sett varje år de senaste 40 åren. I tillägg trivs våra medarbetare och vi har de mest nöjda kunderna jämfört med våra konkurrenter.

4. Spørsmål vedrørende økonomi til Fredrik van Aller- Handelsbanken

1) Vi ønsker å beregne nøkkeltall i prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital, som er et uttrykk for totalkapitalen (EK + gjeld), har du mulighet til å gi oss totalkapitalen for Norge i perioden 2009-2012?

«Handelsbanken Norge» är ett segment i koncernens rapportering och består av flera legala enheter. Segmentet i sig har inget tilldelat forvaltningskapital, men om ni använder «Utlåning till allmänheten» som finns i bankens delårsrapporter kommer ni mycket nära ett fiktivt forvaltningskapital.

2) *I Handelsbanken Norge sitt regnskap er det en post som heter interne kjøp og salg av tjenester- hva innebærer den? Er det en intern post som fremkommer av skattemessige årsaker eller med rabatterte priser? Eller er det knyttet til ordinært kjøp/salg?*

Handelsbankskoncernen fungerer som en intern marknad där olika segment köper/säljer tjänster av varandra. Det vanligaste är att segmenten köper tjänster av huvudkontoret i Stockholm, t.ex. IT-tjänster, stödtjänster från specialistavdelningar etc. Priserna ska vara «på armlängds avstånd», dvs marknadspriser, vilket i praktiken normalt innebär självkostnadspriser. Här finns dock regler om Transfer Pricing som vi tar hänsyn till.

3) *Hva inneholder postene nettoresultat av finansielle transaksjoner, netto kredittap samt gevinster/tap av materielle og immaterielle tilganger? Det viktigste er om disse er knyttet til drift eller investering.*

De är knutna till drift. Nettoresultat av finansiella transaktioner och kredittap är en naturlig del av vår affärsverksamhet. Gevinster/tap av materielle og immateriell tilganger är mindre vanligt i vårt segment, men kan uppstå när vi t.ex. säljer ett objekt som tidigare leasats ut till kund.

4) *I Handelsbankens delrapporter er det oppgitt gjennomsnittlig antall ansatte, men har dere tall på antall årsverk i Norge for perioden 2010- 2012?*

När jag tänker «årsverk» så är det samma sak som gjennomsnittligt antall ansatte.

5) *Har du en oversikt over Handelsbanken Norge sitt driftsresultat etter skatt for perioden 2010- 2012?*

Som beskrivet tidigare är Handelsbanken Norge ett segment, inte ett skattesubjekt. Segmentet betalar således inte skatt, utan det är respektive legal enhet som gör det. Vill du ha ett resultat efter skatt kan du, som en schablon, räkna aktuell skattesats på driftsresultatet före skatt.

6) *For å beregne egenkapitalrentabiliteten har vi behov for bokført egenkapital i perioden 2010- 2012, har du disse tilgjengelig? Bokført egenkapital er vel ikke det samme som allokert kapital?*

När vi talar om segment så kan man säga att bokført eget kapital är samma sak som allokert kapital. Vi räknar själva vår RoE på allokert kapital.

7) Hvilken betydning har de nye kapitalkravene for dere, og hvordan tror du de vil påvirke fremtidig utlånsportefølje?

Det är en stor och komplex fråga. Kortfattat kan jag säga att de betyder mycket för oss och påverkar oss i hög grad. Handelsbanken är en långsiktig och stabil bank, vilket bland annat innebär att vi tycker det är viktigt med stabila finanser. Enligt en undersökning 2013 av Bloomberg rankas Handelsbanken som en av världens 15 starkaste banker och den starkaste i Europa. Handelsbanken har under flera år stärkt kapitalet och primärkapitalrelationen i banken, med anledning av nya regelverk (Basel II och senare Basel III). Vi har varit tidigt ute och är redan compliant med nu kända kapitalkrav, även om dessa börjar gälla fullt ut först 2018. Det här ger oss en mycket stabil grund att stå på och möjlighet att göra de affärer vi vill göra med våra kunder. Nya kapitalkrav är således inget som hindrar oss från att låna ut pengar, till skillnad från andra banker som har tvingats krympa sin utlåningsportfölj för att klara gällande kapitalkrav.

8) Finnes det spesielle svenske kapitalkrav dere må forholde dere til, som ikke er gjeldene for norske banker? I tilfellet- hvilke konsekvenser har de?

Ja, det finns nationella krav utöver de minimikrav som Basel-regelverket ställer. I Sverige har myndigheterna t.ex. infört ett så kallat riskvikts-golv för bolån. Just nu är golvet 15%, men Finansinspektionen har aviserat att det borde ligga på 25%. Konsekvensen för oss blir att vi måste allokera en större del av vårt kapital till bolån än vad våra egna IRK-modeller säger. I Norge har myndigheterna försökt åstadkomma något liknande, men här har de valt att lägga ett golv för LGD-värden. Finanstilsynet diskuterar just nu även ett golv för PD-värden. Syftet är dock detsamma; att öka miniminivån på kapital relaterat till bolån. Det kan också blir så att nivån på de olika buffertkraven som finns i regelverket, sätts olika av olika länder. Regelverket håller just nu på att implementeras och vi har ännu inte sett de slutgiltiga effekterna av det.

5. Normalisering, mail med Finn Kinserdal

Hei!

Vi er to jenter som skriver masteroppgave om lønnsomheten i forretningsbankene i Norge. Når det gjelder normalisering av bankenes driftsresultat, ble vi litt usikre på om vi skulle normalisere for avskrivninger eller om vi skulle inkludere disse?

Mvh Lotte Marie Andersen & Birte Tuxen Bø

Hei

Bank er vanskelig å verdsette.

Les McKinsey – boken 'Valuation'- eget kapittel for å få tips.

Grovt sett finner en en normal rente-margin (utlånsrente minus innlånskost) etter normal-tap på utlån, og legger til for normaliserte andre inntekter

NB: utlån og innlån i bank er ikke finansielle eiendeler- men en del av operating assets.

Avskrivning; man skal ikke bruke avskrivninger- men normal investerings-nivået (typisk ligger det noe over avskrivninger)

Med vennlig hilsen/Best regards

Finn Kinserdal, Partner

Ernst & Young AS

6. Behandlet bransjetall fra Bankenes Sikringsfond til kap. 6

Resultatregnskap for bransjen 2012

		Renter og kredittprovisjoner			
		<i>Interest and credit commission</i>			
	Banker	Gjennomsnittlig forvaltningskapital	Inntekter	Kostnader	Netto
	<i>Banks</i>	<i>Average total assets</i>	<i>Income</i>	<i>Expenses</i>	<i>Net income</i>
1	DNB Bank ASA	1 757 336	48 562	26 391	22 170
2	NORDEA BANK NORGE ASA	529 321	16 573	9 439	7 134
3	Santander Consumer Bank AS	53 875	3 178	1 147	2 031
4	BNbank	34 800	1 250	1 086	163
5	STOREBRAND BANK AS	31 437	1 158	818	340
6	Bank 1 Oslo Akershus AS	28 169	1 119	675	444
7	LANDKREDITT BANK ASA	15 564	685	470	215
8	Gjensidige Bank	14 402	809	414	395
9	PARETO BANK	8 135	423	274	149
10	KLP Banken AS	8 083	232	218	14
11	BANK NORWEGIAN	5 538	637	177	459
12	Eika Kreditbank AS	3 793	380	125	255
13	VOSS VEKSEL OG LANDMANDSBANK ASA	3 296	147	77	70
14	yA BANK	2 093	208	60	148
15	VERDIBANKEN	1 514	77	44	33
16	Netfonds Bank ASA	1 117	50	14	37
	SUM ALLE BANKER / all banks	2 498 469,936	75 487	41 430	34 057,358

		Andre inntekter				
		<i>Operating income</i>				
	Banker	Utbytte og andre inntekter av verdipapirer med variabel avkastning	Provisjonsinntekter og inntekter fra banktjenester	Provisjonskostnader og kostnader ved banktjenester	Andre driftsinntekter	Sum andre inntekter (netto)
	<i>Banks</i>	<i>Dividends etc.</i>	<i>Commissions and fees receivable</i>	<i>Commissions and fees payable</i>	<i>Other operating income</i>	<i>Total</i>
1	DNB Bank ASA	-	5 393	2 003	4 662	8 052
2	NORDEA BANK NORGE ASA	312	3 003	756	256	2 815
3	Santander Consumer Bank AS	-	304	161	33	176
4	BNbank	166	52	11	123	330
5	STOREBRAND BANK AS	140	99	14	13	237
6	Bank 1 Oslo Akershus AS	13	271	26	34	293
7	LANDKREDITT BANK ASA	-	19	6	4	17
8	Gjensidige Bank	-	26	5	14	36
9	PARETO BANK	-	12	0	0	12
10	KLP Banken AS	1	5	0	79	84
11	BANK NORWEGIAN	-	60	24	0	37
12	Eika Kreditbank AS	3	53	45	-	11
13	VOSS VEKSEL OG LANDMANDSBANK ASA	3	5	2	1	6
14	yA BANK	1	17	4	0	14
15	VERDIBANKEN	0	3	1	-	2
16	Netfonds Bank ASA	-	37	23	-	14
	SUM ALLE BANKER / all banks	638,141	9 360,394	3 082,143	5 219,611	12 136,003

		Andre driftskostnader						
		Operating expenses						
	Banker	Sum lønn og generelle administrasjonskostnader	Avskrivninger mv.	Andre driftskostnader	Sum driftskostnader	Driftsresultat før tap	Tap på utlån og garantier mv.	Årsresultat etter tap
	Banks	Salaries and other personnel expenses	Depreciation etc.	Other operating expenses	Total	Operating profit before losses	Loan losses	
1	DNB Bank ASA	12 674	1 876	1 653	16 203	14 020	3 195	10 825
2	NORDEA BANK NORGE ASA	4 064	197	552	4 813	5 136	833	4 302
3	Santander Consumer Bank AS	707	70	65	843	1 364	403	962
4	BNbank	130	31	7	168	325	116	209
5	STOREBRAND BANK AS	211	31	154	396	181	-10	192
6	Bank 1 Oslo Akershus AS	291	18	154	464	272	150	122
7	LANDKREDITT BANK ASA	132	11	13	157	75	18	57
8	Gjensidige Bank	238	24	39	301	130	64	66
9	PARETO BANK	55	5	7	66	94	16	79
10	KLP Banken AS	49	2	57	108	-9	-	-9
11	BANK NORWEGIAN	191	15	7	213	283	57	226
12	Eika Kredittdbank AS	169	18	15	202	64	36	28
13	VOSS VEKSEL OG LANDMANDSBANK ASA	35	6	5	46	30	3	27
14	yA BANK	55	8	14	77	85	24	62
15	VERDIBANKEN	19	0	8	27	8	1	7
16	Netfonds Bank ASA	22	2	9	32	18	0	18
	SUM ALLE BANKER / all banks	19 043,646	2 314,199	2 758,926	24 117	22 077	4 904,708	17 171,88

Normalisering: Poster som er trukket ut fra resultatregnskapet

	Banker	Netto verdiendr. og gev./tap på valuta og verdipapirer (omløpsmidler)	Nedskr./reversering og tap/gev. på verdipapirer (anleggsmidler)
	Banks	Net gain on foreign exchange and financial instruments	Net losses and write-downs on long-term securities
1	DNB Bank ASA	7 413	2
2	NORDEA BANK NORGE ASA	460	-
3	Santander Consumer Bank AS	-2	-
4	BNbank	50	-
5	STOREBRAND BANK AS	69	-
6	Bank 1 Oslo Akershus AS	64	-
7	LANDKREDITT BANK ASA	7	-
8	Gjensidige Bank	9	-
9	PARETO BANK	16	-
10	KLP Banken AS	0	-41
11	BANK NORWEGIAN	2	-
12	Eika Kredittdbank AS	-	-
13	VOSS VEKSEL OG LANDMANDSBANK ASA	1	-
14	yA BANK	-1	-
15	VERDIBANKEN	-7	-
16	Netfonds Bank ASA	-	-
	SUM ALLE BANKER / all banks	8 080,262	-38,40

Utdrag fra bransjens balanse 2012

Banker	Forvaltningskapital	Egenkapital		
		Sum innskutt egenkapital	Sum opptjent egenkapital	Sum
		Equity		
<i>Banks</i>	<i>Total assets</i>	<i>Share capital</i>	<i>Retained earnings</i>	<i>Total</i>
DNB Bank ASA	1 736 786	38 209	67 264	105 474
NORDEA BANK NORGE ASA	511 681	7 813	23 790	31 603
Santander Consumer Bank AS	58 973	4 740	982	5 722
BNbank	36 587	1 215	984	2 199
STOREBRAND BANK AS	31 220	1 657	718	2 375
Bank 1 Oslo Akershus AS	29 179	610	1 150	1 760
LANDKREDITT BANK ASA	15 822	950	216	1 166
Gjensidige Bank	14 382	1 212	96	1 308
PARETO BANK	8 283	735	76	812
KLP Banken AS	7 616	1 169	26	1 194
BANK NORWEGIAN	6 570	310	233	543
Eika Kredittdbank AS	4 421	422	35	457
VOSS VEKSEL OG LANDMANDSBANK ASA	3 377	9	299	308
yA BANK	2 228	284	0	284
VERDIBANKEN	1 515	94	26	120
Netfonds Bank ASA	1 174	41	92	133
SUM ALLE BANKER / all banks	2 469 814	59 472	95 986	155 458,371

Resultatregnskap for bransjen 2011

Banker	Netto rente- og kredittprovisjonsinntekter		
	Inntekter	Kostnader	Netto
<i>Banks</i>	<i>Income</i>	<i>Expenses</i>	<i>Net</i>
	2011	2011	2011
1. DnB NOR	48 030	26 722	21 308
2. Nordea Bank Norge	15 941	8 686	7 255
3. Santander Consumer Bank	3 487	1 723	1 764
4. Nordlandsbanken	1 543	978	565
5. Storebrand Bank	1 330	960	370
6. BNBank	1 168	1 013	155
7. Bank 1 Oslo Akershus	1 113	701	412
8. Landkreditt Bank	660	452	208
9. Gjensidige Bank	824	410	414
10. KLP Banken	189	177	12
11. SEB Privatbanken	389	195	194
12. Pareto Bank	359	226	133
13. Bank Norwegian	426	111	316
14. Vekselbanken	133	69	64
15. Terra Kortbank/Eika kredittbank	241	75	166
16. yA Bank	166	44	122
17. Verdibanken	72	41	31
18. Netfonds Bank	47	13	34
19. Warren Bank	-	-	-
Sum / Total	76 118	42 595	33 522,890

Netto andre driftsinntekter <i>Net other operating income</i>					
Banker	Utbytte o.l.1)	Provisjonsinntekter og inntekter fra banktjenester	Provisjonskostnader og kostnader ved banktjenester	Andre driftsinntekter	Sum
<i>Banks</i>	<i>Dividends etc. 1)</i>	<i>Commissions and fees</i>	<i>Commission expenses</i>	<i>Other operating income</i>	<i>Total</i>
	2011	2011	2011	2011	2011
1. DnB NOR	0	5 296	1 935	3 703	7 064
2. Nordea Bank Norge	116	3 012	805	228	2 551
3. Santander Consumer Bank	0	203	91	26	137
4. Nordlandsbanken	0	114	16	15	113
5. Storebrand Bank	0	105	19	-71	16
6. BNBANK	132	48	3	7	183
7. Bank 1 Oslo Akershus	45	193	26	15	227
8. Landkreditt Bank	0	20	7	4	17
9. Gjensidige Bank	0	20	5	14	30
10. KLP Banken	0	4	0	60	63
11. SEB Privatbanken	0	19	2	1	18
12. Pareto Bank	0	6	0	0	5
13. Bank Norwegian	0	41	16	0	26
14. Vekselbanken	3	5	2	1	7
15. Terra Kortbank/Eika kredittbank	0	40	32	0	9
16. yA Bank	0	20	14	0	7
17. Verdibanken	0	3	1	0	2
18. Netfonds Bank	0	48	24	0	24
19. Warren Bank	-	-	-	-	0
Sum / Total	295,440	9 198,730	2 997,280	4 002,600	10 499

Driftskostnader <i>Operating expenses</i>					
Banker	Lønn og andre personalkostnader	Generelle administrasjonskostnader	Avskrivninger mv. 3)	Andre driftskostnader	Sum
<i>Banks</i>	<i>Salaries and other personell expenses</i>	<i>Administrative expenses</i>	<i>Ordinary depreciation etc. 3)</i>	<i>Other operating expenses</i>	<i>Total</i>
	2011	2011	2011	2011	2011
1. DnB NOR	7 490	0	2 418	6 104	16 011
2. Nordea Bank Norge	3 068	1 331	155	552	5 106
3. Santander Consumer Bank	385	250	51	57	743
4. Nordlandsbanken	160	126	24	49	359
5. Storebrand Bank	121	85	26	115	346
6. BNBANK	61	89	15	5	171
7. Bank 1 Oslo Akershus	223	69	20	136	446
8. Landkreditt Bank	69	59	10	15	153
9. Gjensidige Bank	105	125	27	48	306
10. KLP Banken	45	0	2	44	91
11. SEB Privatbanken	35	20	2	48	105
12. Pareto Bank	42	15	4	5	66
13. Bank Norwegian	34	109	14	8	165
14. Vekselbanken	19	14	2	6	41
15. Terra Kortbank/Eika kredittbank	10	100	12	9	131
16. yA Bank	34	24	7	10	75
17. Verdibanken	11	8	0	6	25
18. Netfonds Bank	17	2	2	8	28
19. Warren Bank	-	-	-	-	-
Sum / Total	11 927,310	2 423,940	2 789,870	7 224,840	24 366

	Driftsresultat før tap og skatt	Tap på utlån, garantier mv.	Resultat av ordinær drift etter skatt
Banker	<i>Pre-tax operating profit before losses</i>	<i>Net losses on loans and guarantees</i>	<i>Net profit</i>
<i>Banks</i>			
	2011	2011	2011
1. DnB NOR	12 361	2 029	10332
2. Nordea Bank Norge	4 700	1 356	3344
3. Santander Consumer Bank	1 158	325	834
4. Nordlandsbanken	319	60	259
5. Storebrand Bank	40	-3	43
6. BNBANK	167	19	148
7. Bank 1 Oslo Akershus	192	53	140
8. Landkreditt Bank	72	17	55
9. Gjensidige Bank	138	93	45
10. KLP Banken	-16	0	-16
11. SEB Privatbanken	108	38	70
12. Pareto Bank	73	14	59
13. Bank Norwegian	176	39	138
14. Vekselbanken	30	3	28
15. Terra Kortbank/Eika kredittbank	44	25	20
16. yA Bank	55	25	30
17. Verdibanken	9	1	7
18. Netfonds Bank	30	0	30
19. Warren Bank	-	-	0
Sum / Total	19 656	4 091,770	15565

Normalisering: Poster som er trukket ut fra resultatregnskapet

	Netto gevinst på valuta og verdipapirer	Netto gevinst på langsiktige verdipapirer
Banker	<i>Net trading income</i>	<i>Net profits on long-term securities</i>
<i>Banks</i>		
	2011	2011
1. DnB NOR	5 286	35
2. Nordea Bank Norge	148	0
3. Santander Consumer Bank	2	0
4. Nordlandsbanken	-2	1
5. Storebrand Bank	-12	0
6. BNBANK	-20	0
7. Bank 1 Oslo Akershus	-33	0
8. Landkreditt Bank	0	0
9. Gjensidige Bank	10	0
10. KLP Banken	0	-33
11. SEB Privatbanken	4	0
12. Pareto Bank	8	0
13. Bank Norwegian	-1	0
14. Vekselbanken	-3	0
15. Terra Kortbank	17	0
16. yA Bank	0	5
17. Verdibanken	1	0
18. Netfonds Bank	0	0
19. Warren Bank	-	-
Sum / Total	5 407	7

Utdrag fra bransjens balanse 2011

Banker	Egen- kapital	Gjennomsnittlig forvaltningskapital 1)
<i>Banks</i>	<i>Equity</i>	<i>Average total assets</i>
		2011
1. DnB NOR	97 643	1 661 066
2. Nordea Bank Norge	26 693	495 159
3. Santander Consumer Bank	5 308	46 135
4. Nordlandsbanken	2 082	35 563
5. Storebrand Bank	2 202	34 983
6. BNBANK	2 012	32 622
7. Bank 1 Oslo Akershus	1 610	27 290
8. Landkreditt Bank	1 120	15 188
9. Gjensidige Bank	1 251	14 470
10. KLP Banken	1 161	7 493
11. SEB Privatbanken	779	8 254
12. Pareto Bank	770	7 110
13. Bank Norwegian	379	3 661
14. Vekselbanken	293	3 016
15. Terra Kortbank/Eika kredittbank	328	2 355
16. yA Bank	249	1 658
17. Verdibanken	120	1 455
18. Netfonds Bank	146	1 039
19. Warren Bank	-	-
Sum / Total	144 143,400	2 398 517,920

Resultatregnskap for bransjen 2010

Banker	Inntekter	Kostnader	Netto
<i>Banks</i>	<i>Income</i>	<i>Expenses</i>	<i>Net</i>
	2010	2010	2010
1. DnB NOR	44 177	25 471	18 706
2. Nordea Bank Norge	14 511	7 478	7 033
3. Santander Consumer Bank	2 603	918	1 686
4. Nordlandsbanken	1 459	922	537
5. Storebrand Bank	1 249	946	303
6. BNBANK	902	767	135
7. Bank 1 Oslo Akershus	1 031	607	423
8. Landkreditt Bank	603	407	196
9. Gjensidige Bank	762	369	393
10. KLP Banken	74	72	2
11. SEB Privatbanken	438	206	232
12. Pareto Bank	238	150	88
13. Bank Norwegian	244	66	178
14. Vekselbanken	117	60	57
15. Terra Kortbank	199	49	150
16. yA Bank	127	35	92
17. Verdibanken	72	42	30
18. Netfonds Bank	44	8	36
19. Warren Bank	3	1	1
Sum / Total	68 851	38 576	30 275,280

Banker	Utbytte o.l.1)	Provisjonsinntekter og inntekter fra banktjenester	Provisjonskostnader og kostnader ved banktjenester	Andre driftsinntekter	Sum
Banks	Dividends etc. 1)	Commissions and fees	Commission expenses	Other operating income	Total
	2010	2010	2010	2010	2010
1. DnB NOR	0	5 375	1 867	6 147	9 654
2. Nordea Bank Norge	392	2 934	788	258	2 796
3. Santander Consumer Bank	0	136	122	20	34
4. Nordlandsbanken	1	109	18	3	95
5. Storebrand Bank	0	105	18	78	164
6. BNBank	116	20	7	21	150
7. Bank 1 Oslo Akershus	31	195	25	10	212
8. Landkreditt Bank	0	19	7	3	16
9. Gjensidige Bank	0	39	5	9	44
10. KLP Banken	0	2	0	393	395
11. SEB Privatbanken	0	19	2	0	17
12. Pareto Bank	0	2	1	0	2
13. Bank Norwegian	0	17	7	0	10
14. Vekselbanken	6	6	2	1	11
15. Terra Kortbank	0	34	28	0	6
16. yA Bank	0	15	7	2	10
17. Verdibanken	0	3	1	0	2
18. Netfonds Bank	0	62	27	0	35
19. Warren Bank	0	0	0	27	27
Sum / Total	546,480	9 093,240	2 930,350	6 972,000	13 681

Banker	Lønn og andre personalkostnader	Generelle administrasjonskostnader	Avskrivninger mv. 3)	Andre driftskostnader	Sum
Banks	Salaries and other personell expenses	Administrative expenses	Ordinary depreciation etc. 3)	Other operating expenses	Total
	2010	2010	2010	2010	2010
1. DnB NOR	6 660	0	1 619	5 610	13 889
2. Nordea Bank Norge	2 680	1 343	145	681	4 849
3. Santander Consumer Bank	335	202	42	48	627
4. Nordlandsbanken	146	119	21	43	329
5. Storebrand Bank	141	87	26	79	333
6. BNBank	61	73	10	7	150
7. Bank 1 Oslo Akershus	178	71	1	145	395
8. Landkreditt Bank	57	55	7	14	133
9. Gjensidige Bank	89	141	18	51	299
10. KLP Banken	41	0	2	34	76
11. SEB Privatbanken	35	21	11	50	117
12. Pareto Bank	34	12	3	7	55
13. Bank Norwegian	28	66	13	5	112
14. Vekselbanken	16	13	2	6	36
15. Terra Kortbank	9	74	10	16	109
16. yA Bank	26	15	7	7	55
17. Verdibanken	10	6	0	6	23
18. Netfonds Bank	16	2	2	8	28
19. Warren Bank	30	1	4	17	52
Sum / Total	10 591,700	2 301,160	1 941,240	6 832,410	21 667

	Driftsresultat før tap og skatt	Tap på utlån, garantier mv.	Resultat av ordinær drift etter skatt
Banker	<i>Pre-tax operating profit before losses</i>	<i>Net losses on loans and guarantees</i>	<i>Net profit</i>
Banks			
	2010	2010	2010
1. DnB NOR	14 471	813	13659
2. Nordea Bank Norge	4 980	611	4369
3. Santander Consumer Bank	1 093	325	768
4. Nordlandsbanken	303	74	229
5. Storebrand Bank	134	35	99
6. BNBANK	134	-19	153
7. Bank 1 Oslo Akershus	240	84	157
8. Landkreditt Bank	78	17	61
9. Gjensidige Bank	138	109	29
10. KLP Banken	321	0	321
11. SEB Privatbanken	132	62	70
12. Pareto Bank	34	0	34
13. Bank Norwegian	76	26	49
14. Vekselbanken	32	6	26
15. Terra Kortbank	47	34	13
16. yA Bank	47	16	31
17. Verdibanken	9	2	7
18. Netfonds Bank	43	0	43
19. Warren Bank	-23	0	-23
Sum / Total	22 290	2 195,940	20094

Normalisering: Poster som er trukket ut fra resultatregnskapet

	Netto gevinst på valuta og verdipapirer	Netto gevinst på langsiktige verdipapirer
Banker	<i>Net trading income</i>	<i>Net profits on long-term securities</i>
Banks		
	2010	2010
1. DnB NOR	2 922	6
2. Nordea Bank Norge	894	0
3. Santander Consumer Bank	3	0
4. Nordlandsbanken	7	0
5. Storebrand Bank	-19	0
6. BNBANK	55	0
7. Bank 1 Oslo Akershus	64	0
8. Landkreditt Bank	4	0
9. Gjensidige Bank	-6	0
10. KLP Banken	0	-270
11. SEB Privatbanken	6	0
12. Pareto Bank	-3	0
13. Bank Norwegian	1	0
14. Vekselbanken	3	1
15. Terra Kortbank	17	0
16. yA Bank	0	2
17. Verdibanken	1	0
18. Netfonds Bank	0	0
19. Warren Bank ***)	0	0
Sum / Total	3 949	-262

Utdrag fra bransjens balanse 2010

Banker	Egenkapital
<i>Banks</i>	<i>Equity</i>
1. DnB NOR	79 096
2. Nordea Bank Norge	26 629
3. Santander Consumer Bank	4 388
4. Nordlandsbanken	1 901
5. Storebrand Bank	2 290
6. BNBANK	1 917
7. Bank 1 Oslo	1 575
8. Landkreditt Bank	1 080
9. Gjensidige Bank	1 282
10. SEB Privatbanken	779
11. Pareto Bank	748
12. KLP Banken	1 205
13. Bank Norwegian	292
14. Vekselbanken	256
17. Terra Kortbank (senere Eika Kred.)	300
16. Verdibanken	101
17. yA Bank	221
18. Netfonds Bank	149
19. Warren Bank	93
Sum / Total	124 303,090

Banker	Gjennomsnittlig forvaltningskapital
<i>Banks</i>	<i>Average total assets</i>
	2010
1. DnB NOR	1 565 857
2. Nordea Bank Norge	513 230
3. Santander Consumer Bank	38 657
4. Nordlandsbanken	35 585
5. Storebrand Bank	37 016
6. BNBANK	33 564
7. Bank 1 Oslo Akershus	25 975
8. Landkreditt Bank	14 708
9. Gjensidige Bank	13 885
10. KLP Banken	3 388
11. SEB Privatbanken	8 697
12. Pareto Bank	5 338
13. Bank Norwegian	2 396
14. Vekselbanken	2 841
15. Terra Kortbank	1 724
16. yA Bank	1 357
17. Verdibanken	1 524
18. Netfonds Bank	1 053
19. Warren Bank	114
Sum / Total	2 306 907,159

7. Behandlet regnskapsmateriale til kap. 6

Handelsbanken

Handelsbanken, SEK	2012	2011	2010	2009
Rentenetto	3 098 000 000	2 382 000 000	2 564 000 000	
Provisjonsnetto	329 000 000	311 000 000	301 000 000	
Verdipapir	87 000 000	112 000 000	109 000 000	
Andre inntekter	15 000 000	24 000 000	38 000 000	
Normalisert sum inntekter	3 529 000 000	2 829 000 000	3 012 000 000	
Personalkostnader og adm.kostnader	935 000 000	921 000 000	825 000 000	
Andre driftskostnader	316 000 000	298 000 000	216 000 000	
Avskrivninger	12 000 000	13 000 000	15 000 000	
Normalisert sum kostnader	1 263 000 000	1 232 000 000	1 056 000 000	
Normalisert driftsresultat før tap	2 266 000 000	1 597 000 000	1 956 000 000	
Tap på utlån, garantier mv.	200 000 000	389 000 000	101 000 000	
Normalisert driftsresultat etter tap	2 066 000 000	1 208 000 000	1 855 000 000	
Forvaltningskapital SEK	203 492 433 062	190 481 704 493	187 492 555 092	154 300 000 000
Gjennomsnittlig forvaltningskapital SEK	196 987 068 778	188 987 129 793	170 896 277 546	

Handelsbanken, SEK	Sum 2010-2012	Gjennomsnitt	Snitt delt på GFK	Prosent
Rentenetto	8 044 000 000	2 681 333 333	0,013833982	1,38
Provisjonsnetto	941 000 000	313 666 667	0,001618321	0,16
Verdipapir	308 000 000	102 666 667	0,000529695	0,05
Andre inntekter	77 000 000	25 666 667	0,000132424	0,01
Normalisert sum inntekter	9 370 000 000	3 123 333 333	0,016114423	1,61
Personalkostnader og adm.kostnader	2 681 000 000	893 666 667	0,004610754	0,46
Andre driftskostnader	830 000 000	276 666 667	0,001427425	0,14
Avskrivninger	40 000 000	13 333 333	0,000068792	0,01
Normalisert sum kostnader	3 551 000 000	1 183 666 667	0,006106971	0,61
Normalisert driftsresultat før tap	5 819 000 000	1 939 666 667	0,010007452	1,00
Tap på utlån, garantier mv.	690 000 000	230 000 000	0,001186654	0,12
Normalisert driftsresultat etter tap	5 129 000 000	1 709 666 667	0,008820798	0,88
Gjennomsnittlig forvaltningskapital	581 466 692 647	193 822 230 882		

	2012	2011	2010	Gjennomsnitt 2010-2012
Egenkapital	11 873 000 000	10 112 000 000	10 682 000 000	
EKR	0,1740	0,1195	0,1737	0,1557
Normalisert driftsresultat i andel av GFK	0,0105	0,0064	0,0109	0,0092
Gjennomsnittlig antall ansatte	647	659	622	
Normalisert driftsresultat per ansatt	3 193 199	1 833 080	2 982 315	
Normalisert driftsresultat per ansatt i NOK	2 742 958	1 583 048	2 503 654	2 276 553,354
Rentenetto i % av GFK	0,0157	0,0126	0,0150	0,0144
Netto andre inntekter	431 000 000	447 000 000	448 000 000	
Netto andre inntekter i % av GFK	0,0022	0,0024	0,0026	0,0024
Driftskostnader	1 263 000 000	1 232 000 000	1 056 000 000	
Driftskostnader i % av totale inntekter	0,3579	0,4355	0,3506	0,3813

Bransjen

Bransjen	2012	2011	2010
Rentenetto	34 057 358 000	33 522 890 000	30 275 280 000
Provisjonsnetto	6 278 251 000	6 201 450 000	6 162 890 000
Verdipapir	638 141 000	295 440 000	546 480 000
Andre inntekter	5 219 611 000	4 002 600 000	6 972 000 000
Normalisert sum inntekter	46 193 361 000	44 022 380 000	43 956 650 000
Personalkostnader og adm.kostnader	19 043 646 000	14 351 250 000	12 892 860 000
Andre driftskostnader	2 758 926 000	7 224 840 000	6 832 410 000
Avskrivninger	2 314 199 000	2 789 870 000	1 941 240 000
Normalisert sum kostnader	24 116 771 000	24 365 960 000	21 666 510 000
Normalisert driftsresultat før tap	22 076 590 000	19 656 420 000	22 290 140 000
Tap på utlån, garantier mv.	4 904 708 000	4 091 770 000	2 195 940 000
Normalisert driftsresultat etter tap	17 171 882 000	15 564 650 000	20 094 200 000
Gjennomsnittlig forvaltningskapital	2 498 469 936 000	2 398 517 920 000	2 306 907 159 000

Bransjen	Sum 2010-2012	Gjennomsnitt	Snitt delt på GFK	Prosent
Rentenetto	97 855 528 000	32 618 509 333	0,0136	1,36
Provisjonsnetto	18 642 591 000	6 214 197 000	0,0026	0,26
Verdipapir	1 480 061 000	493 353 667	0,0002	0,02
Andre inntekter	16 194 211 000	5 398 070 333	0,0022	0,22
Normalisert sum inntekter	134 172 391 000	44 724 130 333	0,0186	1,86
Personalkostnader og adm.kostnader	46 287 756 000	15 429 252 000	0,0064	0,64
Andre driftskostnader	16 816 176 000	5 605 392 000	0,0023	0,23
Avskrivninger	7 045 309 000	2 348 436 333	0,0010	0,10
Normalisert sum kostnader	70 149 241 000	23 383 080 333	0,0097	0,97
Normalisert driftsresultat før tap	64 023 150 000	21 341 050 000	0,0089	0,89
Tap på utlån, garantier mv.	11 192 418 000	3 730 806 000	0,0016	0,16
Normalisert driftsresultat etter tap	52 830 732 000	17 610 244 000	0,0073	0,73
Gjennomsnittlig forvaltningskapital	7 203 895 015 000	2 401 298 338 333		

	2012	2011	2010	Gjennomsnitt 2010-2012
Egenkapital	155 458 371 000	144 143 400 000	124 303 090 000	
EKR	0,1105	0,1080	0,1617	12,67 %
Normalisert driftsresultat i andel av GFK	0,0069	0,0065	0,0087	0,74 %
Antall årsverk	12739,2	13075	12782,5	
Normalisert driftsresultat per årsverk	1 347 956	1 190 413	1 572 009	1370125,893
Rentenetto i % av GFK	0,0136	0,0140	0,0131	1,36 %
Netto andre inntekter	12 136 003 000	10 499 490 000	13 681 370 000	
Netto andre inntekter i % av GFK	0,0049	0,0044	0,0059	0,51 %
Driftskostnader	24 116 771 000	24 365 960 000	21 666 510 000	
Driftskostnader i % av totale inntekter	0,5221	0,5535	0,4929	52,28 %

Bank2

Bank2	2012	2011	2010	2009
Rentenetto	88 177 334	79 746 799	79 739 829	
Provisjonsnetto	- 1 742 181	- 1 191 688	- 902 427	
Verdipapir	4 002 859	1 848 832	2 586 021	
Andre inntekter	3 500	70 550	272 669	
Normalisert sum inntekter	90 441 512	80 474 493	81 696 092	
Personalkostnader og adm.kostnader	35 411 924	35 922 926	34 643 230	
Andre driftskostnader	4 803 545	5 814 510	7 448 833	
Avskrivninger	1 761 721	1 899 138	2 205 580	
Normalisert sum kostnader	41 977 190	43 636 574	44 297 643	
Normalisert driftsresultat før tap	48 464 322	36 837 919	37 398 449	
Tap på utlån, garantier mv.	5 453 917	2 604 824	3 309 154	
Normalisert driftsresultat etter tap	43 010 405	34 233 095	34 089 295	
Forvaltningskapital	2 254 492 126	2 149 517 025	2 295 564 718	2 493 065 023
Gjennomsnittlig forvaltningskapital	2 202 004 576	2 222 540 872	2 394 314 871	

Bank2	Sum 2010-2012	Gjennomsnitt	Snitt delt på GFK	Prosent
Rentenetto	247 663 962	82 554 654	0,036967122	3,70
Provisjonsnetto	- 3 836 296	- 1 278 765	-0,000572618	-0,06
Verdipapir	8 437 712	2 812 571	0,001259440	0,13
Andre inntekter	346 719	115 573	0,000051752	0,01
Normalisert sum inntekter	252 612 097	84 204 032	0,037705696	3,77
Personalkostnader og adm.kostnader	105 978 080	35 326 027	0,015818630	1,58
Andre driftskostnader	18 066 888	6 022 296	0,002696722	0,27
Avskrivninger	5 866 439	1 955 480	0,000875644	0,09
Normalisert sum kostnader	129 911 407	43 303 802	0,019390996	1,94
Normalisert driftsresultat før tap	122 700 690	40 900 230	0,018314701	1,83
Tap på utlån, garantier mv.	11 367 895	3 789 298	0,001696809	0,17
Normalisert driftsresultat etter tap	111 332 795	37 110 932	0,016617892	1,66
Gjennomsnittlig forvaltningskapital	6 699 573 869	2 233 191 290		

	2012	2011	2010	Gjennomsnitt 2010-2012
Egenkapital	230 182 841	215 664 647	251814469	
EKR	0,1869	0,1587	0,1354	16,03 %
Normalisert driftsresultat i andel av GFK	0,0195	0,0154	0,0142	1,64 %
Antall årsverk	23,7	22,8	26,5	
Normalisert driftsresultat per årsverk	1 814 785	1 501 452	1 286 388	1534208,349
Rentenetto i % av GFK	0,0400	0,0359	0,0333	3,64 %
Netto andre inntekter	2 264 178	727 694	1 956 263	
Netto andre inntekter i %l av GFK	0,0010	0,0003	0,0008	0,07 %
Driftskostnader	41 977 190	43 636 574	44 297 643	
Driftskostnader i % av totale inntekter	0,4641	0,5422	0,5422	51,62 %

Årsverk bransjen	2012	2011	2010
DnB	8037	7944	7585
Nordea	3343	3536	3548
Santander Consumer Bank	285	268	221
Nordlandsbanken *) fusjonert med DnB i 2012	0	233,6	227,9
BNBank	86	86	80
Storebrand Bank	132	172	270
Bank 1 Oslo Akershus	404	406	373
Landkreditt Bank	84,3	81	83,7
Gjensidige Bank	126	112	133
SEB Privatbanken	0	30	32
Pareto Bank	29	28	26
KLP Banken	52	49	48
Bank Norwegian	41,3	36,5	30,5
Eika kredittbank, tidligere terra kortbank.	33	8	8
Vekselbanken	22,6	22,6	22,2
yA Bank	30,8	32	30
Verdibanken	14,7	13,8	13,7
Netfonds Bank	18,5	16,5	16,5
Warren Bank	0	0	34
Sum	12739,2	13075	12782,5
Handelsbanken	647	659	622
Bank2	23,7	22,8	26,5

Råmatrisen til korrelasjonsanalysen

	Nøkkeltall					
	EKR	NDRi%GFK	RNI%GFK	NDR/Årsverk	Net.AI%GFK	Dki%TI
Handelsbanken	0,1557	0,0092	0,0144	2,2766	0,0024	0,3813
Bank2	0,1603	0,0164	0,0364	1,5342	0,0007	0,5162
DnB Bank ASA	0,1270	0,0052	0,0086	1,4828	0,0037	0,5301
Nordea Bank	0,1418	0,0078	0,0139	1,1547	0,0053	0,4993
Santander Consumer Bank	0,1668	0,0186	0,0398	3,3208	0,0024	0,3791
Bnbank	0,0828	0,0050	0,0045	2,0212	0,0065	0,4577
Storebrand Bank	0,0479	0,0033	0,0099	0,6904	0,0041	0,7652
Bank1 Oslo Akershus	0,0853	0,0052	0,0157	0,3559	0,0090	0,6499
Landkreditt	0,0515	0,0038	0,0136	0,6947	0,0011	0,6614
Gjensidige Bank	0,0364	0,0033	0,0281	0,3812	0,0026	0,6906
Pareto Bank	0,0731	0,0081	0,0178	2,0463	0,0009	0,4998
KLP Bank AS	0,0817	0,0305	0,0013	2,0626	0,0451	0,8356
Bank Norwegian	0,3160	0,0330	0,0812	3,6198	0,0060	0,5025
Eika kredittbank AS (Terra Kortbank)	0,0552	0,0078	0,0749	1,6578	0,0034	0,7356
Voss Veksel og landmandsbank AS	0,0949	0,0089	0,0208	1,2016	0,0027	0,5707
yA Bank	0,1597	0,0188	0,0552	1,3279	0,0047	0,5320
Verdibanken	0,0620	0,0047	0,0209	0,4981	0,0013	0,7493
Netfonds Bank AS	0,2098	0,0286	0,0333	1,7991	0,0230	0,5015

8. Behandlet regnskapsmateriale til kap 7.

Filialer	2012	2011	2010
DnB	185	181	174
Nordea	97	109	118
Santander Consumer Bank	0	0	0
Nordlandsbanken *) fusjonert med DnB i 2012		15	15
BNBank	2	2	2
Storebrand Bank	0	0	0
Bank 1 Oslo Akershus	16	18	16
Landkreditt Bank	0	0	0
Gjensidige Bank	0	0	0
SEB Privatbanken		1	1
Pareto Bank	1	1	1
KLP Banken	0	0	0
Bank Norwegian	0	0	0
Eika Kredittbank, tidligere Terra Kortbank	1	1	1
Vekselbanken	1	1	1
yA Bank	0	0	0
Verdibanken	1	1	1
Netfonds Bank	0	0	0
Warren Bank			1
Sum	304	330	331
Sum delt på antall banker	19	18,33	17,42

Netto utlån			
DnB	713743	711966	669454
Nordea	324054	359710	344233
Santander Consumer Bank	50558	44679	39552
Nordlandsbanken *) fusjonert med DnB i 2012		36311	36689
BNBank	15043	14396	14702
Storebrand Bank	17997	16795	18213
Bank 1 Oslo Akershus	23445	22194	21862
Landkreditt Bank	12765	12479	12918
Gjensidige Bank	9911	11287	11649
SEB Privatbanken		7643	7980
Pareto Bank	6734	5473	4460
KLP Banken	1530	3211	1267
Bank Norwegian	4458	3136	2039
Eika Kredittbank, tidligere Terra Kortbank	3273	1208	1008
Vekselbanken	2804	2609	2367
yA Bank	1572	1276	1009
Verdibanken	1319	1181	1104
Netfonds Bank	561	352	631
Warren Bank			15
Sum	74360	69773	62692

9. Innhenting av regnskapsmateriale for bransjen

For å finne antall filialer, samt årsverk og utlånsvolum har vi i tillegg til å bruke bankenes årsrapporter ringt noen banker. I noen tilfeller der informasjon ikke har vært mulig å innhente har vi måttet bruke Bankenes Sikringsfond.

Bank 1 Oslo og Akershus:

<http://www.nettblankett.com/flipbook/sparebank1/aarsrapport2012/>

https://www.sparebank1.no/portal/9898/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1268430525115

Bank Norwegian:

https://www.banknorwegian.no/Documents/NO/Annual_Report_2012_Norwegian_Finans_Holding_ASA_20130226.pdf

https://www.banknorwegian.no/Documents/NO/Årsrapport_2011_Bank_Norwegian_AS.pdf

https://www.banknorwegian.no/Documents/NO/Årsrapport_2010_Norwegian_Finans_Holding_ASA.pdf

BnBank:

https://www.bnbank.no/Documents/Om%20oss%20-%20IR%20-%20Rapporter%20-%20BN%20Bank/1320_BNbank_arsrapp12_no.pdf

https://www.bnbank.no/Documents/Om%20oss%20-%20IR%20-%20Rapporter%20-%20BN%20Bank/BNB_arsrapp11_no.pdf

DnB:

<https://www.dnb.no/om-oss/investor-relations/rapporter/2012.html>

<https://www.dnb.no/om-oss/investor-relations/rapporter/2010.html>

Eika kredittbank, tidligere Terra Kortbank:

https://eika.no/~/_media/Files/konsern/Eika_Kredittbank/Arsrapport_Eika_Kredittbank_2012.pdf

https://eika.no/~/_media/Files/konsern/Eika_Kredittbank/Terra-Kortbank-konsern-aarsrapport-2011.pdf

Gjensidige Bank:

<http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messageId=323906>

<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/19/C0/7A/wkr0010.pdf>

KLP Banken:

https://www.klp.no/polopoly_fs/1.22224.1365595608!/menu/standard/file/KLP%20Banken%202012_weboriginal.pdf

https://www.klp.no/polopoly_fs/1.13618.1359533111!/menu/standard/file/KLP_Banken_aarsrapport_2011.pdf

https://www.klp.no/polopoly_fs/1.9157.1359479377!/menu/standard/file/klp_banken_aarsrapport_2010.pdf

Landkreditt Bank:

https://www.landkredittbank.no/Documents/LKB/OmOss/Investorinformasjon/Rapporter/LK_BANKEN2013.pdf

https://www.landkredittbank.no/Documents/LKB/OmOss/Investorinformasjon/Rapporter/Aarsrapport_2012_LandkredittBank.pdf

https://www.landkredittbank.no/Documents/LKB/OmOss/Investorinformasjon/Rapporter/Aarsrapport_2011_LandkredittSA.pdf

https://www.landkredittbank.no/Documents/LKB/OmOss/Investorinformasjon/Rapporter/Aarsrapport_2010_LandkredittSA.pdf

Netfonds Bank:

http://www.netfonds.no/files/netfonds_bank_offisielt_regnskap.pdf

Nordea:

http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20no/investor%20relations/NBN_Annual_report_2012.pdf

http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/investorrelations/nbn/Nordea_Bank_Norge_2011_ENG.pdf

http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/investorrelations/nbn/Nordea_Bank_Norge_2010_ENG.pdf

http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/reports/ar/Nordea_Annual_Report_2012.pdf

http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/reports/ar/Nordea_Annual_Report_2011.pdf

http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/reports/ar/Nordea_Annual_Report_2010.pdf

Nordlandsbanken (fusjonert med DnB i 2012):

https://www.nordlandsbanken.no/portalfront/nba/nedlast/arsrapporter/NB_aarsrapp2011.pdf

https://www.nordlandsbanken.no/portalfront/nba/nedlast/arsrapporter/NB_aarsmeld_2010.pdf

Pareto Bank:

https://paretobank.no/novus/upload/Kvartalsrapporter/Arssrapport_2012_Pareto_Bank_ASA.pdf

<https://www.paretobank.no/novus/upload/Kvartalsrapporter/Årsrapport%202011%20Pareto%20Bank%20ASA.pdf>

https://www.paretobank.no/novus/upload/file/Arssrapport_2010_Pareto_Bank_ASA.pdf

Santander Consumer Bank:

<https://www.santander.no/aarsrapport/2012/index.html#/25/zoomed>

Denne banken har vi også ringt.

SEB Privatbanken:

Brukt tall fra Bankenes Sikringsfond.

Storebrand Bank:

<http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messageId=324396>

[http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/getd854c338e2e2da65af670a3f1d95c054/\\$FILE/2011_SB_Bank_ASA_aarsrapp_norsk.pdf](http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/getd854c338e2e2da65af670a3f1d95c054/$FILE/2011_SB_Bank_ASA_aarsrapp_norsk.pdf)

Vekselbanken:

http://vekselbanken.no/~media/banker/vekselbanken/aarsrapportar/Vekselbanken_arsmelding2012.pdf

<http://vekselbanken.no/~media/banker/vekselbanken/aarsrapportar/Aarsmelding%202011.pdf>

http://vekselbanken.no/~media/banker/vekselbanken/aarsrapportar/arsmelding_og_rekneskap_2010.pdf

Verdibanken:

<http://www.verdibanken.no/upload/2013/04/27/verdibanken-asa-2012.pdf>

https://www.verdibanken.no/upload/2012/04/11/arsregnskapet-2011_.pdf

<https://www.verdibanken.no/upload/2012/01/19/verdibanken-asa-2010.pdf>

Warren Bank (leverte inn konsesjon i 2011):

Her har vi brukt tall fra Bankenes Sikringsfond.

yA Bank:

<https://ya.no/kundesenter/om-ya-bank/investorinformasjon>

Denne banken har vi også ringt.