

Norges Handelshøyskole

Bergen, høsten 2007

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi og ledelse

Veileder: Karen Modesta Olsen

Sparebankenes respons på endringer i rammebetingelser

av

Tor Erik Baksås

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

Sammendrag

Denne utredningen tar for seg hvordan norske sparebankers grad av selvstendighet påvirkes av endringer i rammebetingelser. Rammebetingelser avgrenses til å se nærmere på reguleringer fra myndighetene, den teknologiske utviklingene og hvordan konkurransen i næringen har utviklet seg.

Grad av selvstendighet for sparebankene vurderes opp mot den type respons sparebankene har hatt å velge mellom, klassifisert i strategiske utviklingsbaner. Enten kan de inngå i allianser, fusjonere eller fortsette på egenhånd. Oppkjøp vil ikke være en sentral respons i denne sammenhengen, da sparebankene i stor grad har hatt et oppkjøpsvern som har begrenset dette.

Størrelse er et viktig moment for hvor lett det er å opprettholde sin selvstendighet som sparebank. En del av bankene opplever store utfordringer med å møte regulerings- og rapporteringskrav fra myndighetene. Utvikling og drift av teknologiske løsninger legger også begrensninger på bankenes selvstendighet, mer uavhengig av størrelse. Tilgangen på ressurspersonell og kompetanse oppfattes av mange banker som den største utfordringen fremover og er svært viktig for å møte endringer i rammebetingelsene.

Fusjoner i sparebanksektoren har historisk sett i stor grad oppstått som en respons på kriser eller endringer i reguleringer. Etter hvert som ny regulering og sparebanklovgivning kommer på plass kan en vente seg at dette vil gi endringer i preferansene for å velge fusjoner som strategisk utviklingsbane.

Når det gjelder allianser har en hatt et skille mellom sterke og løse allianser. Alliansene blir gradvis tettere og sterkere etter hvert som flere aktiviteter omfattes av alliansen. Dette gir flere muligheter for å oppnå mer gjennom en allianse, men det kan også utløse flere trusler mot allianseorganiseringen. Forskyving av for mye makt, innflytelse og kompetanse til allianseleddene kan føre til et punkt der alliansene ikke fungerer lenger. I tillegg til dette, innebærer alliansekonstruksjonene en økt risikoreining for bankene gjennom eksponeringen i de ulike produktmarkedene gjennom alliansenes egne datterselskaper.

Fokus for denne oppgaven vil være å belyse hvordan endringer i rammebetingelser fører til endringer i hvordan sparebankene tilpasser seg langs de strategiske utviklingsbanene.

Innhold

SAMMENDRAG	2
INNHold	3
FORORD	6
1. INNLEDNING	7
2. AVGRENSING OG PROBLEMSTILLING	9
2.1 Regulatoriske rammebetingelser	10
2.2 Teknologiske rammebetingelser	12
2.3 Økt konkurranse som endring i rammebetingelser.....	12
3. SPAREBANKENES GRAD AV SELVSTENDIGHET	14
3.1 Strategiske utviklingsbaner.....	14
3.2 Intern etablering/fortsette på egenhånd	15
3.2.1 Sparebanker på egne ben.....	15
3.2.2 Fordeler og ulemper ved intern etablering	16
3.3 Fusjoner.....	16
3.3.1 Vekslede fusjonstrend i finansnæringen.....	16
3.3.2 Fusjonsteori.....	17
3.4 Allianser	18
3.4.1 Fremvoksing av allianser i sparebanksektoren	18
3.4.2 Allianseutvikling	19
3.4.3 Allianser bygget på komplementaritet	21
4. METODE OG DATA.....	22
4.1. Design	22
4.2 Datainnhenting.....	25
4.3. Analyse av data	26
5. PRESENTASJON AV CASE	28
5.1 Sparebanken Vest	28
5.2 SpareBank 1 Gruppen	29
5.3 Terra-Gruppen AS.....	30

6. TEORETISK RAMMEVERK.....	32
6.1 PESTEL-modellen.....	32
6.1.1 Politisk (P).....	33
6.1.2 Økonomisk (E).....	33
6.1.3 Sosiokulturell (S).....	34
6.1.4 Teknologisk (T).....	34
6.1.4 Miljø (E).....	34
6.1.5 Juridisk (L).....	35
6.1.6 Oppsummering.....	35
6.2 Porter's 5 forces	36
6.2.1 Rivalisering mellom bedriftene	36
6.2.2 Potensielle inntrengere.....	37
6.2.3 Substitutter	37
6.2.4 Leverandørers forhandlingsmakt.....	38
6.2.5 Kundernes forhandlingsmakt.....	38
7. MODELL	39
7.1 Avgrensning og begrensning.....	39
7.2 Modellutforming	39
7.2.1 Reguleringer.....	39
7.2.2 Teknologi.....	40
7.2.3 Konkurransen.....	40
7.2.4 Selvstendighet.....	41
7.3 Modellfremstilling.....	41
8. ANALYSE AV RAMMEBETINGELSENE OG SELVSTENDIGHET	42
8.1 Innledning og forutsetninger for analysen.....	42
8.2 Reguleringer.....	42
8.2.1 Politisk spill i EU.....	43
8.2.2 Norsk sparebankpolitikk	44
8.2.3 Kompetansebygging	45
8.2.4 Muligheten for utkontraktering.....	46
8.2.5 Juridiske prosesser.....	47
8.2.6 Reguleringers innvirkning på grad av selvstendighet	48
8.3 Teknologi.....	49
8.3.1 Krevende IT-kostnader alene eller sammen med andre	50
8.3.2 Utvikling og drift av datasystemer.....	52
8.3.3 Teknologi og marked	53
8.3.4 Teknologikompetanse	54
8.3.5 Teknologiens innvirkning på grad av selvstendighet	55
8.4 Konkurransen	57
8.4.1 Konkurransen fra flere kanter.....	58
8.4.2 Økonomiske utsikter	59
8.4.3 Kultur og nærmiljø	61
8.4.4 Sparebankenes møte med finanskonsern.....	62
8.4.5 Balansen mellom bankene.....	63
8.4.6 Konkurransenanalyse.....	65
8.4.7 Konkurransens innvirkning på grad av selvstendighet.....	67

9. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	70
9.1 Begrunnelser for valg av strategisk utviklingsbane.....	70
9.2 Sparebankenes fremtid	73
9.3 Konklusjon	75
9.4 Svakheter og videre forskning	76
REFERANSELISTE	77

Forord

Denne oppgaven er en del av masterutdanningen i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven skal ta for seg sparebanker, og deres selvstendighet og strategiske tilpasning gjennom endringer i rammebetingelser. Temaet er valgt ut ifra min personlige interesse for bankvesenet og aktualiteten ved temaet som følge av pågående endringer i lovverk, markeder og teknologi.

Sparebankene har hatt en solid historisk posisjon i norske lokalsamfunn gjennom tider med både vekst, stagnasjon og krise. Sparebankenes posisjon er bygd opp over lang tid, og har representert en stabiliserende faktor i mange bygdesamfunn. Etter hvert som samfunnet har utviklet seg, kommunikasjonene har blitt bedre og markedene større og mer grenseløse har denne posisjonen blitt utsatt for press fra mange kanter.

Hensikten med min masteroppgave er å se på hvordan disse endringene på markeds-, regulerings- og teknologisiden vil påvirke hvordan sparebanker tilpasser seg i sin videre virksomhet. Jeg ønsker å drøfte nærmere endringer i rammebetingelser og hvordan disse endringene har virket inn på næringen.

Å arbeide med en slik utredning har vært både morsomt, krevende og svært lærerikt. Etter hvert som jeg har lest meg opp på temaet og relevant teori, har det dukket det stadig opp nye og interessante problemstillinger. En hovedutfordring har da vært å fokusere arbeidet og stake ut kursen for den videre oppgaveprosessen.

Til arbeidet med oppgaven har jeg fått mye god og kyndig hjelp. Jeg vil spesielt rette en takk til min veileder Karen M. Olsen. Også takk til min tidligere veileder Christine B. Meyer. De har begge bidratt med oppklaringer og kritiske spørsmål, som utvilsomt har gjort oppgaven bedre. Også takk til intervjupersoner i Sparebanken Vest, Sparebankforeningen, Terra Gruppen AS, SpareBank 1 Gruppen og i Finansdepartementet.

Spesielt takk til Roar Snippen i Holla og Lunde Sparebank for nyttige innspill og døråpning undervegs i hele prosessen.

1. Innledning

Sparebanknæringen har lange tradisjoner i Norge. Ved bankjubileer, der banken har passert minst 100 år i levetid gis det ofte ut lokalhistoriske verk med tittelen av typen ”100 år i bygdas tjeneste.” Denne beskrivelsen passer nok godt på mange sparebanker. I mange distrikter har sparebankene virket som lokale støttespillere for bygdebefolkningens egne initiativ (Hodne & Grytten, 2002). Sparebankene har vært preget av stabilitet og lokal forankring, og frem til 1960-tallet skjedde det svært få endringer i bankstrukturen, og i de om lag 600 sparebankene vi hadde i Norge på den tiden. (Forsbak, 2004) Siden den gang har antall sparebanker gradvis blitt redusert til 126 ved utgangen av 2006 (Ot.prp. nr. 11 2006-2007). Denne reduksjonen har skjedd i flere bølger, noe som ofte er vanlig når det gjelder fusjoner og oppkjøp, og som blant annet påpekes av Andrade et al. (2001).

I dag er finansnæringen preget av en rekke utfordringer og endringer som kommer som følge av endringer i rammebetingelsene. Min utredning søker å belyse hvordan disse endringene i rammebetingelsene har virket inn på sparebankenes selvstendighet gjennom intervjuer av representanter for utvalgte case i sparebanknæringen. Hva som inngår i begrepet rammebetingelser vil jeg komme nærmere inn på under avgrensning av oppgaven.

Sparebankenes historisk sterke posisjon viser seg blant annet når vi ser på markedsandeler. I 2005 hadde sparebankene en markedsandel på 65,4 %. Dersom en holder DNB NOR (som lovmessig er definert som en sparebank) utenfor vil markedsandelen synke til 28,9 %, men sparebankene har fortsatt en betydelig markedsandel (Ot.prp. nr. 11 2006-2007).

Sparebankenes posisjon blir i stadig større grad utfordret fra blant andre norske forretningsbanker og utenlandske banker. I tillegg til økt konkurranse møter sparebankene økte krav til kompetanse og styringssystemer gjennom blant annet Basel II implementering (Kredittilsynet, risikobasert tilsyn), som blant annet fastsetter krav til kapitaldekning og risikostyring. Aktuelt er også MiFID direktivet fra EU som regulerer ytelsen av investeringstjenester og markedene for finansielle instrumenter (Kredittilsynet, MiFID). Et tredje element som påvirker sparebankene er teknologisk utvikling særlig knyttet til IT-systemer, selvbetjening via nettbankbruk og så videre. Disse faktorene vil ventelig gjøre hverdagen stadig mer utfordrende for mer eller mindre selvstendige.

Mange sparebanker har frem til nå løst utfordringene med å opprettholde selvstendigheten ved å gå sammen i allianser for å stå sterkere. I tillegg til disse ser en også at noen banker har

valgt å stå utenfor alliansene, eller har valgt å gå ut av dem. En ser også at sparebanknæringen fra tid til annen har vært preget av fusjoner mellom to eller flere sparebanker. Antall sparebanker har dermed gjennom slike trender blitt sterkt redusert i løpet av de siste to tiår. I 1985 var det 198 sparebanker i Norge, mens det i 2007 var 123 igjen (Sparebankforeningen, Sparebankgrupperinger). Det meste av denne nedgangen kom mellom 1985 og 1990. Samtidig har sparebankenes holdt sin sterke posisjon i markedet målt etter markedsandel, selv om forretningsbankene har tatt noe innpå de siste årene. (Ot.prp. nr. 11 2006-2007)

Næringen selv er meget vel klar over at den står overfor en rekke store utfordringer som vil få stor betydning for næringens fremtid i Norge. Sparebankforeningen, som er sparebankenes bransjeorganisasjon, har på denne bakgrunnen presentert følgende stadfestelse av utfordringene: *"I de nærmeste årene vil det skje betydelige markedsmessige og regulatoriske endringer i finansmarkedene som sparebankene må tilpasse seg til."* (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling: 5)

Disse endringene og de underliggende drivkreftene bak disse, som Sparebankforeningen og andre forespeiler seg vil gjøre strategiske vurderinger i sparebanknæringen svært viktige fremover. Det vil være interessante å se på hvordan sparebankene organiserer seg, ikke bare for næringen som sådan, men også for hele næringslivet og lokalsamfunnet. Gjennom sin lokale tilstedeværelse og deltagelse har sparebankene hatt betydning for etableringen av og utviklingen av et næringsliv spredt over landet og også for privatmarkedet, som har sluttet stabilt opp om sparebankene. En endring i sparebankenes rammebetingelser kan således få ringvirkninger langt utover denne enkeltsektoren.

Denne oppgaven er delt inn i flere deler. Etter denne innledende delen vil jeg presentere mine begrunnelser for avgrensning av oppgaven og problemstilling. Deretter følger et kapittel om sparebankenes grad av selvstendighet, fulgt av et metodekapittel, som tar for seg det forskningsmessige opplegget rundt oppgaven. Så kommer en presentasjon av de ulike casene, fulgt av en presentasjon av relevant teori, som også er viktig for forståelse av strategisk tenking og posisjonering. Det vil deretter bli utarbeidet og presentert en modell for hvordan en ser for seg den strategiske respons i sparebanknæringen. Modellen danner grunnlaget for en analyse av næringen innenfor de avgrensninger som er foretatt. Oppgaven avsluttes så med en oppsummering og konklusjon.

2. Avgrensning og problemstilling

Den norske bank- og finansnæringen inneholder flere typer banker. En har alt fra rene foretningsbanker, finansieringsselskaper, meglerhus, regionale sparebanker og helt ned til den vesle lokale sparebanken. Disse er til dels svært forskjellige i sin virksomhet og organisering, og vil ha ulike strategiske svar på utfordringer næringen stilles overfor i forhold til blant annet reguleringer, teknologi og konkurranse.

Jeg har valgt å avgrense min utredning til å omfatte norske selveide sparebanker. Begrepet sparebanker defineres gjennom Lov om sparebanker (1961) og i lovens § 1 heter det:

”Denne lov gjelder alle foretak som har til formål å fremme sparing ved å ta imot innskudd fra en ubestemt krets av innskyttere og å forvalte de midler foretaket rår over, uten at stifterne har rett til utbytte av virksomheten utover en viss forrentning av grunnfondsbevis...”

Som en ser av sparebanklovens § 1, der det blant annet nevnes spesifikt en ”ubestemt krets av innskyttere, er sparebanker åpne for alle som ønsker å gjøre innskudd til forvaltning fra banken. Det snakkes heller ikke om eiere av banken, men stiftere. Avgrensninger i eierrettigheter står sentralt i en sparebanks styringssystemer. En kan skille mellom tre hovedtyper sparebanker: Vanlige sparebanker, grunnfondsbevisbanker og aksjesparebanker. Vanlige sparebanker er per definisjon uten eiere, mens de to andre typene innebærer at papirinnhaverne har rett på en viss del av kapitalens avkastning, men har ellers begrenset eierinnflytelse.

Også innenfor denne avgrensningen til sparebanker vil en finne banker med forholdsvis ulikt utgangspunkt og ulike muligheter. Forskjellene kan blant annet bestå i at en på den ene siden har sparebanker som dekker hele landet, som for eksempel DnB NOR, som den klart største sparebanken (Sparebankforeningen, Sparebankene etter størrelse 2006). I tillegg har en regionale sparebanker, som for eksempel Sparebanken Vest og helt lokale sparebanker, som for eksempel Vang Sparebank, som er den minste banken i Terra-alliansen med sine 384 millioner i forvaltningskapital (Sparebankforeningen, Sparebankene etter størrelse 2006). Det kan diskuteres hvorvidt DnB NOR er en sparebank eller ikke. Den er per lovdefinisjon en sparebank gjennom Sparebankstiftelsen DnB NOR, men for å begrense utredningen noe har jeg imidlertid valgt å utelate DnB NOR fra den videre fremstillingen.

Videre når en har avgrenset hvilket næringssegment innenfor finansnæringen som skal være utgangspunktet for videre drøftelse må det også gjøres en presis avgrensning mot hvilke sider som skal undersøkes nærmere. En aktuell vinkling er hvordan sparebankene responderer strategisk og tilpasser seg i markedet ved en endring i rammebetingelsene. Å se på den strategiske responsen er interessant fordi denne vinklingen belyser hvordan næringen har utviklet seg, og hvordan den møter fremtiden.

Avgrensning av oppgaven har vært meget krevende, da det finnes mange aktuelle vinklinger innenfor banknæringen. Etter flere runder med avgrensninger har imidlertid følgende problemstilling gjort seg gjeldende for det videre arbeidet:

Hvordan påvirker endringer i rammebetingelser sparebankenes grad av selvstendighet?

Innenfor avgrensningen om rammebetingelser legges det særlig vekt på tre ting som vil bli nærmere undersøkt og analysert. Disse er regulatoriske rammebetingelser, teknologiske rammebetingelser og økt konkurranse som endring i rammebetingelser.

2.1 Regulatoriske rammebetingelser

Bankvesenet er en næring som har vært og er regulert og konsesjonsbelagt fra myndighetenes side. Reguleringene har gått på alt fra ansvarlig kapital (Lov om sparebanker § 2) til bestemmelser rundt fusjoner og oppkjøp (Lov om sparebanker § 47), for å nevne noen relevante eksempler. Lov om sparebanker fra 1961 utgjør en viktig pilar i det regulatoriske rammeverket rundt sparebankvirksomheten.

Av nyere dato har en Basel II-regelverket som ble innført i 2007 (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). I korte trekk går dette regelverket ut på risikobasert tilsyn og bygger på tre pilarer (Kredittilsynet, risikobasert tilsyn).

- Pilar 1: Minstekrav til ansvarlig kapital.
- Pilar 2: Krav til vurdering av samlet kapitalbehov og tilsynsmessig oppfølging.
- Pilar 3: Markedsdisiplin.

Å imøtekomme disse kravene til risikobasert tilsyn kan være krevende for mange banker, særlig for de mindre bankene med mindre ressurser innenfor disse områdene. Kravene kan dermed påvirke bankenes grad av selvstendighet. De større bankene har hatt muligheten til å benytte egne prosedyrer gjennom interne målemetoder, som gir større tilpasningsmuligheter til lokale forhold. Disse interne prosedyrene er hjemlet i IRB-forskriften (Kredittilsynet, IRB). Dette stiller imidlertid svært høye krav til kompetanse- og styringssystemer innad i bankene.

En annen sentral regulering i finansmarkedet er EUs MiFID-direktiv, som ble operativt i Norge fra 1. november 2007. I korte trekk handler MiFID om regler for levering av finansielle tjenester og -produkter til kunder. Hensikten med direktivet er å få et regelverk for investeringstjenester i de enkelte landene som er mer eller mindre felles for hele unionen, og å styrke det finansielle markedet innenfor EU og EØS-området. Dette har ført til en implementering av MiFID-direktivet med virkning fra 1. november 2007. Det nye regelverket stiller strengere krav til hvordan verdipapirforetakene organiseres og utøver sin virksomhet. For kundene innebærer dette i all hovedsak økt investorbekyttelse. (Kredittilsynet, MiFID)

I tillegg til implementering av Basel II-regelverket og MiFID-direktivet har myndighetene og bransjeorganisasjonene startet å se på den øvrige overordnede lovreguleringen av sparebankene. Lov om sparebanker fra 1961 er ifølge Sparebankforeningen ikke lenger hensiktsmessig og passende for å regulere de ulike organiseringsformene for sparebanker (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). På bakgrunn av dette har Finansdepartementet gitt følgende oppdrag til Banklovkommisjonen: "... til Banklovkommisjonen for utredning og utarbeidelse av utkast til regler om sammenslutning og annen strukturell tilpasning for sparebanker." (Finansdepartementet, Gode rammer for sparebankene). I den senere tid har en møtt flere saker der det oppstår usikkerhet om hvordan sparebanker kan søke sammen, blant annet gjennom fusjoner. Blant annet har konsesjonssakene om Sparebankene Møre og Tingvoll og Gjensidige og Sparebanken Sogn og Fjordane blitt avvist av Finansdepartementet i påvente av et nytt strukturelt rammeverk.

Med strukturell tilpasning ligger også blant annet hvordan en skal håndtere alliansestrukturen, og hvilke oppgaver en allianse kan påta seg på vegne av medlemsbankene. Alliansenes oppgaver er blant annet knyttet til utkontraktering, som sier noe om hva en bank kan få utført eksternt, og hva en må ta ansvar for internt (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). Videre vil det også falle innenfor Banklovkommisjonens mandat å se på ulike

modeller for å slå sammen banker (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). Det siste, mer tekniske om ulike sammenslutningsmodeller vil dog i større grad havne om juridiske spørsmål, og falle utenfor hoveddelen av problemstillingen for denne oppgaven, som handler om strategi.

2.2 Teknologiske rammebetingelser

Utvikling av ny teknologi går stadig raskere i vårt postmoderne samfunn. Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) har gjort de fysiske avstandene kortere og gitt oss muligheten til å behandle større datamengder på kortere tid. En har også fått muligheten til å utføre nye operasjoner og benytte oss av andre distribusjonsformer enn tidligere. Også innenfor finansnæringen har teknologisk utvikling vært en av de viktigste drivkreftene bak strukturendringer (Meyer & Lien, 1999). Innenfor banksektoren har den teknologiske utviklingen særlig gjort seg gjeldende gjennom selvbetjeningsløsninger som nettbank og lignende og gjennom utarbeidelse av nye IT-plattformer for bankene. Utviklingen av disse plattformene er meget krevende for bankene å implementere, både i forhold til kompetanse og kostnader.

Den teknologiske utviklingen åpner også for bedre og mer effektive styringssystemer i bankene, noe som er veldig viktig med tanke på de store verdier som forvaltes. I tillegg kan det bidra til å åpne nye markeder mot nye kundesegmenter ved å benytte seg av blant annet nettbankløsninger og muligheten til å tilby nye distribusjonsformer for bankenes produkter og tjenester.

2.3 Økt konkurranse som endring i rammebetingelser

Den siste faktoren som her vil gå inn under rammebetingelser er konkurranseforholdene. Lav risiko og god fortjeneste gjør det ifølge Sparebankforeningen, attraktivt å drive bankvirksomhet i Norge (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). Det er mange banker som kjemper om markedet, og denne konkurransen vil få betydning for den strategiske responsen til sparebankene og deres selvstendighet.

Konkurransen har i mange markeder tiltatt i takt med økt globalisering og liberalisering av handelen. Ut ifra et samfunnsøkonomisk perspektiv er en slik tilpasning mer effektiv enn en proteksjonistisk tilnærming (Norman, 2004). Nasjonale grenser har fått stadig mindre betydning etter hvert som handelen er deregulert. EU-systemet har med sine fire frihetsprinsipper om fri flyt av varer, tjenester, arbeidskraft og kapital vært en pådriver i denne liberaliseringsprosessen (Europakommisjonens delegasjon til Norge og Island). Den økte konkurransen på tvers av landegrenser må også sees i forhold til den strukturdebatt som har pågått innenfor EU-systemet om sparebankstruktur, som faller inn under de regulatoriske rammebetingelsene.

En annen dimensjonen av økt konkurranse som blir behandlet her er konkurransen sparebankene møter på ulike produktmarkeder. Det sentrale her vil ikke være å behandle de enkelte produktmarkedene, men se nærmere på den overordnede trusselen sparebankene møter fra substitutter og inntrengere (Porter, 1985). Det være seg for eksempel substitutter fra kortselskaper og private finansieringsselskaper som forsøker å komme inn på utlånsmarkedet med usikret kreditt.

3. Sparebankenes grad av selvstendighet

Historisk har sparebankene vært selvstendige med hensyn til eierskap og organisering. Dette følger også av § 1 i Lov om sparebanker som tidligere er omtalt. Her omtales sparebanker som kredittinstitusjoner med stiftere og eierbegrensninger. Denne selvstendigheten har utviklet seg over tid, blant annet gjennom perioder med til dels omfattende fusjoner og alliansedannelser (Forsbak, 2004). Strukturendringer har inntruffet både på grunn av bankkriser og dereguleringer mv., og har påvirket sparebankene vesentlig. Johnsen og kolleger (1992) peker blant annet på at et krav fra myndighetene for å redde en rekke banker under bankkrisen på begynnelsen av 1990-tallet var at de ble innfusjonert i andre banker. Meyer (1996) vurderer på den annen side utviklingen etter at banker fikk konsesjon til å drive med forsikringstjenester som et ledd i en integrasjonsprosess. Med andre ord antas det at bankenes respons på endringer i rammebetingelsene påvirker selvstendigheten, noe som er utgangspunktet for problemstillingen og den videre drøftelsen.

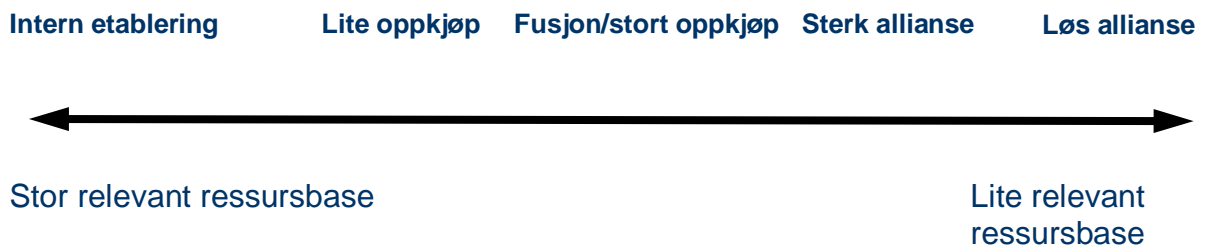
Sparebankenes grad av selvstendighet kan ut fra et forretningsmessig kundeperspektiv sees på som at sparebanken fortsatt er selvstendig dersom den fortsatt er lokal og i stand til å betjene sine kunder på en tilfredsstillende måte. Fra et internt styringsperspektiv kan en sparebank anees som selvstendig dersom den har styring og lokal kontroll med beslutningstaking, strategiutforming og andre utviklingsprosesser.

Bankenes selvstendighet kan vurderes på flere måter. Jeg har valgt å avgrense fremstillingen til å se på sammenslutninger gjennom fusjoner og samarbeid gjennom allianser mellom flere sparebanker, eller at bankene bestemmer seg for å fortsette på egenhånd.

3.1 Strategiske utviklingsbaner

De ulike strategiske responsene i forhold til sparebankenes grad av selvstendighet kan sees på som ulike graderinger langs en linje, slik Meyer & Lien ser det for seg i sin SNF-rapport ”Strukturendringer i finansnæringen: Ekspansjon, konsolidering og disintegrasjon” fra 1999. Meyer og Lien presenterer en oversikt over de forskjellige strategiske utviklingsbanene bankene kan velge mellom i sin tilpasning (1999). De ulike utviklingsbanene, som det fremkommer av figuren øverst på neste side kalles for intern etablering, oppkjøp, fusjoner og

sterke og løse allianser. Denne skalaen er nyttig fordi den viser hvilket utfallsrom en har for å vurdere sparebankenes grad av selvstendighet, etter ekstern påvirkning fra reguleringer, teknologi og konkurranse. Når det gjelder oppkjøp vil dette i mindre grad være aktuelt for denne utredningen, siden sparebanker har et sterkt oppkjøpsvern som er omhandlet i Ot. prp. nr. 59 (2001-2002). Denne avgrensingen behandles nærmere i avsnitt 3.3.



Kilde: Meyer & Lien, 1999

3.2 Intern etablering/fortsette på egenhånd

3.2.1 Sparebanker på egne ben

I Meyer & Lien (1999) kalles utviklingsbanen der bedriften foretar egne direkte investeringer for ”intern etablering.” For å passe bedre inn i problemstillingen om sparebankenes selvstendighet har jeg valgt å omtale dette som at banken fortsetter på egenhånd, utenfor fusjoner og allianser, som er de andre aktuelle utviklingsbanene.

Mens de fleste sparebanker inngår i allianser, er det noen som har valgt å stå på egne ben, og være alliansefrie. Markedsandelen til disse bankene har vokst de siste årene (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). Motivet for å gå ut av en allianse må sees opp mot de fremtidige mulighetene til å være alliansefrie ved en endring i rammebetingelsene. Endringer i rammebetingelser kan medføre et skift i muligheten for å opprettholde sin selvstendighet som bank utenfor de etablerte alliansene i fremtiden.

3.2.2 Fordeler og ulemper ved intern etablering

Meyer & Lien (1999) peker på at direkte investeringer fra bedriften er et alternativ for å overkomme etableringsbarrierer. Med intern etablering mener en at bedriften går videre på egenhånd, og gjennomfører en eventuell ekspansjon til nye produktmarkeder gjennom egne distribusjonssystemer og gjennom eget merkenavn, eller gjennom opprettelsen av et heleid datterselskap. Ved intern etablering vil en trenge en stor del av de nødvendige ressurser for en etablering innenfor egen organisasjon for å unngå langvarige konkurranseulemper i markedet.

En styrke ved interne etableringer er at en beholder kontroll over prosessene på egne hender, og unngår dermed en del tilpasningskostnader. På den annen side må en håndtere svakheter knyttet til at sjansen er mindre for komplett tilstedeværelse av den kompetanse og de øvrige ressurser som trengs for en vellykket etablering (Jakobsen & Lien, 2006). Direkte investeringer synes mest attraktiv når en mangler lite av det som trengs for en intern etablering, og når det en faktisk mangler er lett tilgjengelig enten gjennom kjøp eksternt eller intern utvikling (Meyer & Lien, 1999).

Intern etablering er på den annen side å anse som kostnadskrevenende i forhold til de investeringene som må foretas. Investeringen må bæres av egen rygg, og ikke deles på andre. I motsetning til oppkjøp slipper en derimot å betale en oppkjøpspremie dersom oppkjøp er et alternativ til intern etablering (Barney, 2002). Når det gjelder intern etablering vil det antagelig være lettere å ta ut overføringsgevinster fra øvrig virksomhet som et konkurransefortrinn gjennom intern etablering fremfor andre alternativer. Overføring av egen kultur, identitet, struktur, rutine og maktbaser vil gi raskere effekt ved intern etablering enn gjennom fusjoner (Jakobsen & Lien, 2006). På den annen side må en bære all risiko selv dersom en velger intern etablering som inngangs- og ekspansjonsstrategi.

3.3 Fusjoner

3.3.1 Vekslende fusjonstrend i finansnæringen

Siden 1960-tallet har antall sparebanker blitt redusert fra om lag 600 til 126 ved utgangen av 2006. (Forsbak, 2004, Ot.prp. nr. 11 2006-2007). Reduksjonen har kommet som et resultat av at flere banker har valgt å fusjonere. Fusjonene har kommet i bølger, og det vil være

interessant å belyse hva som kan føre til en eventuell ny bølge av fusjoner i den norske sparebanksektoren.

Tidligere har fusjonene gjerne kommet som en nødvendig reaksjon for å overleve etter en krise (Johnsen et al., 1992). I dag er norsk bankvesen ikke i en krise, slik den en hadde på begynnelsen av 1990-tallet. Sparebankforeningens rammevilkårutvalg formulerer det tvert imot slik: ”Lav risiko og god fortjeneste gjør det for tiden attraktivt å drive bankvirksomhet i Norge.” Hva som vil skje i fremtiden er imidlertid usikkert, men det kan allikevel tenkes faktorer i rammebetingelsene som utløser flere fusjoner uten tilstedeværelsen av en krise. De motiver banker kan ha for å velge en løsning med fusjoner vil være en del av denne oppgaven.

Fusjoner og oppkjøp omtales gjerne i tilknytning til hverandre, både innenfor litteraturen og i praksis. For sparebanker arter dette seg imidlertid noe annerledes, da disse innehar et oppkjøpsvern. I Ot. prp. Nr. 59 (2001-2002) heter det: ”Det kan i dag ikke utøves eierinnflytelse i en sparebank (hvis en ser bort fra den begrensede innflytelse grunnfondsbevisiere kan utøve) og institusjonen kan ikke kjøpes opp.” Dette er klare formuleringer, og danner grunnlag for avgrensningen for å utelukke oppkjøp fra den videre fremstillingen.

3.3.2 Fusjonsteori

Fusjoner kan defineres som en sammenslutning av to selvstendige enheter som blir til en, mens et oppkjøp inntreffer når et selskap kjøper et annet (Schoenberg, 2003). Schoenberg (2003) peker også på at fusjoner, sammen med oppkjøp kan sees på som alternativer til strategiske allianser og organisk vekst som et middel for å oppnå vekst og profitt.

Oppkjøp har frem til nå vært lite relevant for sparebanker, siden de har et sterkt oppkjøpsvern som er omhandlet i Ot. prp. nr. 59 (2001-2002). I tillegg har en sparebanklovens § 47, som blant annet omhandler behandlingen av sparebankens kapital ved en eventuell sammenslåing/oppkjøp. På bakgrunn av oppkjøpsvernet vil derfor fremstillingen i hovedsak dreie seg omkring fusjoner i sparebanksektoren.

Motivene for fusjoner og oppkjøp kan være mange. Sentrale motiver er ledelsesmotiver, som omhandler blant annet agentteori, finansielle motiver, som blant annet kan gå på bedre likviditet, skattemotiver og økt egenkapitalavkastning, og ikke minst de strategiske motivene.

De strategiske motivene handler mye om hvordan en skal posisjonere seg i forhold til andre konkurrenter. (Schoenberg, 2003).

Fusjoner anses ofte som viktig for å styrke sjansen for å overleve i fremtiden (Barney, 2002). Fusjoner kan drives frem av mange motiver, og Barney (2002) peker blant annet på at fri kontantstrøm kan være et argument. Et annet motiv kan være agentproblemer fra ledelsens side. Ledelsen i et selskap kan typisk være motivert av imperiebygging, økt størrelse på selskapet de leder, høyere lønn og av redusert oppsigelsesrisiko. Realisering av potensial for høyere profitt er også et argument som trekkes frem av Barney (2002). På den annen side viser forskning av selskaper som har fusjonert på tre til fem års sikt på det jevne oppnår en negativ avkastning (Andrade et al., 2001).

Fusjoner inneholder fire mekanismer som bidrar til å skape verdi samlet sett for enhetene (Schoenberg, 2003). For det første handler det om deling av ressurser for å realisere economies of scale og economies of scope. For det andre har en overføring av kompetanse mellom enhetene. Empiri viser at en ofte overestimerer effekten av denne mekanismen (Schoenberg, 2003). Den tredje faktoren handler om at en større enhet i større grad kan utøve markedsrett og kontrollere konkurransen i markedet. Den siste potensielle kilden til verdiskaping gjennom fusjoner ligger i restrukturering av selskapene og deres aktiva.

Fusjoner forekommer ofte i bølger. Dette kan blant annet skyldes reguleringer fra myndighetene eller ustabilitet i markedet som presser frem en strukturell tilpasning i fusjoner (Andrade et al., 2001). I bankkrisen på 1990-tallet så en et eksempel på en slik bølge i det norske bankmarkedet der krise og reguleringer førte til flere fusjoner (Johnsen et al., 1992). I den senere tid har det også blitt mer vanlige med relatert integrasjon ved at selskaper i samme næring fusjonerer (Andrade et al., 2001).

3.4 Allianser

3.4.1 Fremvoksing av allianser i sparebanksektoren

Siden midten av 1990-tallet har mange sparebanker organisert seg i allianser for å oppnå bedre felles resultater (Forsbak, 2004). De fleste sparebanker inngår i dag i allianser, eller har

tidligere vært en del av disse. Alliansestrukturen kan ta flere former, som kan vurderes med hensyn til løshet i alliansene. Med andre ord handler dette om hvor forpliktende og omfattende alliansene er for partene, og hvilke mekanismer som bidrar til styring og utvikling av alliansene (Meyer & Lien, 1999). I den videre fremstillingen ønsker jeg å belyse motiver og begrunnelser bankene har hatt for å inngå i allianser, hva som kjennetegner de sterke og løse alliansene jeg har undersøkt, og hvilke muligheter og trusler som melder seg mot en alliansestruktur.

Meyer og Lien (1999) foretar et sentralt skille mellom sterke og løse allianser, som enten styres av løse kontrakter eller svært strenge forpliktelser. I den norske sparebanksektoren er det hovedsakelig tre allianser, SpareBank 1, Terra og DnB NOR med sine samarbeidsavtaler. En allianse kan betegnes som sterk dersom den for eksempel innebærer sterk eksponering av felles merkevarer, typisk gjennom produktselskaper, rettet direkte mot kundene. Dette skjer gjennom relasjonsspesifikke investeringer, klart definerte regelforhold og forpliktende kontrakter (Meyer & Lien, 2000). På den annen side har en svake allianser der det i større grad er snakk om leveranser av standardiserte produkter og innkjøpssamarbeid (Meyer & Lien, 2000). Alliansene i sparebanksektoren er ulike med hensyn på hvor tette de er og hvor forpliktende de er i forhold til blant annet bruk av et felles merkenavn i sin produktdistribusjon. Dette skillet mellom sterke og svake allianser kan også sees i forhold til skille mellom klassiske langtidskontrakter i formelle relasjoner, og mer relasjonsbaserte kontrakter i normbaserte relasjoner, som brukes for styring av strategiske allianser (Haugland, 2004). En kan da anta at en sterkere allianse i større grad er preget av relasjoner. Styringen av en allianse får betydning for hva som er naturlig å inngå i samarbeidet, og hvilke potensielle gevinster det er rimelig å hente ut av en samarbeidsrelasjon. Styringen av en allianse kan også bidra til å avgrense en allianses omfang.

3.4.2 Allianseutvikling

Allianser har i de siste tiår blitt stadig mer populært. Ifølge Haugland (2004: 11) er: ”bakgrunnen for økt bruk av samarbeid, allianser og nettverk at bedriftens egne ressurser og kompetanse ofte setter begrensninger for hvordan bedriften kan videreutvikles.” Motivene for å inngå i allianser kan være mange. Sentrale motiver er blant annet å utnytte skalafordeler bedre, få tilgang til partneres teknologi, redusere kostnader, få tilgang til distribusjonsmuligheter, redusere risiko og forme markedet (Faulkner, 2003 & Haugland,

2004). Haugland (1994) kom frem til at samarbeid og allianser særlig er begrunnet i ønsket om å oppnå en bedre markedsposisjon, eller å få tilgang til teknologi og kompetanse. Motiver til å inngå i strategiske allianser ser med andre ord ut til først og fremst å dreie seg om realisering av breddefordeler (economies of scope) og i noe mindre grad om skalafordeler (economies of scale) (Haugland, 2004).

Å lykkes med strategiske allianser er krevende, og suksessraten er i mange sammenhenger skremmende lav. Det som kan bidra til å gjøre allianser vanskeligere å lykkes med enn andre organiseringsformer er at samarbeid ofte blir komplekst når en skal forholde seg til flere parter. I tillegg til at tilpasningen mellom partene kan være vanskelig, kan samarbeidet være ubalansert eller noen av partene kan føle seg utnyttet eller at en ikke har tilstrekkelig utvikling i samarbeidet (Haugland, 2004).

Allianser og samarbeidsrelasjoner er av sin natur dynamiske, og vil hele tiden gjennomgå endringer som fører til en annen karakter på samarbeidet. Alliansen kan endre seg som følge av endringer internt i forholdet mellom partene, som for eksempel tillit, eller eksterne rammer som påvirker alliansene og deres potensial. Samarbeidspartnerne må være forberedt på å gjøre endringer undervegs. Hvordan disse samarbeidsrelasjonene utvikler seg kan skje på flere måter. Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper av modeller for hvordan utviklingen i en allianse vil utarte seg over tid. Disse to hovedtypene er stegvise modeller, og prosessmodeller (Haugland, 2004).

Den stegvise modellen bygger på en underliggende antagelse om at utviklingen av samarbeid går gjennom flere ulike faser, med mer eller mindre klare skiller mellom fasene. Her ser en helt fra den spede begynnelsen med en erkjennelse av de potensielle gevinstene som ligger i et samarbeid, og frem til den endelige oppløsningen av samarbeidet. De stegvise modellene forutsetter at samarbeidsrelasjoner går gjennom er rimelig fastlagt utviklingsmønster fra steg til steg. I de stegvise modellene ser en for seg fem faser i utviklingen av et samarbeid (Haugland, 2004). Disse er klargjøring, forhandlinger, oppstart, vedlikehold og reorganisering (Murray & Mahon, 1993)

Prosessmodeller i utvikling av samarbeidsrelasjoner er ikke fundamentalt forskjellige fra de stegvise modellene, men de forsøker å rette opp noen av de rigide svakhetene ved stegvise modeller. Prosessmodeller ser for seg kontinuerlige prosesser som er til stede i allianser, og

det viktige poenget er forståelsen av hvordan slike kontinuerlige prosesser former alliansenes utvikling over tid (Ring & Van de Ven, 1994). Mens en i den stegvise modellen så for seg fem ulike faser, er det tre sentrale rullerende aktiviteter i den prosessbaserte modellen (Haugland, 2004). Disse tre aktivitetene er forhandlinger (negotiations), etablering av felles forpliktelser (commitments), og iverksettelse av disse felles forpliktelsene (executions) (Ring & Van de Ven, 1994).

3.4.3 Allianser bygget på komplementaritet

Ved valg av en eventuell samarbeidspartner enten gjennom allianser eller fusjoner og oppkjøp viser teori at komplementaritet mellom partene i samarbeidet er viktig. Det vil si å velge partnere som utfyller hverandre (Harrison et al., 2001). Harrison et al. (2001) peker også på at økt teknologisk kompleksitet øker avhengigheten mellom bedriftene. I forhold til Meyer og Liens strategiske utviklingsbaner (1999) kan dette tyde på at økt teknologisk kompleksitet fører til sterkere allianser.

Når det gjelder komplementaritet knyttet til sparebankene, vil en kunne se dette i forholdet mellom allianseladdene og medlemsbankene, og forholdet mellom de større og de mindre bankene i en samarbeidsrelasjon for eksempel gjennom implementering av fellesskapsløsninger ved teknologiutvikling.

Realisering av synergier trekkes ofte frem i debatten om hvorfor en bør inngå i en eller annen sammenslutning. Synergier kan defineres ved at en gjennom kombinerings av ressurser og aktiviteter oppnår mer på en mer effektiv måte enn summen av ressursene og aktivitetene før de ble kombinert (Dyer & Singh, 1998). Den synergien en kan hente ut vil med større sannsynlighet bestå av komplementaritet enn likhet (Harrison et al., 2001). Når det gjelder synergier kan det også være nyttig å skille mellom inntektssynergier og kostnadssynergier (Meyer & Lien, 1999).

4. Metode og data

4.1. Design

Valg av forskningsmessig design og tilnærming er viktig for å gi struktur til oppgaven. Det er også viktige retningslinjer som må følges for at de resultater som fremkommer av undersøkelser og analyser skal ha en verdi utover det å fatte forfatterens egen interesse. I dette kapitlet ønsker jeg å gjøre rede for forskningsdesign og de styrker og svakheter, muligheter og trusler et gitt design gir for analysen.

Den forskningsmessige tilnærmingen vil være induktiv, det vil si belyse forholdene som et resultat av observasjon av empiriske data som relateres til teorilitteratur (Saunders et al., 2007). Ved bruk av induksjon står en noe friere i valg av teori og metodikk for å kunne tillatte alternative forklaringer på hva som faktisk skjer (Saunders et al., 2007). Strengt tatt handler induksjon om å utarbeide ny teori på grunnlag av empiriske observasjoner. Mine ambisjoner er imidlertid ikke så vidløftige som å utvikle ny teori.

I valg av forskningsdesign står en overfor flere alternativer. Eksempler på disse er spørreundersøkelse, case, eksperiment og så videre (Saunders et al., 2007). Valg av forskningsdesign må tilpasses til den problemstillingen en ønsker å få belyst og hvilke muligheter en har til innhenting av formålstjenelige data. I denne studien har jeg valgt case som design, fordi jeg mener at det gjennom en studie og analyse av case vil være mulig å belyse, samt å gå mer i dybden på hvordan endringene i rammebetingelsen påvirker sparebankenes grad av selvstendighet bedre enn et annet design, som for eksempel bygger på spørreundersøkelser.

En casestudie kan defineres som en forskningsstrategi som inkluderer en empirisk undersøkelse av et bestemt fenomen innenfor en kontekst i det virkelige liv ved bruk av flere beviskilder (Robson, 2002). Kontekst er også en viktig faktor ved bruk av induktiv tilnærming (Saunders et al., 2007). Jeg vil undersøke case innenfor sparebankene for derigjennom å foreta en kvalitativ empirisk analyse av disse.

Ved å bruke case som forskningsdesign står man overfor problemstillinger knyttet til om man skal ha ett eller flere case og hvordan man skal velge ut dette eller disse casene. I litteraturen

hevdes det at dersom en kun skal ha ett enkelt case bør en ha gode grunner for det (Saunders et al., 2007). En grunn til å velge kun ett case er at det gir større muligheter til å gå mer i dybden på det utvalgte case. Men som oftest vil det være behov for å i en viss utstrekning også kunne gå i bredden, og vanligvis anbefales det derfor at en benytter seg av flere case. Begrunnelsen for dette er behovet for å kunne belyse om funnene fra det enkelte case også fremkommer i andre case, samt behovet for å kunne generalisere og trekke noen holdbare konklusjoner ut fra funn i disse casene.

Jeg har valgt å studere nærmere tre case fordi de endringene som skal analyseres (reguleringer, teknologi og konkurranse), som er nærmere omtalt i avgrensingskapittelet, er så vidt omfattende at en analyse av kun ett case ikke vil være tilstrekkelig for å få frem variasjonen i sparebankene i Norge. For å belyse den skalaen en finner langs de strategiske utviklingsbanene (Meyer & Lien, 1999) vil det være umulig å finne en enkelt av de 123 sparebankene som befinner seg langs hele skalaen. Ved valg av tre case kan en velge sparebanker som står på egne ben og fortsetter på egenhånd gjennom intern etablering, og de som har valgt å inngå i løse og tette allianser, samt få betraktninger i forhold til fusjoner mellom sparebanker. I tillegg til dette vil innhenting av data fra tre ulike case være overkommelig i forhold til det som ligger innenfor tids- og ressursbegrensningene i en masteroppgave.

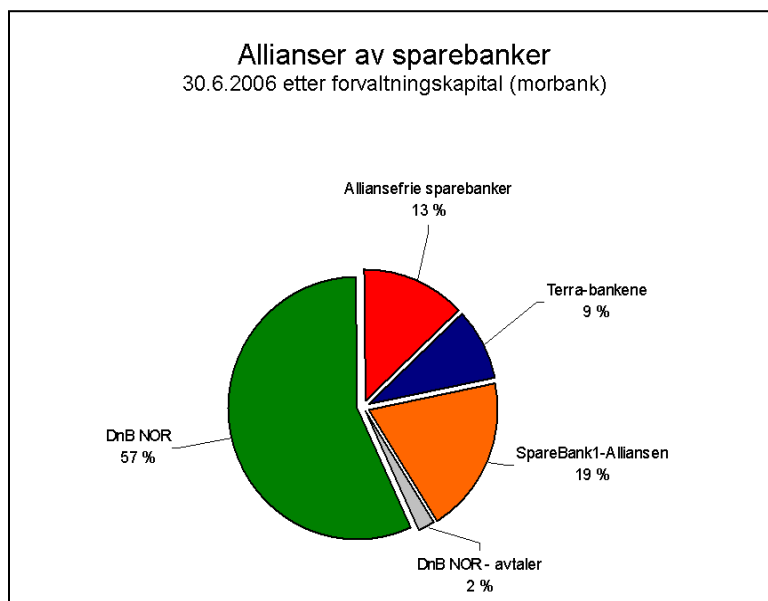
En fordel ved casestudier er at man kan gå i dybden innenfor et ganske avgrenset felt. På den annen side reiser dette problemstillinger om hvorvidt de resultatene en finner er representative for flere enn de utvalgte casebedriftene, om det er andre faktorer (eksempelvis situasjon og ledelse) som spiller inn enn de variablene som er inkludert i modellen og derigjennom om studien kan gjentas av en selv eller andre med samme resultat. En annen kilde til svakheter ved casestudier der en søker å belyse sammenhenger mellom variabler er om modellen en har presentert vil holde, som også kalles intern validitet, og om det faktisk forekommer en sammenheng. Med andre ord står en ovenfor problemstillinger knyttet til reliabilitet når en velger case som forskningsdesign (Saunders et al., 2007).

Videre må en også velge ut passende case som er representative for det en ønsker å undersøke. I dette tilfelle sparebankenes strategiske tilpasning. Det metodiske valget har falt på bruk av typiske case da dette er en vanlig metode ved små populasjoner (Saunders et al., 2007). Ved valg av typisk case er det tatt utgangspunkt i de strategiske utviklingsbanene

(Meyer & Lien, 1999). I denne utredningen er det valgt ett case innenfor flere av segmentene sparebanknæringen, og innenfor hver av de ulike strategiske utviklingsbanene.

Ved valg av case har jeg søkt å finne sparebanker som til sammen vil fylle opp langs de ulike strategiske utviklingsbanene i Meyer & Lien (1999). I forhold til problemstillingen som omhandler grad av selvstendighet må en ta høyde for at selvstendighet kan måles langs flere dimensjoner. Faktorer som vil spille inn vil være størrelse, tidligere erfaringer med ulike utviklingsbaner, og innenfor allianser vil det være sentralt å skille mellom løse og tette allianser. Ut fra dette har jeg valgt Sparebanken Vest, som er en forholdsvis stor selvstendig bank, som tidligere var med i SpareBank 1 Gruppen. SpareBank 1 Gruppen er også valgt som eksempel på en tett allianse, for det meste bestående av større banker i en sterkere allianse. Terra-Gruppen AS er valgt som en løsere allianse gjennomgående bestående av mindre banker enn hva som er tilfelle for SpareBank 1.

Her ser en et diagram hentet fra Rammevilkårutvalgets innstilling, som viser markedsandelene og de relative styrkeforholdene mellom de ulike banksammenslutningene, i denne utredningen representert ved tre case. Samlet sett hadde sparebankene en forvaltningskapital på 1765 milliarder kroner ved utgangen av 2006 (Sparebankforeningen, Om Sparebankforeningen). Dette plasserer sparebankene samlet sett i samme størrelsesorden som Statens Pensjonsfond – Utland (Norges Bank, Størrelse og avkastning).



Som en ser her er DnB NOR klart den dominerende aktøren, men den er allikevel valgt å holdes mer eller mindre utenfor i denne utredning av grunner som er nærmere gjort rede for i avgrensning og problemstilling. I denne utredningen er det valgt et case fra tre av disse segmentene, Terra-bankene, SpareBank1-Alliansen og Alliansefrie sparebanker.

Denne empiriske studien vil være beskrivende. En deskriptiv studie presiseres nærmere som begrep ved at den ikke har eksplisitte ambisjoner om å presentere kausale påstander for partenes tilpasning (Saunders et al., 2007). I forlengelsen av den deskriptive studien vil det være forklarende elementer som søker å belyse hvordan endringer i rammebetingelsene påvirker sparebankene langs nevnte problemstilling.

I forhold til strategifaget vil jeg gjennom dette belyse de ulike variablene i modellen som er presentert i kapittel 7. Modellen, og den analysen som gjøres på grunnlag av denne, relateres videre til relevant teori innenfor konsernstrategifaget. Konsernstrategi vil utgjøre en teorimessig avgrensning, med særlig vekt på de avgrensningene som er gjort i forhold til sparebankers grad av selvstendighet gjennom allianser, fusjoner og fortsatt selvstendighet etter endringer i rammebetingelser.

4.2 Datainnhenting

Dataene til denne utredningen er innhentet gjennom semi-strukturerte intervjuer, som er en vanlig kvalitativ metode innenfor deskriptive og eksplorative studier (Saunders et al., 2007). Intervjuene vil finne sted gjennom samtaler med representanter for utvalgte deler av sparebanknæringen representert ved utvalgte case i tillegg til bransjeorganisasjonen Sparebankforeningen. Intervju av en alliansefri sparebank (Sparebanken Vest), to sparebankallianser med ulik grad av tetthet i sin alliansestruktur (SpareBank 1 og Terra-Gruppen AS), og bransjeorganisasjonen Sparebankforeningens synspunkter gjennom intervjuer vil danne grunnlaget for utredningens analyse. Intervjuene har så langt det har latt seg gjøre blitt gjennomført ved fysiske møter, men av praktiske årsaker har enkelte blitt utført per telefon. Det kan diskuteres om hvorvidt denne forskjellen i intervjusituasjonen vil utgjøre en svakhet ved datagrunnlaget. På den annen side har jeg foretatt dette valget for å ha muligheten til å innhente mest mulig data med den tidsrammen som er stilt til disposisjon. Totalt er det gjennomført ni intervjuer av ledende personer på konsernnivå innenfor sin virksomhet med en varighet varierende fra en til to timer per intervju.

I tillegg til å intervju de aktuelle casebedriftene og sammenslutninger er Sparebankforeningen, som er sparebankenes interesseorganisasjon i Norge intervjuet for å bidra til en del oppklaringer og å gi utfyllende synspunkter på en del punkter der de ulike

casebedriftene har til dels motstridende synspunkter, særlig innenfor nytteverdien av allianseorganisering. Jeg har også vært i kontakt med intervjuobjekter fra de regulerende myndigheters side, representert ved en tidligere statssekretær i Finansdepartementet.

Sparebankforeningen antas å representere et mindre partisk synspunkt på sparebankenes grad av selvstendighet i og med at de skal representere alle sparebankene og deres allianser, som hver for seg har valgt forskjellige typer strategisk tilpasning. Dette i tillegg til å kunne se på næringen på et mer overordnet perspektiv, som er svært interessant for oppgavens problemstilling om sparebankenes grad av selvstendighet.

En fare ved slike kvalitative metoder til innhenting av data er imidlertid at man risikerer manglende reliabilitet på grunn av fravær av standardisering. Det kan være forhold ved både intervjuer, respondent og omgivelser som kan gi data som ikke kan forklares ved hjelp av modellen. Disse problemene kan håndteres ved å intervju flere respondenter (Saunders et al., 2007).

Dataene vil i tillegg til primærdata også bestå av sekundærdata som gir verdifullt tilleggsmateriale til analysen. Slike dokumentære sekundærdata inkluderer skriftlige materialer fra de utvalgte case, som for eksempel årsrapporter, strateginotater og lignende.

I tillegg til kvalitative data som samles inn gjennom intervjuer vil også kvantitative sekundærdata, representert ved tilgjengelig statistikk på blant annet utvikling i antall sparebanker og markedsandeler gi viktige supplement til analysen omkring respons på endringer i rammebetingelser.

4.3. Analyse av data

Det metodiske opplegget for oppgaven følges også i selve analysen. Hovedsakelig er det to grunner til å foreta en induktiv tilnærming til analysen. For det første søker en etter å angi retning for videre forskning, og for det andre kan analysen frigjøres i større grad ved at en ikke er begrenset ved å innta smalere teoretiske standpunkter som kan være motstridende til respondentenes meninger og erfaringer (Saunders et al., 2007).

I forkant av analysen er organisering av data inn i kategorier viktig for å systematisere datamengden og kunne belyse sammenhenger. Ved bruk av programvare som organiserer og fremstiller innhentede data grafisk ut fra kategorier blir analysen strukturert på en hensiktsmessig måte.

5. Presentasjon av case

I denne studien er det gått i dybden på tre forskjellige bankstrukturer langs de strategiske utviklingsbanene til Meyer & Lien (1999), to ulike alliansekonstruksjoner og en sparebank som driver sin virksomhet i større grad på egenhånd. Som tidligere gjort rede for under metodekapittelet kan det være spesielle utfordringer og problemstillinger knyttet til denne casemetoden. I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for valg av case, samt gi en kort presentasjon av disse.

Under følger en oversikt over klassifiseringen av casene i forhold til de ulike strategiske utviklingsbanene. I tillegg til denne klassifiseringen vil fusjoner inngå i alle casene, da de ulike casene historisk har vært gjenstand for fusjoner.

Case	Intern etablering	Sterk allianse	Løs allianse
Sparebanken Vest	X		
SpareBank 1 Gruppen		X	
Terra-Gruppen AS			X

De ulike casene viser ulike dimensjoner ved de forskjellige utviklingsbanene. Her presenteres en oversikt på tabellform over noen viktige karakteristika ved de ulike casene, som er av de elementene som blir belyst og berørt under de ulike casepresentasjonene og i analysedelen.

Case	Størrelse	Merkevare	Intern konk.	IT-systemer	Viktige elementer
Spb Vest	Mellomstor/stor	Regional	-	Felles	Lokal kompetanse
SpB 1	Mellomstor/stor	Sentral	Nei	Felles	Forvalte merkevaren
Terra	Små/mellomstor	Lokal	Ja	Egen	Fullskala innholdslev.

5.1 Sparebanken Vest

Sparebanken Vest er intervjuet som case for de alliansefrie bankene. Med de alliansefrie bankene menes de bankene som ikke har inngått noe forpliktende medlemskap og samarbeid med de formelle sparebankalliansene SpareBank 1-Alliansen og Terra-Gruppen AS, i tillegg til DnB NORs samarbeidsavtaler. Som en kan se av markedsandelene har disse bankene en

ikke ubetydelig markedsandel med sine 13 % (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). Det er også interessant at disse bankenes markedsandeler har økt de siste årene og at de alliansefrie bankene består av både banker som tidligere har gått ut av de to store sparebankalliansene, og banker som har forblitt selvstendige. Totalt finnes det 12 alliansefrie sparebanker i Norge (Sparebankforeningen, Sparebankgrupperinger). Sparebankens Vest er den største av de alliansefrie sparebankene, og utgjør et interessant case for hvordan denne typen banker kan posisjonere seg strategisk.

Sparebanken Vest er landets nest eldste bank med røtter helt tilbake til 1823 (Sparebanken Vest, Om banken). Sparebanken Vest ønsker å være en regional bank for hele Vestlandet gjennom etableringer for å dekke alle Vestlandsfylkene (Sparebanken Vest, Årsrapport 2006). En har også sett at Sparebanken Vest inngår i forpliktende samarbeid med andre banker, til tross for sin alliansefrihet. Et eksempel på dette ser vi når Sparebanken Vest, Fana, Øst og Helgeland går sammen om å etablere Frende Forsikring istedenfor å distribuere SpareBank 1-alliansens livs- og skadeforsikringer. I tillegg til samarbeid, som Frende vil være et eksempel på, vil også Sparebanken Vest være avhengig av relasjoner med andre for å kunne tilby et bredt spekter av tjenester og produkter som kundene forventer å finne i en moderne bank. Dette gjelder blant annet fondsprodukter, der Sparebanken Vest har en leverandørrelasjon med for eksempel Odin-fondene.

Sparebanken Vest var tidligere med i SpareBank 1-alliansen, men trakk seg ut fra denne med virkning fra 01.01.04. Etter dette har Sparebanken Vest stått utenfor de etablerte alliansene, men inngår i ulike typer samarbeid med andre virksomheter på en del områder, som for eksempel fondsforvaltning og forsikring. Å stå mer eller mindre alene er heller ikke uten spesielle utfordringer og hvordan dette vurderes opp mot ulempene ved allianser vil være sentralt i valg av tilpasning for den enkelte sparebank og dens grad av selvstendighet.

5.2 SpareBank 1 Gruppen

SpareBank 1 Gruppen ble etablert i 1996 og består av fire større regionale sparebanker, SR-Bank, Midt-Norge og Nord-Norge, i tillegg til flere mindre regionale sparebanker som går under betegnelsen ”Samarbeidende sparebanker” (SpareBank 1, Om SpareBank1 Gruppen).

I forhold til Meyer & Liens (1999) fremstilling av strategiske utviklingsbaner vil SpareBank 1 Gruppen plasseres som en sterk allianse. Dette fordi SpareBank 1 satser på oppbygging av en sentral SpareBank 1 merkevare, og knytter bankene tett til seg i sine distribusjonssystemer. Innenfor denne oppgaven vil SpareBank 1 derfor representere en allianse som knytter sine medlemmer tett til seg gjennom en sterk strategisk tilknytning og profilering av merkevarer, gjennom egne datterselskaper, under SpareBank 1-paraplyen. Dette underbygges av alliansens egne uttalelse om sitt eget formål:

”SpareBank 1 Gruppen, som ble etablert i 1996, samordner prosjekter, forvalter merkevaren og eier produkselskaper som opererer i det norske markedet. Sparebank 1 Gruppen har ansvar for et omfattende banksamarbeid som gir stordrifts- og kompetansefordeler.”

(SpareBank 1, Om SpareBank 1)

I sin årsrapport for 2006 skriver SpareBank 1 Gruppen at de 22 medlemsbankene har valgt å samarbeide langsiktig for å sikre den enkelte banks selvstendighet og regionale forankring (SpareBank 1, årsrapport 2006). Alliansens hovedoppgaver og motiver for samarbeid er eierskap til alle de felleseide produkselskapene og samordning av alliansen og de prosesser og prosjekter som kjøres gjennom dette leddet fra medlemsbankenes side.

Medlemsbankene i SpareBank 1 distribuerer gruppens produkter i tillegg til å samarbeide på sentrale områder som merkevare, øvrige arbeidsprosesser, kompetansebygging, IT-drift, systemutvikling og innkjøp heter det i årsrapporten for 2006. En ser her at mange aktiviteter inngår i alliansen og samarbeidet, og bankene er i stor grad bundet opp til alliansen i disse nevnte aktivitetene.

5.3 Terra-Gruppen AS

Terra-Gruppen AS ble etablert som sparebankallianse i 1997 under navnet Eika Gruppen AS som et innkjøpssamarbeid for mindre lokale sparebanker. I 1999 fusjonerte Eika Gruppen AS og Terra, som da var et produktmarkedsselskap innenfor finans og forsikring. Alliansen er i dag utviklet og heter Terra-Gruppen AS og består av 78 selvstendige sparebanker i Norge. Fra å være et svært løst samarbeid i en tidlig fase i en alliansekonstruksjon har Terra-Gruppen AS utviklet seg gjennom de siste ti årene til å bli et fullspekter finanskonsern.

Hovedsakelig består Terra av to deler. For det første har en finanskonsernet Terra som yter tjenester innenfor flere produktmarkeder som fond, kort, finansiering og så videre. For det andre består Terra av Bankalliansen som handler om hvordan en skal legge til rette for at hver medlemsbank kan drive sin egen bank effektivt. Innenfor denne organiseringen er det delt inn i en rekke datterselskaper (Terra, årsrapport 2006)

I likhet med SpareBank 1 Gruppen har også Terra-Gruppen AS et forholdsvis klart formulert formål for hvilken type aktør sammenslutningen skal være:

”Terra-Gruppen AS er en fullskala-leverandør av finansielle produkter og tjenester gjennom bank. Selskapet skal styrke aksjonærbankenes konkurransekraft gjennom målrettet og kostnadseffektiv innkjøpskraft ved hjelp av blant annet konkurransedyktige IT-løsninger.” heter det på Terras egne hjemmesider (Terra, Terra-Gruppen AS’ historie).

Terra-Gruppen AS er valgt for å studere nærmere selvstendigheten til banker som er løsere knyttet sammen i allianser enn det som er tilfelle med SpareBank 1 Gruppen. Terra-Gruppens medlemsbanker er i større grad profilert som egne lokale merkevarer enn det som er tilfelle for SpareBank 1 bankene. Terra-Gruppens medlemsbanker er også gjennomgående mindre enn bankene i SpareBank 1 (Sparebankforeningen, Sparebankenes størrelse 2006). Hver for seg er Terras medlemsbanker forholdsvis små, men samlet sett og isolert sett i sine respektive lokalmiljøer er Terra en betydelig aktør i bankmarkedet (Terra, Årsrapport 2006).

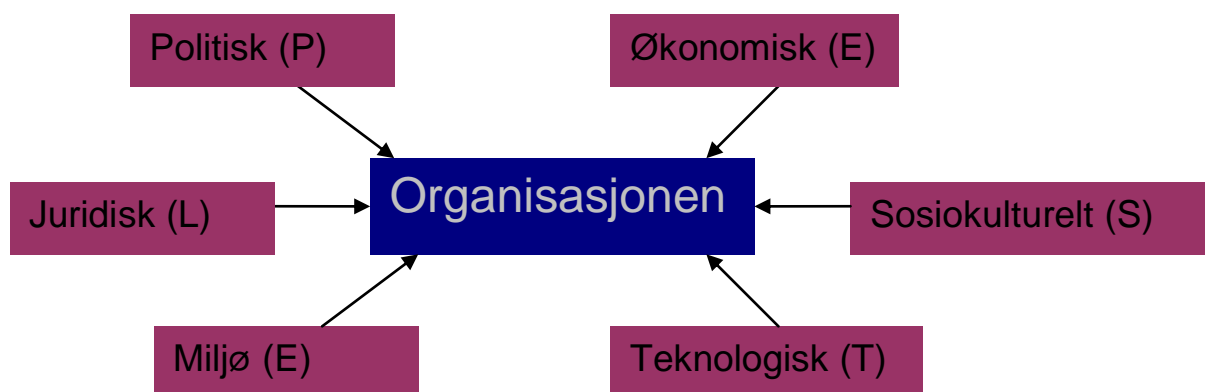
6. Teoretisk rammeverk

Denne oppgavens teoretiske rammeverk er delt inn i flere deler. For det første vil jeg her presentere en modellstruktur som brukes for å organisere analysen og plassere de ulike analysedelene i en teoretisk sammenheng, som kalles PESTEL-modellen (Johnson et al., 2005).

Det vil også være nødvendig å presentere en del spesifikk teori som omhandler blant annet, allianser, ekspansjon og fusjoner. Denne teorien er presentert i kapittel 3 om sparebankens selvstendighet, og teorien knytter seg opp til de strategiske utviklingsbanene (Meyer & Lien, 1999). Den teoretiske fremstillingen vil videre være bygget opp rundt modellen for studien, som blir presentert i neste kapittel.

Overordnet har en PESTEL-modellen som særlig vil ta for seg forhold knyttet til endringer i reguleringer og teknologi for sparebankene, men også inkludere andre elementer. Når det gjelder konkurranse vil Porter's 5 forces og tilknyttet teori komme inn i bildet (Porter, 1985).

6.1 PESTEL-modellen



PESTEL er et rammeverk som kategoriserer påvirkning fra det ytre miljøet og består av seks kategorier (Johnson et al., 2005). Å klassifisere momenter inn i disse boksene er imidlertid ikke nok. Disse seks kategoriene er ekstern påvirkning fra makrokrefter som kan drive endringer i en bestemt retning. Å forstå disse endringsdriverne og hvordan de virker inn på

bedriftens virksomhet er avgjørende for bedriftens videre strategiarbeid, og tilpasning i en konkurransesituasjon. Jeg vil nå gi en presentasjon av de ulike kategoriene:

6.1.1 Politisk (P)

Den politiske kategorien i PESTEL-rammeverket representerer de reguleringer og rammebetingelser som kommer fra myndighetene. Stabiliteten til et regime blir også her en viktig faktor. I media fokuseres det ofte på ustabile regimer som gir uforutsigbarhet i næringslivets rammebetingelser.

En viktig endringsdriver i den politiske faktoren vil være globaliseringen og globale kommunikasjoner. (Johnson et al., 2005) I denne studien av sparebankene vil forholdet til EU og EMU stå svært sentralt gjennom, felles marked og derigjennom felles reguleringer. (Meyer & Lien, 1999)

Den politiske faktoren henger sammen med den juridiske, og er et utfall av endringer i lover og reguleringer (Hill & Jones, 2004). Samspillet mellom de politiske kreftene på den ene siden, og konkurransestructur på den andre er en toveis prosess der myndighetene forsøker å påvirke næringen gjennom reguleringer og næringen forsøker å påvirke reguleringene gjennom blant annet sammenslutninger og bransjeorganisasjoner som driver lobbyvirksomhet mot de regulerende myndigheter. Etter disse reguleringene følger den strategiske tilpasningen hos aktørene til gjeldende lovverk og detaljreguleringer.

6.1.2 Økonomisk (E)

Den generelle økonomiske utviklingen bedriftene er til dels uavhengig av bedriften og næringen. Konjunkturbegrepet er her sentralt. Konjunkturer kan defineres som en type fluktuasjoner som forekommer i aggregert økonomisk aktivitet i nasjoner som organiserer seg og sin økonomi hovedsakelig gjennom forretningsorganisasjoner (Sørensen & Whitta-Jacobsen, 2005). Den økonomiske faktoren i en PESTEL-analyse kan blant annet benevnes ved eksempelvis vekstraten i økonomien, rentenivået, valutakurs og inflasjonsnivået.

Den økonomiske faktoren kan forklare hvorfor bransjen gjør det godt, men er mindre egnet til å forklare forskjeller mellom flere bedrifter innenfor samme bransje. Forklaringen til forskjeller mellom bedriftene kan blant annet ligge i forskjellige strategiske tilpasninger.

6.1.3 Sosiokulturell (S)

Endringer i samfunnsstrukturer kan blant annet måles ved endringer i befolkningens demografiske sammensetninger, inntekstfordeling, sosial mobilitet og utdanningsnivå, og så videre (Johnson et al., 2005). I tillegg til slike kvantitative mål må en innenfor denne faktoren også mer kvalitativt se på endringer i kulturelle verdier og lignende som virker inn på næringslivet. Den kulturelle faktoren spiller en meget sentral rolle i hvordan en skal håndtere endringer i omgivelsenes innvirkning på organisasjonene både ledelsesmessig og strategisk (Kotter, 1996). Dette blir en videreføring til strategisk respons fra den sosiokulturelle faktoren i PESTEL-rammeverket.

6.1.4 Teknologisk (T)

Siden 2. verdenskrig har hastigheten i teknologiske endringer blitt stadig større og større. Dette stiller økte krav til virksomhetenes omstillingsdyktighet og -hastighet. Endringer i teknologi representerer både en mulighet og en trussel fra eksterne omgivelser. En av teknologiens viktigste egenskaper i en strategisk sammenheng er at den kan påvirke inngangsbarrierene, og derigjennom dramatisk endre næringens struktur (Hill & Jones, 2004). En ser også at teknologisk utvikling kan forskyve forhandlingsmakten til aktørene (Porter, 1985) og påvirke distribusjon og konkurranse.

De teknologiske endringene gir både muligheter og utfordringer i forhold til hvordan aktørene skal posisjonere seg og organiseres. I tillegg til dette fører den teknologiske utviklingen til at kundene kan få endrede preferanser i retning av mer teknologiske løsninger for levering av tjenester.

6.1.4 Miljø (E)

Særlig i den senere tid har miljøspørsmål kommet i sterkere fokus. Stadig flere blir opptatt av det som skjer i miljøet rundt oss. Dette påvirker også næringene som må tilpasse seg disse trendene i samfunnsdebatten.

I tillegg til påvirkning fra det fysiske miljøet, kan en snakke om det generelle miljøet i en mer overført betydning til nærmiljøene det drives næringsvirksomhet i, men da er en over i skjæringspunktet mot den sosiokulturelle faktoren og den politiske. Et relevant moment i

forhold til sparebanksektoren blir da å vurdere lokalsamfunnene, som bankene driver sin virksomhet i.

6.1.5 Juridisk (L)

Den juridiske påvirkningen kommer gjennom lovreguleringer fra myndighetene. Sentrale elementer i tilfellet om sparebanker er sparebankloven og konkurranselovgivningen som virksomhetene må følge, i tillegg til andre reguleringer, som det tidligere er gjort rede for under avgresningen av oppgaven.

Når en ser på sparebanknæringen er den svært preget av reguleringer. De juridiske rammebetingelsene er nå under endring gjennom banklovkommissjonens arbeid med en ny samlet lovgivning for finansinstitusjoner (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling), i tillegg til de prosesser som vil finne sted i EU og EMU (Meyer & Lien, 1999). Dette er et omfattende og tidkrevende arbeid, men også et arbeid som på lengre sikt vil påvirke hvordan aktørene posisjonerer seg. Den juridiske faktoren i dette teoretiske rammeverket vil naturlig nok bevege seg i grenseland mot den politiske faktoren, siden det er de politiske myndigheter som står for lovgivningen, men skiller seg ut i form av at den politiske faktoren følger blant annet av generell næringspolitikk, mens den juridiske i større grad kommer fra konkrete reguleringer på den enkelte sektor.

6.1.6 Oppsummering

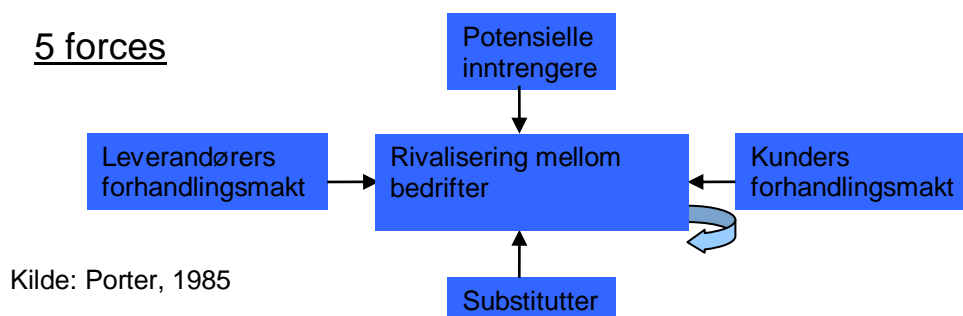
Disse seks faktorene er viktig for å forstå hvilket makromiljø sparebankene operer i, men de blir av svært begrenset verdi om en kun ser dem som opplister. For å unngå at denne begrensede forståelsen fester seg er det viktig å identifisere viktige endringsdrivere, som setter de omgivelsene og markedene virksomhetene driver innenfor (Johnson et al., 2005). Blant disse faktorene kan nevnes globalisering av markedene, forbedrede kommunikasjoner, økt konkurranse og fokus på lavere kostnader. Disse elementene vil i ulik utstrekning være aktuelt i forhold til sparebankene.

6.2 Porter's 5 forces

Gjennom PESTEL-rammeverket dekker en de endringene som skjer i det ytre miljøet, og som påvirker endringer i reguleringer og teknologi, som er relevant for denne oppgavens problemstilling. I denne utredningen vil også konkurranse være et sentralt element i den fremsatte modellen om sparebankenes grad av selvstendighet.

Det finnes mange måter å analysere konkurranseomgivelsene på, og som det nevnes under PESTEL-modellen påvirker også makroomgivelsene i stor grad konkurransen i en næring. En etter hvert klassisk modell for å se på konkurranse er Porters modell, *Five forces* (Porter, 1985). Denne modellen er godt egnet til å studere konkurransen i en næring, men kan også trekkes ned til å omfatte enkeltaktører i næringen. Svakheten med modellen er imidlertid at den i størst grad tar for seg verdikapring, altså fordeling av kakestykkene mellom partene i en konkurransesituasjon. Modellen tar ikke i like stor grad høyde for at det også kan skapes verdier, altså å gjøre kaken større. Til tross for sine svakheter er modellen mye brukt, og bidrar til økt forståelse for konkurransen i et marked og hvordan aktørene skal posisjonere seg i forhold til dette.

Modellen, som er vist i figuren under kan deles inn langs de to aksene. Den horisontale aksene fungerer som en fordelingsakse mellom aktørene i næringen, mens den vertikale er en rivaliseringsakse, om hvordan aktørene på samme nivå i verdikjedene konkurrerer seg i mellom.



6.2.1 Rivalisering mellom bedriftene

Rivalisering mellom bedriftene i næringen handler om kampen selskapene imellom for å ta markedsandeler og/eller profitt fra hverandre. Intensiteten i denne kampen er hovedsakelig en

funksjon av tre ulike faktorer. Disse er næringens konkurransestruktur, hvordan etterspørselen er og til slutt høyden på utgangsbarrierene. (Porter, 1985)

Når det gjelder konkurransestruktur tenker en på hvor mange aktører det er i markedet, og hvordan markedsstørrelsen er fordelt på disse. Dersom næringen er fragmentert er det mange mindre aktører, der ingen er sterke nok til å sette en markedspris, på den annen side har en mer konsoliderte markeder der en (monopol) eller noen få (oligopol) kontrollerer markedet. (Hill & Jones, 2004)

6.2.2 Potensielle inntrengere

Dersom en næring nyter god fortjeneste vil den bli attraktiv for inntrengere. Om inntrengere faktisk vil gjøre seg gjeldende i markedet eller ikke, avhenger av inngangsbarrierene. De politiske reguleringer vil for eksempel være betydelige inngangsbarrierer som kan påvirke den reelle trusselen fra inntrengere (Hill & Jones, 2004). Som et aktuelt eksempel fra sparebanknæringen kan nevnes den konsesjonen som trengs for å drive bankvirksomhet i Norge i henhold til Sparebanklovens § 3.

Andre sentrale inngangsbarrierer er skalafordeler, som defineres som at produksjonen kan dobles for under en dobling av kostnadene (Pindyck & Rubinfeld, 2001), og kundenes byttekostnader og lojalitet (Porter, 1985). Disse to inngangsbarrierene vil for sparebanknæringen, som er aktuell i dette tilfellet kunne gjøre seg gjeldende gjennom realisering av stordriftsfordeler for eksempel på IT-siden, og gjennom kundenes preferanser for å bruke en bestemt bank.

6.2.3 Substitutter

Trusselen fra substitutter, som behandles i Porters rammeverk, handler om hvorvidt kundene kan få tilfredsstilt sine behov gjennom lignende produkter (Hill & Jones, 2004). Substitutter defineres som varer og tjenester med tilsvarende verdi og bruksområde (Besanko et al., 2004). Trusselen fra substitutter avhenger blant annet av byttekostnader og kundenes tilbøyelighet til å bytte, samt produktenes relative prising (Porter, 1985). Gjennom kundetilfredsundersøkelser, og betraktninger rundt priselastisiteten, som defineres som

endringen i etterspørselen som følge av en prisøkning på 1 %, kan en nærmere målfeste trusselen fra substitutter (Pindyck & Rubinfeld, 2001).

6.2.4 Leverandørers forhandlingsmakt

Leverandørens forhandlingsmakt handler om leverandørens muligheter til å fastsette sine egne priser og produkttegenskaper (Hill & Jones, 2004). Dine leverandører kan, dersom de har stor forhandlingsmakt ved at du selv ikke har mange alternativer overføre profitt til seg selv, på bekostning av andre. Verdikapringsperspektivet står med andre ord sentralt. Leverandøren stiller også med stor forhandlingsmakt dersom den leverer unike produkter, og styrkes ytterligere dersom leverandøren selv har gunstigere alternativer enn å levere den aktuelle leveransen. For den aktuelle problemstillingen, der blant annet teknologisk utvikling står sentralt vil blant annet IT-leverandørens forhandlingsmakt stå sentralt. En annen sentral leveranse for sparebankene er leveransen av kapital, og Meyer (1996) peker på at fallende rentemargin kan være et motiv for ekspansjon. Kapitalleveransene kan med andre ord utløse ekspansjon. Begge disse momentene vil knyttes opp mot leverandørens forhandlingsmakt i den videre drøftelsen.

6.2.5 Kundenes forhandlingsmakt

Dersom kundene har stor forhandlingsmakt vil dette bidra til å presse prisene nedover, og mer av profitten overføres til kundene. Kunden vil ha stor forhandlingsmakt i situasjoner der byttekostnadene er lave, der det eksisterer gunstige substitutter, og dersom du selv har få andre kunder og alternativer.

Kundenes forhandlingsmakt kan fastsettes gjennom to determinanter. For det første har en den rene forhandlingsmakten der byttekostnader, og dine egne og kundenes alternativer inngår. Derne har en kundenes prissensitivitet, som legger begrensninger for hvor mye profitt en kan kapre fra sine kunder før de lar være å handle med deg (Porter, 1985).

7. Modell

I denne utredningen vil formålet være å beskrive og belyse den strategiske responsen og selvstendigheten til sparebanknæringen ut ifra endringer i rammebetingelser. Grad av selvstendighet blir sett i forhold til de strategiske utviklingsbanene allianser, fusjoner eller fortsatt selvstendighet, mens rammebetingelsene som vurderes springer ut fra reguleringer, teknologisk utvikling og utvikling i konkurranseforholdene i henhold til de avgrensninger som gjøres i kapittel 2.

7.1 Avgrensning og begrensning

Avgrensningene til å omfatte endringer i reguleringer, teknologi og konkurranse legger begrensninger på modellen som skal utformes for å se på strategisk tilpasning for sparebankene med hensyn til grad av selvstendighet. Ledelsesmotiver vil nok også påvirke strategisk tilpasning og selvstendigheten til sparebankene. Denne dimensjonen faller dog utenfor det som er tema for denne analysen, og blir således ikke inkludert i noen modell. Dette kan være en potensiell svakhet ved de resultater en får ut av analysen, på den annen side gir det muligheter til å gå ekstra i dybden for å avdekke nye dimensjoner innenfor de avgrensningene som er foretatt innenfor endringer i rammebetingelser.

7.2 Modellutforming

Sparebanksektoren utsettes for endringer fra flere hold, noe som påvirker beslutninger om strategisk tilpasning. Variabler defineres som et element eller et attributt som data samles inn rundt (Saunders et al., 2007). Disse variablene følger av oppgavens problemstilling, og den videre definering av de begreper som presenteres i nevnte problemstilling.

7.2.1 Reguleringer

For det første har vi de tidligere nevnte regulatoriske endringene som representerer myndighetsbestemte beslutninger som blant annet legger føringer på risikostyring og kapitaldekningskrav (Basel-II), regler for investeringsrådgivning (MiFID), og regelverk

knyttet til fusjoner mellom sparebanker, og det gjeldende oppkjøpsvernet. Reguleringer knyttet til utkontraktering er også meget sentralt, spesielt i forhold til de små bankenes grad av selvstendighet i forhold til en allianse. Disse dimensjonene gir både utfordringer og muligheter til strategisk tilpasning for sparebanker, som en vil komme tilbake til i analysen.

7.2.2 Teknologi

Utvikling av ny teknologi fører til endringer på minst to sider med det å drive bank. For det første gir det nye muligheter og utfordringer i interne styringssystemer og utvikling av felles IT-plattformer. For det andre har den teknologiske utviklingen ført til endringer i kundenes preferanser hva gjelder selvbetjening og nettbankbruk mv., noe som åpner for nye distribusjonsmuligheter for bankenes produkter og tjenester. Utvikling av datasystemer er kostnadskreven, og krever store organisatoriske ressurser. Hver av de 123 sparebankene en har i Norge vil ikke ha mulighet til å utvikle alle disse systemene alene, selv om noen av de aller største sparebankene kan ha mulighet til å klare det. (I realiteten vil dette nok kun dreie seg om DnB NOR.) Forhold på teknologisiden og den raske utviklingen er vitne til her har hatt og vil få betydning for hvordan sparebankene posisjonerer seg.

7.2.3 Konkurransen

Å avgjøre konkurransens betydning for sparebankenes grad av selvstendighet kan være noe komplisert. Dette skyldes at konkurransen arter seg på flere forskjellige måter. For det første har en konkurransen fra foretningsbankene og fra utenlandske banker som ønsker å etablere seg i Norge. I tillegg til dette vil konkurransen sparebankene imellom, og konkurransen innad i alliansene være forhold som må tas inn i betraktningen. I tillegg finnes det en rekke kortselskaper og andre typer finansieringsselskaper som trekker inn på bankenes markedsområder med lignende produkter. Med andre ord har en konkurranse langs flere av de kreftene som presenteres i Porter's 5 forces (Porter, 1985).

I forhold til variablene om reguleringer og teknologi, vil de også sees opp mot konkurransen. En deregulering kan tenkes å føre til en hardere konkurranse. Det samme kan skje ved en utvikling i teknologi som åpner opp flere markeder for bankene.

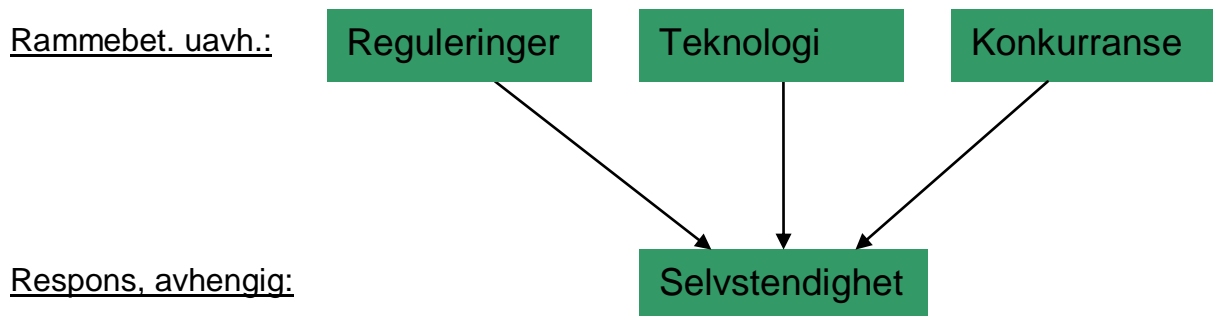
7.2.4 Selvstendighet

Sparebankenes strategiske respons, benevnt ved selvstendighet som en følge av endringer i de tre forannevnte variabler vil være det den påfølgende analysen skal belyse. Som tidligere nevnt vil en her konsentrere seg om å se på tilpasning enten gjennom allianser mellom flere banker, fusjoner mellom to eller flere banker, og oppkjøp i den grad oppkjøpsvernet vil bli oppmyket ved en eventuell lovendring, eller å fortsette sin virksomhet som helt selvstendig bank. Når det gjelder allianser vil det være sentralt å skille mellom de ulike gradene av allianser.

7.3 Modellfremstilling

De elementene i endringer i rammebetingelser for sparebanker er nå avklart, avgrenset og definert med et rimelig innhold. Utgangspunktet for videre undersøkelse og analyse vil være hvordan disse faktorene spiller inn på sparebankenes grad av selvstendighet.

Variablene ”Reguleringer”, ”Teknologi” og ”Konkurransen” vil være undersøkelsens uavhengige variabler, mens responsen ”Selvstendighet” vil være den avhengige variabelen som påvirkes av de uavhengige.



Modell for utredningen.

8. Analyse av rammebetingelsene og selvstendighet

8.1 Innledning og forutsetninger for analysen

En analyse basert på innhenting av data både fra primær- og sekundærkilder av for det meste kvalitative data stiller høye krav til struktur for den videre analysen. Den påfølgende analysen bygger på noen forutsetninger og prinsipper, som det her kort blir gjort rede for:

1. Analysen må ta utgangspunkt i den modellen som fremsettes for utredningen i kapittel 7 med avgrensninger innenfor reguleringer, teknologi og konkurranse som uavhengige variabler og med respons på grad av selvstendighet som avhengig variabel.
2. Analysen ut fra modellen bygger på klassifiseringen i strategiske utviklingsbaner (Meyer & Lien, 1999). Presentert teori går på analyse av makroomgivelser gjennom blant annet PESTEL-modellen (Johnson et. al, 2005) og Porters 5 forces (Porter, 1985). Dette danner det teoretiske grunnlaget for analysen, med innhenting av sidereferanser for å underbygge disse primærkildene.
3. Innhenting av datamateriale gjennom semi-strukturerte intervjuer av aktører i næringen vil bli sjekket opp mot hverandre for å finne mulige sammenhenger mellom de ulike elementene.
4. Til slutt er det viktig at analysen er i overensstemmelse med forutsetningene som tas under det metodiske opplegget for oppgaven. Dette for å få drøftelser og resultater som kan ha en verdi for å vurdere sparebankenes grad av selvstendighet som følge av endringer i rammebetingelser.

8.2 Reguleringer

Sparebanknæringen fremstår som en forholdsvis strengt regulert næring, og flere av intervjuobjektene peker på dette som en sentral fremtidig utfordring. I første rekke er bankene underlagt strenge styrings- og rapporteringskrav i forhold til sin finansielle situasjon, som overvåkes og kontrolleres av myndighetene, først og fremst av Kredittilsynet. I tillegg til

denne finansielle reguleringen er sparebankene underlagt en del reguleringer i forhold til struktur, som blant annet er grunnlaget for Rammevilkårutvalgets innstilling (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling) og regjeringens mandat til Banklovkommisjonen for utredning av nye lovregler for sparebanker (Finansdepartementet, Utvidet mandat til Banklovkommisjonen).

8.2.1 Politisk spill i EU

Mange av reguleringene som omfatter sparebankene og næringslivet for øvrig stammer fra EU, og politiske prosesser i EU danner grunnlaget for norsk politikk på aktuelle fagområder. For banknæringsens del gjelder dette blant annet både nevnte Basel II regelverk, MiFID-direktivet, og også forutsetningene for den pågående strukturdebatten stammer fra EU, som overføres til Norge.

En har i den senere tiden sett at motsetningene mellom sparebanker og forretningsbanker i Europa har kommet til syne, spesielt i strukturdebatten. Forretningsbankene presser på i retning av å få en oppmykning av sparebankenes oppkjøpsvern, mens sparebankene ønsker å beholde sitt vern. Som et av intervjuobjektene peker på kan en her se at det er interesseorganisasjonene som har stått opp mot hverandre fremfor EUs egne organer som driver denne utviklingen fremover. EUs egne organer har riktignok en vesentlig betydning for utfallet av prosessene, selv om de ikke egenhendig setter saken på dagsorden. For å belyse prosessene innenfor EU bør en gå litt gjennom hva som er interessene for de ulike sentrale EU-landene.

I tillegg til Norge finnes det særlig to land i Europa som kan betegnes som sterke sparebankland. Disse er Tyskland og Spania. I Tyskland er sparebankene organisert som lokale og regionale sparebanker som i stor utstrekning samarbeider, og konkurransen mellom dem er liten. I Spania er sparebankene organisert slik at ulike grupper har sterk innflytelse i bankene. Disse gruppene kan være alt fra lokale myndigheter til religiøse organisasjoner (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). Tyskland og Spania er to av de største og mest innflytelsesrike landene i EU-systemet. Hva disse to landene vil mene om denne saken vil ventelig ha stor betydning for utfallet. Siden disse to landene har lange sparebanktradisjoner mener jeg det er rimelig å anta at dette vil være en fordel også for norske sparebanker, som ønsker et fortsatt sterkt oppkjøpsvern for å bevare sin selvstendighet.

Som en ser kan det her ligge betydelig politisk sprengstoff og sterke motsetninger, som kan gi store ringvirkninger i en strukturdebatt rundt sparebankene i en europeisk sammenheng. Som Sparebankforeningen peker på i intervjuet vil ”eventuelle endringer i oppkjøpsvernet føre til store endringer, og få store konsekvenser.” Dette gjelder ikke bare innenfor EU, men også her i Norge.

8.2.2 Norsk sparebankpolitikk

Dagens politiske regime har uttalt seg positiv til sparebankenes plass i finansnæringen. Fra Finansdepartementet heter det følgende: ”Vi trenger en mangfoldig banknæring i Norge, med rom for både små og store aktører. Dette er viktig for å få til god konkurranse, og for å sikre bankene som utviklingsaktører lokalt, regionalt og nasjonalt.” (Sparebankbladet, 2007). En slik uttalelse tyder på at fremtidige reguleringer også vil legge til rette for at sparebankene kan fortsette sin virksomhet, og at det legges opp til frivillige fremfor tvungne strukturelle endringer i sparebanknæringens sammensetning, noe som også trekkes frem som et viktig moment i de ulike intervjuene.

*”Alle endringer som kommer internasjonalt vil uten tvil øke mengden for kritisk masse.”
- Terra-Gruppen AS*

Til tross for fokus på frivillighet er det rimelig å anta at grensen for hvor liten en kan være som bank i fremtiden vil være større i fremtiden enn det den er i dag, som en følge av regulatoriske endringer. Sparebankalliansene omtaler dette elementet som ”kritisk masse,” og de antar at denne massen vil øke. Dersom bankene velger en strategisk respons på endringer i rammebetingelser som innebærer fusjoner vil det være interessant å se hvilke banker som vil slå seg sammen. SpareBank 1 så på dette som en betraktning om hvor lav ”kritisk masse” kan være for å drive en bank selvstendig på et forsvarlig grunnlag. SpareBank 1 tror ikke at denne ”kritiske massen” går så lavt som en milliard i forvaltningskapital. Dette betyr at en del banker vil være for små. I følge Sparebankforeningen var det hele 28 banker ved utgangen av 2006 som var under denne grensen (Sparebankforeningen, Sparebankene etter størrelse 2006). Sparebankene er for en stor del de minste bankene, og vil således ligge nærmere en fusjonsrespons etter dette resonnementet.

Det antas å ligge stordriftsfordeler både innenfor implementering av reguleringer og innenfor teknologi. Særlig innenfor teknologi ser en at det her ligger sentrale motiver for allianseinngåelse med begrunnelse i realisering av disse stordriftsfordelene. I et av intervjuene pekes det på at de større bankene gjør det bedre økonomisk sett, og dette vil kunne bidra til å drive frem en strukturendring, blant annet gjennom flere fusjoner og derigjennom færre sparebanker. På den annen side kan en si, som et av intervjuobjektene påpeker, at når det gjelder organiseringsform for å tilpasse seg reguleringer vil spillerrommet bli større for de mindre bankene, siden de lettere kan snu seg rundt enn de store internasjonale foretningsbankene.

8.2.3 Kompetansebygging

Kompetanse er blitt trukket frem i flere intervjuer som en sentral faktor om hvorvidt sparebankene er i stand til å opprettholde sin selvstendighet. Konkurransen om arbeidskraften er svært stor, og kompetanse er viktig både for å møte regulatoriske krav fra myndighetene, legge til rette for utvikling av ny teknologi og for å møte den økte konkurransen i finansmarkedet.

De tidligere nevnte politiske prosessene, som stammer fra EU, fører til store krav til ny og økt kompetanse i bankene. Implementeringen av Basel II om blant annet risikobasert tilsyn og kapitaldekningskrav, og MiFID-direktivet om ansvar i investeringsrådgivning er eksempler på reguleringer som krever betydelige menneskelige ressurser og kompetanse for å oppfylle kravene. Oppfylging av reguleringer fra myndighetene og kompetent rådgivning er etter min mening kritiske faktorer for at banknæringen fortsatt skal ha tillitt. Uten tillitt kan bankene neppe eksistere lenge før kundene står i kø for å få ut sine plasseringer. I den senere tid har en blant annet sett banker, riktignok utenfor Norges grenser ha slike køer utenfor sine lokaler. Dette er uten tvil en banksjefs verste mareritt. En skal imidlertid være forsiktig med å dra dette for langt, da det per i dag er lite som tyder på at vi er på vei mot en ny bankkrise, som den vi hadde på begynnelsen av 1990-tallet.

Iverksettelse av reguleringer som Basel II, MiFID vil, som det påpekes i flere av intervjuene, være spesielt krevende for mindre banker å klare på egenhånd, da disse er i besittelse av mindre ressurser innenfor sin organisasjon. Et alternativ som trekkes frem fra

sparebankalliansene for å imøtekomme disse utfordringene er at alliansene (eller andre) tar på seg flere av bankenes oppgaver, gjennom utkontraktering.

8.2.4 Muligheten for utkontraktering

Utkontraktering handler om hva bankene selv utfører innomhus i eget foretak og hva en velger å sette bort (utkontraktere) til andre. I dag reguleres forhold knyttet til utkontraktering ved at bankene mer eller mindre kan utkontraktere det de selv mener er hensiktsmessig, men bankene må imidlertid sørge for at de selv har kompetanse og ressurser til å kunne stå til ansvar for og vurdere risikoen ved det som er utkontrakter. Bankene skal også kontrollere at den som har tatt på seg oppdraget utfører tjenesten i henhold til lover og forskrifter (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling).

I sin utredning nr. 6, (NOU 2001: 23) ”Finansforetakenes virksomhet” drøfter Banklovkommisjonen muligheten for å legge begrensninger på hva som kan utkontrakteres. I tillegg til at bankene er ansvarlig for risikobedømming og kontrollering skal det også legges bånd på at bankene ikke i sin helhet kan overlate tjenester der banken har konsesjon til andre parter utenfor banken. Disse forslagene er ennå ikke endelig behandlet i Finansdepartementet. Hva som kommer til å skje i forhold til utkontraktering kan ha stor betydning for tilpasning i allianser, og hvordan bankene skal klare å oppfylle disse kravene.

Det antas at de mindre bankene typisk vil ønske seg en utkontraktering av flere tjenester. Dette kan hevdes på grunn av mangel på verdifulle ressurser. Dette kan åpne strategiske muligheter gjennom muligheten til å fokusere sin del av virksomheten mot et smalere felt, for å realisere konkurransefortrinn gjennom dette. Dersom en ny finanslovgivning åpner for at det skal bli lettere å utkontraktere en del tjenester vil det bli lettere å være liten bank og opprettholde sin selvstendighet gjennom å benytte seg av leveranser av flere tjenester gjennom fellesledd, som for eksempel alliansene. Dette støttes også opp av alliansene som ønsker å ”opprettholde valgfrihet og øke antall frihetsgrader.” Dersom det på den annen side skulle bli gjort vanskeligere for de mindre bankene å realisere det potensialet som ligger for dem i å løse flere oppgaver, som for eksempel regnskaps- og økonomifunksjoner til allianseseleddene vil dette bidra til å redusere grad av selvstendighet, særlig for de minste bankene.

8.2.5 Juridiske prosesser

En analyse av den juridiske faktoren må her sees i sammenheng med den politiske. De politiske prosessene omkring strukturdebatt, risikobasert tilsyn og så videre bygger på juridiske forutsetninger hjemlet i lover, direktiver og forskrifter. Implementering av nye direktiver og forskrifter som blant annet Basel II og MiFID vil ha stor betydning for tilpasning til den enkelte sparebank både operasjonelt og strategisk.

Sentralt i den juridiske reguleringen av sparebankene er oppkjøpsvernet, som betyr at en sparebank i realiteten ikke kan kjøpes opp (Ot. prp. nr. 59, 2001-2002). Dette vernet betyr at sparebankene har en forfordeling som til en viss grad beskytter dem mot trusler utenfra. De generelle rammebetingelsene kan bli slik at sparebankene mer eller mindre blir tvunget til å oppgi sin egen status som selvstendig sparebank, men sparebanker kan med dagens lovverk ikke bli gjenstand for oppkjøpsraid. Denne forskjellen fra forretningsbankene blir utsatt for press internt i EU, med tidligere nevnte motsetninger mellom bankenes interesseorganisasjoner. En kan se for seg en situasjon der EØS' kontrollorgan ESA griper inn i norsk sparebankstruktur hvis de finner grunnlag for at dens strider mot EUs fire friheter knyttet til fri flyt av varer, tjenester, arbeidskraft og kapital. Sparebankforeningen hevder at dette er lite sannsynlig. Dersom Norge får på plass en lovgivning som åpner for frivillige strukturendringer, men fortsatt med muligheter til å fortsette som før, for de bankene som ønsker det, vil ESA ha svake inticamenter for å gripe inn ifølge Sparebankforeningen.

*"Avklaring om hvilke sammenslåingsmodeller som tillates vil kunne gi en respons med flere fusjoner".
- Sparebankforeningen*

Innenfor den juridiske faktoren har en også forhold som knytter seg til de ulike modellene sparebanker kan organisere seg på, enten gjennom grunnfondsbevisbank, vanlig sparebank og som aksjesparebank. I videreføringen av dette har en også ulike modeller for hvordan sparebanker kan slå seg sammen

(Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). Sparebanklovens § 47 åpner for at sparebanker kan fusjonere. Dette har tradisjonelt blitt gjort ved at aktiva og passiva i de forskjellige bankene slås sammen. Det kan også gjøres ved en omdanning til aksjesparebank og opprette stiftelser for å kunne slå sammen flere banker (Telemarksmodellen) eller benytte seg av grunnfondsbevis på tilsvarende måte (Hallingdalmodellen) eller ved at en deler fondet tilsvarende størrelsesforholdet mellom bankene, og hvert lokalområde får da sin forholdsmessige del av avkastning og gaver til allmenntilgode formål (Terra-modellen)

(Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). Detaljene i disse modellene er under utredning hos Banklovkommisjonen, men faller utenfor problemstillingen for denne utredningen. Men hvorvidt lovverket åpner for å kunne slå sammen sparebanker på en forholdsvis ukomplisert måte vil få betydning for sparebankenes grad av selvstendighet, og vil således indirekte være aktuelt. Dersom andre faktorer trekker i retning av økt integrasjon og flere fusjoner innenfor næringen kan disse prosessene stoppes opp gjennom et rigid lovverk. Lovgivers hensikt i så måte er også å åpne for strukturelle endringer dersom det er ønskelig for aktørene i næringen, men samtidig legge til rette for at de som ikke ønsker det skal slippe å bli tvunget inn i større sammenslutninger. Fra alliansenes side pekes det på at de ønsker å opprettholde valgfriheten for strukturell tilpasning, og de ønsker å øke antall frihetsgrader for bankene gjennom løsningene som utvikles i alliansene.

8.2.6 Regulerings innvirkning på grad av selvstendighet

Det politiske spillet i EU kan tolkes i begge retninger når det gjelder sparebankenes selvstendighet. Motsetningsforholdene mellom interessentene er sterke, og sett i forhold til de grunnleggende frihetsbegrepene i EU-systemet skulle dette tale for en oppmykning av et sparebankfavoriserende oppkjøpsvern, og tettere integrasjon i sparebanksektoren. På den annen side har en sterke interesseorganisasjoner og sterke land som Tyskland og Spania, som trekker i motsatt retning, for å beskytte sparebankene. Dersom det fra norsk side legges opp til frivillige strukturendringer kan dette være tilstrekkelig til å tilfredsstille EU.

Fra lovgivers side hevdes det at en skal legge til rette for at ”kritisk masse” for å drive bank i Norge skal være så liten som mulig, og at en ikke ønsker å legge opp til tvungne strukturelle endringer, men overlate til partene frivillig å finne frem til de organiseringsmåter som passer best. Terra, som i stor grad representerer de mindre bankene peker særlig på at ”kritisk masse” bør gjøres så liten som mulig gjennom alliansene. På den annen side er det vanskelig å se for seg et helt nøytralt lovverk dersom en samtidig er opptatt av å bevare oppkjøpsvernet til sparebankene. Politiske regimer kan endre seg, og på et senere tidspunkt kan det bli aktuelt med slike oppmykninger, men frem til nå ser det ut til at frivillighetslinjen står ved lag, og at sparebankene kan opprettholde sin selvstendighet dersom de ønsker det.

Økt krav til kompetanse trekker i retning av at bankene enten vil søke tettere sammen i sine allianser, og de minste vil antagelig heller ikke finne dette tilstrekkelig for å drive forsvarlig,

siden kravene til kompetanse har økt kraftig den siste tiden, og vil antagelig fortsette å stige. Dette kan trekke i retning av at de mindre bankene derfor vil slå seg sammen med andre banker gjennom fusjoner dersom denne faktoren legges til grunn.

Muligheten til å utkontraktere en del tjenester åpner for at mindre banker også i fremtiden kan opprettholde sin grad av selvstendighet dersom en har en partner til å påta seg en del utkontrakterte oppgaver og tjenester. Dette vil være naturlige oppgaver for sparebankalliansene, og økt mulighet for utkontraktering åpner også for en tettere integrasjon i alliansene.

Oppsummert ser det ut til at påvirking av reguleringer tidligere har vært viktige motiver for banker til å inngå i allianser og sammenslutninger, men at de i større grad oppfattes som faktorer som ikke skal hindre strukturelle løsninger i dag, men legge til rette for de løsninger som ut fra et markeds- og konkurranseperspektiv er mest hensiktsmessig for sparebankene. Per i dag ser det ut til at allianser for det meste er tilstrekkelig for å være i stand til å imøtekomme regulatoriske krav fra myndighetene, selv om de minste bankene er nærmere å måtte søke sammen i fusjoner. Dette underbygges av et av intervjuobjektene som hevder at ”fusjoner ikke kan erstatte alliansene.” Fra Terras side pekes det også på at det er andre drivkrefter, som de organisatoriske og kompetansemessige som er mer avgjørende for fusjoner enn de politiske og juridiske.

8.3 Teknologi

Teknologi og den teknologiske utviklingen har i løpet av de siste to tiår revolusjonert bankdriften, og skapt mange nye muligheter, men samtidig også fremkalt en rekke utfordringer. I tillegg til å åpne for flere nye produkter og nye distribusjonsformer har det også ført til økte kostnader på IT-siden og økte krav til kompetanse hos bankene. Teknologi står så sentralt innenfor bankdrift at det langs flere dimensjoner vil påvirke sparebankenes grad av selvstendighet.

8.3.1 Krevende IT-kostnader alene aller sammen med andre

*"Teknologi er en større byrde for de mindre bankene."
- Sparebankforeningen*

De økte og fortsatt økende teknologi- og IT-kostnadene, samt økte krav til kompetanse gjør det svært krevende for hver enkelt bank, muligens med unntak av de aller største, å operere disse systemene helt på egenhånd. Utvikling av en dataplattform for drifting av alle bankens systemer, alt fra det interne til bruk i saksbehandling til drift av nettbanker og minibanker er tidkrevende, stiller store krav til utviklernes kompetanse, og er ikke minst svært kostnadskrevende.

Høye og økende IT-kostnader den siste tiden, som også vises i alliansenes årsregnskaper for 2006, har gjort det tilnærmet umulig for en sparebank å stå på egne ben i forhold til blant annet utvikling av dataplattform. (SpareBank 1, Årsrapport 2006 & Terra, Årsrapport 2006). Med den utviklingen en ser i dag tyder alt på at IT-kostnader for sparebankene, som for samfunnet generelt, vil fortsette å øke. Sparebankforeningen peker på at teknologi er en større byrde for de mindre bankene, men at denne ulempen kan oppveies gjennom inngåelse i samarbeid og allianser. Byrden er størst for de minste bankene fordi det i stor grad kreves det samme systemet for å drive en stor bank, som en liten bank. De mindre bankene har da færre enheter å fordele disse kostnadene på.

Det skal samtidig sies at ingen banker har stått helt på egenhånd i utviklingen av IT-systemer i et historisk perspektiv. Helt siden dataalderens begynnelse, også før de etablerte sparebankalliansenes begynnelse har bankene samarbeidet gjennom felles dataløsninger. Knappt noe land i verden har hatt et mer samordnet system enn det en har hatt i Norge, og det pekes på at dette har vært og er den største drivkraften for allianseinnngåelser i sparebanksektoren (Forsbak, 2004). Betalingsformidling har vært organisert gjennom Bankenes Betalingssentral (BBS) og felles dataplattform har ligget under Fellesdata. Terra-Gruppen besluttet i 2002 å gå ut av Fellesdata-samarbeidet og etablerte sitt eget samarbeid med den danske dataleverandøren SDC, som satte i gang ny dataplattform fra 2005. Terras egne motiver for å gjøre dette var å redusere enhetskostnadene til den enkelte bank i alliansen og å gjøre fleksible tilpasninger enklere.

IKT-teknologi og etableringen av IT-systemer er beheftet med store kostnader. Kostnadene med å bytte system er ekstremt høye. Når en først har gjort et valg i forhold til valg av

brugerplattformen er dette valget lukket for en ganske lang periode fremover. Byttebarrierene er med andre ord svært høye for bytte av datasystem, og dette kan bidra til å binde opp aktørene og redusere bankenes forhandlingsmakt (Porter, 1985). Ekstremt høye byttebarrierer på skifte av brukerplattform er også noe sparebankalliansene peker på, og et valg av plattform binder alliansen opp til denne bestemte løsningen for mange år fremover, og bidrar til å lukke allianserelasjonene tettere sammen. Sparebankene binder seg tettere opp til en allianse dersom en går inn i en felles dataplattform, noe som Sparebankforeningen og Terra peker på. Det pekes også på at det kanskje også vil være vanskeligere å gå ut av alliansene når en først har gjort et valg. Dersom felles infrastruktur og samarbeidet brister vil det imidlertid kunne komme en endring på hvordan sparebankene posisjonerer seg i forhold til valg og bruk av IT-løsninger og samarbeid. På den annen side kan det hevdes at det råder en felles oppfatning blant norske sparebanker at det lønner seg å stå sammen om å løse en del felles utfordringer (Forsbak, 2004).

De svært høye byttekostnadene og relasjonsspesifikke investeringer skulle ifølge teori tilsi at leverandørene av innholdstjenestene skulle ha betydelig forhandlingsmakt til å kapre mye verdi fra bankene, og over til leverandørene (Besanko et al., 2004). Den uavhengige sparebanken i studien, Sparebanken Vest, opplevde på den annen side tvert i mot at en etter å ha gått ut av Sparebank 1-alliansen og måtte fremforhandle sine egne avtaler, klarte å forhandle frem like gode avtaler på egenhånd som en hadde tidligere gjennom alliansene.

Størrelse fremheves som en kritisk faktor for om en bank er i stand til å klare seg selv i forhold til teknologi. "Kritisk masse" er en mye brukt betegnelse for hvor liten en bank kan være. Kritisk masse i forhold til teknologi vil avhenge av om en velger å gå inn i allianser, fusjonere eller stå på egne ben. En bank av en viss størrelse kan oppnå tilsvarende avtaler som de som er tilknyttet en større enhet. Spørsmålet blir da hvor stor denne størrelsen er. Sparebanken Vest, er Norges fjerde største sparebank, med en forvaltningskapital på 56 milliarder i 2006 (Sparebankforeningen, sparebankene etter størrelse 2006), er etter eget utsagn akkurat stor nok til å klare seg selv. Så lenge Fellesdata opptrer som tilnærmet monopolist, og byttekostnadene er svært høye, vil bankene ha få alternativer. Ut ifra teori om forhandlingsmakt, presentert av Porter (1985), kan det være grunnlag for at Fellesdata med sin markedsrett ikke har gitt Sparebanken Vest en like god avtale som de hadde tidligere, men en avtale som er like dårlig for Sparebanken Vest sin del. Å oppnå lavere enhetskostnader for den enkelte bank var også grunnlaget for at Terra-alliansen valgte å etablere sin egen

datasentral i samarbeid med danske SDC. Reduksjon av disse enhetskostnadene er vanskeligere om en befinner seg alene. Dette opplever de selvstendige sparebankene, som har et noe høyere kostnadsnivå enn de andre bankene, etter eget utsagn. Men økningen i antall alliansefrie banker, og den vekst de opplever, taler for at det også er mulig å ta ut skalafordeler utenfor alliansene.

8.3.2 Utvikling og drift av datasystemer

Utvikling av teknologi og dataplattformer er som tidligere nevnt svært ressurskrevende å utvikle. Terra-Gruppen har i de senere år etablert sitt eget system, som i tillegg til å brukes i Terras medlemsbanker også selges videre til nyoppstartede foretningsbanker. En del av Terras begrunnelse, i tillegg til reduserte enhetskostnader var også å lage et alternativ som var attraktivt for egne medlemsbanker, og som i neste omgang kunne selges videre til flere banker som er på jakt etter alternativer til Fellesdata. Eksempler på dette ser en når tre foretningsbanker har valgt å kjøpe tjenester fra Terras SDC-løsning. Disse tre bankene er YaBank, Bank2 og Bank Norwegian. Terra peker selv på at egen teknologiutvikling er viktig for å i større grad kunne bli en innholdsleverandør fra A til Å for bankene, og at leveringen av dataplattform til nye foretningsbanker representerer en fremtidig inntektskilde.

Utvikling av egne systemer gjør en imidlertid sårbar dersom systemene ikke fungerer. I tilfellet med SDC har en sett at Terra-Gruppen AS og Terras medlemsbanker fikk betydelige merkostnader, totalt 46,8 millioner i 2006 etter innføringen av ny datasentral, samt en del problemer med bruksmulighetene og styringssystemer. Det som skulle vise seg å være et konkurransefortrinn, kan til slutt vise seg å være en konkurranseulempelse dersom ulempene og de økte kostnadene vedvarer og bidrar til å overgå fordelene.

Bankene, nærmest uavhengig av størrelse har ikke ressurser til å utvikle slike systemer alene. Trolig er de heller ikke interessert i det, siden det finnes alternativer, som frigjør interne ressurser som da heller kan anvendes i andre aktiviteter. Men til tross for at en her har funnet gode løsninger gjennom samarbeid er det fortsatt utfordringer som hviler på den enkelte bank. I dagens samfunn blir en raskt lammet dersom IT-systemer ikke fungerer. For å sørge for operative systemer er det i tillegg til systemutviklere sentralt i alliansen også behov for ressurspersonell lokalt som kan bistå den enkelte brukeren. Dette krever også en del ressurser, som kan være knappe, særlig for de minste bankene.

8.3.3 Teknologi og marked

Teknologisk utvikling gir også en del muligheter for sparebankene på markedssiden.

Gjennom nettbanker og teknologisk utvikling muliggjøres flere tilgjengelig produkttyper for flere markeder og kundesegmenter. Blant annet ser en at fremvokringen av nettbanker har skutt fart. Skandiabanken er blant de bankene som har ledet an i denne utviklingen. I forhold til sparebankenes respons på nettbanker ser en blant annet at banker som Bamble og Langesund Sparebank, som er en del av Terra-alliansen, har etablert sin egen nettbank-bank, SkagerakDirektebank.no. Et annet eksempel er DinBank.no, som er et datterselskap av Sparebanken Øst. Sparebankforeningen peker på at utvikling av nettbanker åpner for et større kundegrunnlag og kan således være en fordel for de mindre bankene, og ikke bare en trussel som følge av inntrengen og konkurranse fra de nettbaserte forretningsbankene.

Utvikling av alliansene vil i følge teorien enten utvikle seg stegvis eller gjennom en mer kontinuerlig prosess (Murray & Mahon, 1993 og Ring & Van de Ven, 1994). Alliansene har utviklet seg langs flere dimensjoner og stadig flere produkter og tjenester blir trukket inn gjennom allianseleddene. Eksempler på dette er off-balance finansiering av låneprodukter til kundene for å lette bankenes balanse, flere ulike produktmarkedsselskaper, som kan sees på som en gradvis utvikling av et alliansesamarbeid (Ring & Van de Ven, 1994). En kan også trekke frem utvikling av egne teknologiske løsninger, som for eksempel Terras egen brukerplattform, som representerer klare brudd med tidligere samarbeidsorganisering (Murray & Mahon, 1993).

På den annen side har en også eksempler på at etter hvert som alliansene utviklet seg til å bli mer omfattende har allianseluddet til slutt blitt for sterkt og en kom til et "point of no return" i forhold til om en fortsatt ville være med eller om en skulle trekke seg ut for Sparebanken Vests del. En stadig mer omfattende allianse, som blir stadig sterkere og tettere på svært sentrale områder innenfor bankdrift, som for eksempel IT og oppbygging av merkevarer, kan bidra til å lukke alliansene. Selv om det i stor grad pekes på frivilligheten i deltagelse av løsninger, vil mangelen på alternativer og høye byttekostnader i realiteten gjøre det stadig vanskeligere å gå ut av alliansene.

Sparebanken Vest anga som sin hovedbegrunnelse for å gå ut av SpareBank 1 samarbeidet at de fryktet utvanning av lokal kompetanse gjennom sentralisering av beslutningene til

allianseleddet. SpareBank 1 på sin side understreker at makten i alliansene ligger hos de enkelte medlemsbankene, det samme poenget understrekes av Terra. Utvikling av

*”Vi var ikke tjent med å bruke ressurser på en allianse der oppbyggingen ville føre til utvanning av lokal kompetanse.”
- Sparebanken Vest*

styringsmekanismer som gir bankene en tilstrekkelig følelse av medbestemmelse og innflytelse vil åpne for nye muligheter i den videre utviklingen i alliansene. Det kan være seg enten i form av at det vil være lettere å fatte konkrete beslutninger om utvidelse eller omorganisering av samarbeidet, eller de løpende prosesser som pågår i alliansens arbeid og utvikling.

Særlig SpareBank 1 peker på at en gjennom allianser i større grad kan lære av hverandre. Læring av hverandre er en mulighet som åpner seg når barrierene mellom organisasjonene senkes. Læring gjennom andres erfaring trekkes frem av Levitt & March (1988) som et sentralt element i organisatorisk læring. Organisasjonen fanger opp erfaringer fra andre organisasjoner gjennom å overføre erfaringer i form av teknologi, prosedyrer og rutiner. SpareBank 1 peker særlig på at stordriftsfordelene lar seg realisere gjennom innføring av ”best practice” i alliansen både innenfor teknologi og salg. Her lærer en av de andre bankene i alliansen, og implementerer praksisen og de operasjonelle prosedyrene hos de som er spesielt flinke til en aktivitet til de andre bankene i alliansen. Gjennom komplementaritet i ressursene realiserer en ytterligere konkurransefortrinn gjennom en allianseorganisering (Harrison et al., 2001). For eksempel ser en hva de bankene som er flinke til å selge Odin-fond gjør, og prøver å overføre denne utøvelsen av aktivitetene til de andre bankene. Dette for å bli flinkere samlet sett som allianse.

8.3.4 Teknologikompetanse

Innenfor reguleringer ble kompetanse trukket frem i forhold til implementering av nye regler og forskrifter. Ny regulering påvirker også teknologiske tilpasninger. Nye reguleringer stiller stadig høyere krav til IT-systemene med hensyn på blant annet rapportering. Å opprette og drifte slike systemer er som tidligere nevnt, krevende både finansielt og i forhold til menneskelige ressurser. Styring av slike systemer stiller høye krav til kompetent personell, og både fra Sparebanken Vest og de to sparebank-alliansene trekkes kompetanse på IT-siden frem som en stadig mer kritisk faktor for å lykkes som selvstendig sparebank.

Sparebanken Vest trekker frem viktigheten av å beholde styringen på disse prosessene innenfor eget hus. Det legges stor vekt på bygging av lokal kompetanse, i frykt for at et eventuelt allianseledd skal vokse seg for sterkt i forhold til medlemsbankene. I forhold til selvstendighet kan nok Sparebanken Vest ha et poeng i at det er viktig å beholde styringen og kontrollen selv, men muligheten til å forfølge denne strategien gjøres etter min mening mulig av to grunner. For det første vil Sparebanken Vest i kraft av sin størrelse som landets fjerde største sparebank være mer attraktiv for kompetansepersonell enn en rekke av de mindre bankene, og for det andre ligger Sparebanken Vest gunstig plassert geografisk i landets nest største by, Bergen.

Mange banker vil ikke ha tilsvarende mulighet til å bygge opp de samme lokale kompetansemiljøene på IT, som Sparebanken Vest, og må søke andre alternativer. Dette har en løst gjennom allianseinnngåelse, enten med Fellesdata eller med SDC for Terra Gruppens del. Alliansene på sin side snur Sparebanken Vests problemstilling om for sterkt allianseledd til det motsatte. Alliansene er til for bankene, og sammen spiller de hverandre gode gjennom komplementaritet (Harrison et al., 2001). Alliansene er imidlertid klar over problemstillingen om at enkelte banker kan synes at alliansebyggingen har gått i lengste laget. Dette kan imidlertid løses ved at innhold, utover en obligatorisk grunnpakke, gjøres frivillig. I Terra velger en denne modellen, og dette er med å gjøre Terra til en løsere allianse enn det SpareBank 1 er. En skal imidlertid være klar over at medlemsbankene til dels er ganske forskjellige. SpareBank 1 bankene, kanskje med unntak av noen av Samspar-bankene er større regionale banker uten den samme lokale tilhørigheten som en del av de mindre Terra-bankene har. Dette styrker behovet for å bygge opp en sterkere merkevare og derigjennom også en tettere allianse med færre valgfrie muligheter.

8.3.5 Teknologiens innvirkning på grad av selvstendighet

Teknologi blir en stadig viktigere del av bankenes drift og styring. IT-kostnader er for det meste faste kostnader, og vil da være en større byrde for de minste bankene med færre enheter å fordele kostnadene på. Denne strategiske ulempen på IT-systemer er imidlertid trolig ikke større enn at de mindre bankene kan løse størstedelen av utfordringen gjennom inngåelsen allianser. Fra blant annet Terra Gruppen pekes det på at en eventuell fusjonsbølge neppe vil begrunnes med dette, men det kan selvsagt brukes som understøttelse for andre argumenter og motiver. SpareBank 1 mener på sin side at de aller minste bankene nok uansett vil være for

små, og må søke fusjoner med andre banker for å overleve på sikt. Å utforme dette på egenhånd er i alle fall utenkelig for de aller, aller fleste norske banker. Jeg mener at de stadig økende IT-kostnadene peker i retning av at ulempen for de minste vil bli større, og at en vil komme til et punkt der alternativet da vil være fusjoner på sikt, selv om det per i dag tyder på at allianser er en tilstrekkelig strategisk utviklingsbane for å løse IT-utfordringer.

Sparebanken Vest forhandlet selv egne IT leveranser med Fellesdata. Dette var antagelig mulig fordi Sparebanken Vest var en såpass stor aktør at det var interessant for leverandøren Fellesdata og beholde Sparebanken Vest som sin kunde. For de mindre bankene, med begrenset forhandlingsmakt vil situasjonen imidlertid være en helt annen. De er antagelig bundet opp til å fortsette gjennom større sammenslutninger som allianser og ulike innkjøpssamarbeid.

Utviklingen av egne datasystemer er en kostbar affære, noe Terra Gruppen har fått erfare med sitt system. Målet med et eget system var å redusere enhetskostnadene. Per i dag ser det ikke ut til at en har nådd dette målet. Disse kostnadene vil også måtte bæres av de små og mellomstore medlemsbankene i Terra Gruppen. I forhold til selvstendighet ser det fortsatt ikke ut til at Terra-bankene styrker sin grad av selvstendighet, men dette kan endre seg når systemet blir forbedret og videreutviklet. På den annen side kan slike løsninger styrke selvstendigheten ved at det representerer et inntektspotensial i den grad en lykkes i videresalg av teknologiske løsninger til andre, som for eksempel de nyoppstartede forretningsbankene.

Den teknologiske utviklingen kan også åpne en del muligheter for en mindre selvstendig bank på markedssiden. Nettbanker kan brukes hvor som helst og når som helst. Gjennom tilgang til teknologiske løsninger kan flere mindre banker finne nye muligheter for profitt og dermed styrke sin selvstendighet. På den annen side møter en hard konkurranse på dette feltet fra aktører som Skandiabanken, som kan presse de mindre bankene ytterligere opp i et hjørne.

Kompetanse kan i forhold til grad av selvstendighet peke i begge retninger. En ser klart at de ulike innfallsvinklene som henholdsvis alliansene og den alliansefrie sparebanken om lokal kompetanse i forhold til sentrale beslutninger begge kan ha noe for seg. En skal imidlertid være klar over at størrelse hele tiden trekkes frem som kritisk faktor for dette. Sparebanken Vest hadde neppe klart å bygge opp samme kompetanse hadde det ikke vært for sin størrelse, som i seg selv gjør banken mer attraktiv for ressurspersonell på jakt etter utfordringer og

karrieremuligheter. De mindre bankene har neppe de samme mulighetene og attraksjonskraften som en større sparebank har. Det er også rimelig å se for seg kompetansesynergiene som kan realiseres ved å gå sammen om kompetansebygging i allianser, som blant annet eksemplifiserer seg i SpareBank 1's "best practice" implementering.

Oppsummert vil teknologi trekke i begge retninger i forhold til sparebankenes grad av selvstendighet. Det synes i alle fall klart at en må inngå i en eller annen form for allianse eller samarbeid. Dette vil være aller mest kritisk for de mindre bankene. Antagelig vil dette heller ikke være nok på sikt, og det kan føre til flere fusjoner, selv om konkurranseulempene per i dag kan oppveies gjennom inngåelse i sterke eller løse allianser med fokus på teknologi.

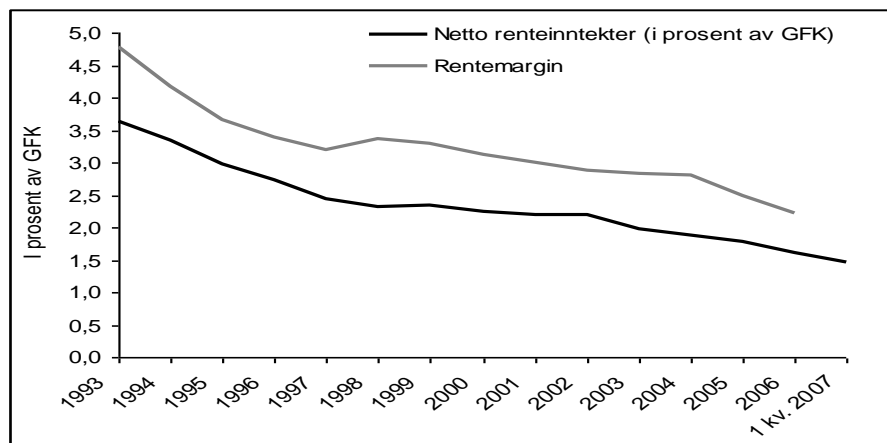
8.4 Konkurransen

*"Hardere konkurranse blir syretesten på de ulike organiseringsformene."
- Sparebankforeningen*

Konkurranse er en av de viktigste faktorene en må ta hensyn til for å drive innenfor enhver næring, også innenfor sparebanknæringen. Til tross for sine reguleringer opplever sparebankene stadig tøffere konkurranse i markedet. Offensive markedsføringskampanjer og fokus på best mulig betingelser for kundene, samtidig som kundene i større grad enn tidligere vandrer mellom sine bankforbindelser, og gradvise dereguleringer bidrar til økt konkurranse. I sparebankalliansene pekes det på at det er stadig vanligere for kundene å ha to eller flere bankforbindelser, mens en tidligere hadde samlet sitt totalengasjement på en plass og holdt seg der gjennom en årrekke. Innenfor ulike segmenter vil dette naturlig nok variere. For eksempel pekes det på fra sparebankalliansene at ungdomssegmentet, i stadig større grad kjører sine dagligbankengasjementer gjennom nettbaserte bankforbindelser.

Konkurransen har spesielt gitt seg utslag i lavere rentemargin for bankene de siste årene, noe som vises i grafen på neste side. Spesielt har konkurransen vært hard på utlånsmarkedet. At konkurransen er sterkt skjerpet er til forbrukernes beste, og utviklingen av bankenes nettorente et godt tegn på dette. Økende salg av andre produkter og tjenester gjennom bankenes distribusjonsnettverk og alliansenes produktselskaper har likevel sikret bankene tilfredsstillende inntekter samlet sett.

Utvikling i rentemargin og netto renteinntekter (i prosent av GFK)



Kilde: Kredittilsynet, Tegn i tiden

En ser i dag at konkurransen i stadig større grad dreier seg over til også å omfatte konkurranse på andre produktmarkedet enn kun basisproduktene utlån og innskudd. En ser nå at særlig innenfor innskuddsmarkedet og plassering tiltar konkurransen, ifølge Sparebankforeningen.

8.4.1 Konkurransen fra flere kanter

Konkurransen er en del av hverdagen innenfor enhver form for markedsmessige tilpasninger, som det her er snakk om gjennom enten inngåelse i allianser, fusjoner/oppkjøp eller å fortsette på egenhånd. Konkurranseselementene virker også inn på de to andre elementene i modellen, nemlig reguleringer og teknologi. Blant annet så en innenfor det politiske at det er en interessekonflikt og konkurransesituasjon i påvirkning av de politiske prosessene mellom for eksempel henholdsvis sammenslutningen av foretningsbanker og sparebanker i Europa for å påvirke EUs reguleringer i en bestemt retning. Innenfor teknologivariabelen ser en at det til en viss grad er blitt konkurranse mellom to ulike alternativer til valg av dataplattform. På den ene siden har en den historiske monopolisten Fellesdata, og på den annen side har en inntrengeren og etablereren Terra i samarbeid med SDC.

Konkurransen vil som nevnt under modellpresentasjonen komme fra flere kanter, sett fra sparebankenes ståsted. Blant annet har en konkurranse fra foretningsbankene og konkurranse

fra utenlandske banker i tillegg til konkurranse sparebankene i mellom og også konkurranse innad i sparebankalliansene som må håndteres på en skikkelig måte for å ikke undergrave eksistensgrunnlaget for alliansesammenslutningene. Innenfor SpareBank 1 Gruppen er det lite konkurranse mellom bankene i alliansen, og de geografiske områdene er i stor grad fordelt mellom bankene. I Terra er det på den annen side større grad av konkurranse innad mellom alliansebankene. Det hevdes at dette ikke er noe stort problem siden Terra-bankene har en samlet markedsandel på snaut 10 % av det norske bankmarkedet målt etter forvaltningskapital, og at det da er 90 % kunder igjen å kjempe om. Terra-bankene er også mer lokalt innrettet og ligger tettere opp til hverandre geografisk, noe som vil gjøre det vanskeligere å unngå konkurranse internt i alliansen. Dette bidrar til å forsterke skillet mellom SpareBank 1 og Terra som henholdsvis sterke og løse allianser.

I forhold til konkurranse og de motspillerne sparebankene møter i større nasjonale og utenlandske sammenslutninger og forretningsbaker må de mindre lokale sparebankene avklare om hvorvidt det ligger merverdier i å være lokalt tilstedeværende som finansaktør og støttespiller for lokalsamfunnene. De fleste vil sikkert være enige i at det er positivt å ha en lokal bank, men det betyr ikke det samme som at det er betalingsvilje for et slikt produkt. Etter hvert som moderniseringen skrider fremover og kommende generasjoner blir mer teknologisk innrettet har det åpnet seg store muligheter for å shoppe rundt på nettet etter de beste produktene og betingelsene.

På den annen side har de lokale sparebankene den fordel, som påpekes av et av intervjuobjektene, at de gjennom sin lokale tilstedeværelse kan fatte flere beslutninger lokalt enn det som er tilfelle i større konserner. Sparebankene må deretter bestemme seg for hvordan de kan posisjonere seg og organisere seg i forhold til hverandre og andre konkurrenter for å realisere denne merverdien og fremkalle betalingsvilje for den.

8.4.2 Økonomiske utsikter

Til tross for dagens utfordringer og uroligheter innenfor det amerikanske kreditt- og boligmarkedet er det fortsatt gode penger på å drive bank i Norge. (Dagens Næringsliv, Lavere USA vekst). Dette slås blant annet fast av Rammevilkårutvalget som sier: "Lav risiko og god fortjeneste gjør det for tiden attraktivt å drive bankvirksomhet i

"Det er lett å drive bank på solskinnsdager, men det kommer regnværsdager..."
- Sparebanken Vest

Norge.” Denne påstanden henger blant annet sammen med at vi per i dag er inne i en høykonjunktur med høy aktivitet i økonomien. Flere av intervjuobjektene trekker frem at ”det er lett å drive bank på solskinnsdager,” noe som underbygger Rammevilkårutvalgets påstand. Samtidig pekes det også på at det er i gode tider en må forberede seg på dårlige. En del tilpasninger strukturelt må med andre ord gjennomføres før bankene eventuelt kommer opp i problemer, for å ha en ønsket effekt på bankenes soliditet. Hvis ikke risikerer en å komme opp i en situasjon med mer eller mindre tvungne strukturelle endringer. En slik situasjon beskrives av Johnsen og kolleger (1992) i forhold til myndighetenes krav om fusjoner under bankkrisen på begynnelsen av 1990-tallet.

Lite tyder i dag på at vi får oppleve en bankkrise tilsvarende den vi hadde på begynnelsen av 1990-tallet. Forskjellen fra da til nå er at en hadde ”det store frisleppet” med opphevingen av kredittreguleringene på 1980-tallet, som bidro til å utløse kredittveksten i større grad enn nå (Hanisch et al., 1999). Bankene, som for det meste hadde vært køordnere i det regulerte utlånsmarkedet på 70-tallet, ble selgere på 80- og 90-tallet, noe som utløste en ubalansert vekst. I dag understøttes veksten hos bankene i større grad av det generelle konjunkturbildet, og ifølge bankene selv, ”et bedre bankfaglig håndverk.” På den annen side har vekst også en kostnad. Det pekes særlig på at banker som de siste årene har hatt høy vekst har opplevd et fall i sin kreditt-rating, noe som fører til dyrere funding (finansiering) for bankene. Særlig de bankene med høy vekst peker på dette som en betydelig utfordring. Selv om en i dag opplever gode tider er det sikkert at konjunktorene og bedriftenes lønnsomhet svinger, og at veksten ikke vil være like sterk til enhver tid (Sørensen & Whitta-Jacobsen, 2005).

Spørsmålet om taklingen av mer utfordrende økonomiske tider må også følges opp av et spørsmål om hvilke banker som vil klare seg best når det begynner å storme litt. Det pekes på at de noe større bankene vil ha en noe sterkere finansiell og organisatorisk ryggrad, og være mindre utsatt for risiko knyttet til enkeltengasjementer. De større bankene vil også ha tilgang til bedre utviklede styringssystemer for å håndtere denne risikoen, som blant annet systemer i henhold til IRB-forskriften (Kredittilsynet, IRB). På den annen side hevdes det at de mindre bankene på grunn av lokalkunnskap om lokalt næringsliv har muligheten til å utføre et godt bankfaglig håndverk, og at de mindre bankene lettere kan snu seg rundt gjennom desentraliserte beslutninger. I tillegg er det rimelig å anta at de større bankene gjennomgående har de største engasjementet, og dette bidrar til å gjøre dem mer sårbare for eventuelle tap i

disse engasjementene. Bildet knyttet til tap gir med andre ord ikke noe klart entydig inntrykk av hvem som er best stilt av de store og mindre bankene, slik det fremstilles her.

8.4.3 Kultur og nærmiljø

Kultur må i forhold til konkurransen i finansnæringen generelt og for sparebankene spesielt vurderes ut i fra de overordnede endringene i samfunnsstrukturene. Et viktig moment å ta hensyn til er blant annet endringer i befolknings sammensetning og -bosetting, altså kundegrunnlaget.

Befolknings sammensetningen er viktig fordi det gjennom nærmere analyse kan si en del om hvilke preferanser de ulike kundene har. Som et eksempel pekes det på fra bankene at når de store barnekullene fra 50-tallet nådde 50- og 60-årene kom bankene på markedet med produkter som Boligpensjon, Fleksilån og så videre. Disse produktene har til hensikt å gi godt voksne kunder med mer eller mindre gjeldfrie hus muligheten til å hente ut en del midler av det som frem til nå har ligget fast i deres boligkapital. Disse produktene har typisk blitt levert gjennom alliansene, og vært et ledd i å bygge opp en merkevare blant annet til denne typen produkter, noe som har bidratt til økt konkurranse mellom de ulike tilbyderne.

I tillegg til slike produkter ser en også en klar trend der stadig flere, og stadig flere eldre velger å benytte seg av selvbetjeningsløsninger, som for eksempel nettbank. Dette stiller nye krav til utforming, utvikling og brukervennligheten av disse systemene. En slik utvikling og tilpasning vil være ressurskrevende, og bankene har frem til nå løst dette gjennom fellesskapsløsninger, som det ellers er gjort rede for under drøftelsen av de teknologiske rammebetingelsene.

Et annet viktig moment som fremheves av sparebanknæringen er endringen i befolkningens bosettingsmønster. En ser at det gjennom de siste tiårene har vært en sentralisering av bosettingen, noe som har ført til særskilte utfordringer for sparebankene som ofte har vært sentrert rundt et mindre bygdesamfunn. Når dette lokalsamfunnet, som i utgangspunktet er lite, blir enda mindre, samtidig som veksten flyttes andre steder og kravet til størrelse for å drive effektivt blir stadig større kan det bli krevende å være lykkelig som liten bygdebank. En del banker har løst dette gjennom å flytte etter folk og etablere lokalkontor utenfor sine ordinære virksomhetsområder. Et eksempel på dette kan være Fjaler Sparebank i Terra-

alliansen som er etablert rett ved Torgallmenningen i Bergen. Et problem med denne ekspansjonsformen vil, slik jeg se det, være førstetrekksfordelene som gradvis vil forsvinne etter hvert som flere går etter denne formen for ekspansjon, både sparebanker og nyetablerte forretningsbanker. Et annet alternativ til en slik generell ekspansjon kan være fokuserte ekspansjoner av alliansens fellesprodukter som for eksempel eiendomsmegling og finansmegling. Dette bidrar til at all etableringsrisikoen ikke må bæres av den enkelte sparebank.

8.4.4 Sparebankenes møte med finanskonsern

De forskjellige sparebankene og de forskjellige alliansene mellom de ulike bankene har gjennom årene utviklet seg til å bli fulldistributører av moderne finanstjenester, og vil gjennom deltagelse i allianser og samarbeid etablere relasjoner med parter som opptrer som finanskonserner for sparebankene.

Forskjeller kan etter Terras oppfatning vise seg i skillet mellom sparebankene og finansmiljøet en møter gjennom allianseleddene. Alliansene er i større grad blitt moderne finanskonserner som leverer et fullspekter av tjenester til medlemsbankene. Forskjellene mellom hvordan tradisjonsrike sparebanker og moderne finanshus innretter seg kan være betydelige. Disse spenningene har en også sett i det som omtales som ”Terra-skandalen” der Terra Securities ASA, et verdipapirhandelsdatterselskap av Terra-Gruppen AS kort oppsummert fikk flere kraftkommuner til å investere i høy-risiko amerikanske obligasjoner uten tilstrekkelig forståelse for risikoen, for deretter å slå seg selv konkurs (VG Nett, Samleside Terra-skandalen). Både SpareBank 1 og Terra-Gruppen er organisert slik at de i tillegg til å være sparebankallianser også er moderne finanskonsern. Som finanskonserner sitter de ikke med hele eierskapet til en del av sine produktmarkedsselskaper. Dette kan bidra til å utvanne alliansens kontroll over disse selskapene. Dersom bankene ikke føler at de sitter med kontroll og medbestemmelse over det som skjer i disse virksomhetene vil det kunne utgjøre en betydelig trussel for alliansens videre utvikling, noe som også var Sparebanken Vests begrunnelse for å gå ut av SpareBank 1.

*”Andre inntekter vokser som et strategisk svar på redusert lønnsomhet i basisproduktene.”
-Sparebankforeningen*

Finanskonsern-delen av sparebankalliansene gir stadig større inntekter til bankene gjennom utbytteutdelinger fra overskuddet i disse ulike datterselskapene i finanskonsernet.

Denne posten, klassifisert som ”andre inntekter,” vil imidlertid også innebære en økt risikodreining for bankene, gjennom økt varians i disse inntektene, som Sparebankforeningen peker på. I tillegg kan feilgrep fra et av datterselskapenes under samme merkenavn som alliansen skade omdømme til alliansen og til medlemsbankene som profilerer seg gjennom alliansens navn, noe som vises gjennom den mye omtalte ”Terra-skandalen” (VG Nett, Samleside Terra-skandalen).

8.4.5 Balanse mellom bankene

Det vil åpenbart være til dels store forskjeller mellom store regionale sparebanker med et stort filialnettverk og de minste lokalbankene med et kontor, i tillegg har en mange banker som befinner seg mellom disse to ytterpunktene. For Terras del, som organiserer mindre og mellomstore sparebanker pekes det på at det har blitt et økt fokus for hver enkelt bank å ha sin egen strategi i tillegg til den strategien en har på alliansenivå, og dette bidrar til å minimere de truslene som ligger i store forskjeller mellom bankene. Fra SpareBank 1 Gruppens side pekes det på at de mindre bankene i alliansen til sammen vil utgjøre et balansepunkt mot de større regionale sparebankene, og at likheter mellom disse mindre bankene (Samspar-bankene) utgjør et viktig balansepunkt i forhold til de store bankenes dominans i alliansen. En kan også velge å snu på denne problemstillingen, og se på de større bankene. I en del sammenhenger vil de stå for store deler av innsatsen i alliansen, siden de har den største ressursbasen som kan legges inn i et samarbeid. Dette kan oppfattes som om de mindre bankene er free-ridere i samarbeidet. At dette per i dag ikke er noe utstrakt problem kan forklares med at sparebanksektoren har lange tradisjoner i å samarbeide (Forsbak, 2004).

Generering av fellesinntekter fremholdes av sparebankalliansene som et vesentlig konkurransefortrinn over de alliansefrie sparebankene og en mulighet til merverdier som kan realiseres gjennom alliansekonstruksjonene. Gjennom eierskapet i de ulike produktselskapene genereres det ikke bare salgs- og provisjonsinntekter for bankene, men også eventuelle utbytteutbetalinger fra overskuddet til disse virksomhetene. Sparebanken Vest, som står utenfor alliansene, peker på at de må gi fra seg denne typen inntekter ved beslutninger om å stå utenfor allianser. Dette problemet søker de nå å løse gjennom etablering av Frende Forsikring innenfor forsikringsmarkedet, sammen med Fana Sparebank, Sparebanken Øst og Helgeland Sparebank. På grunn av de store ressursene som kreves vil nok ikke en uavhengig og alliansefri sparebank ha muligheten til å etablere seg på denne måten innenfor alle de ulike

produktmarkedene. Sparebankalliansene peker på at en gjennom eierskap i selskaper, som generer utbytte i tillegg til salgs- og provisjonsinntekter for bankene, realiserer en større muligheter til å utvikle alliansene videre med denne formen for gulrøtter som motiverer bankene til fortsatt samarbeid.

Dersom en velger å være alene har en valget mellom å være helt alene i ett og alt og utvikle alt en kan selv, og kjøpe i markedet de produkter og tjenester en ikke kan levere på egenhånd. Eller en kan velge å inngå i et samarbeid med aktuelle partnere mer fra sak til sak, og fortsatt opprettholde tilnærmet fullstendig kontroll og selvstendighet. Gjennom den nylige etableringen av Frende Forsikring vil Sparebanken Vest og de andre alliansefrie bankene bevege seg i grenseland mellom intern etablering og en løs allianse.

Sparebanken Vest vil på grunn av de fire etablererbankenes størrelse gjennom etableringen av Frende Forsikring kunne opparbeide et bredt fagmiljø innenfor forsikringsmarkedet. Men ulempen ved intern etablering er anskaffelsen av viktige ressurser. Ikke alle ressurser som er nødvendig ved en slik etablering vil være lett tilgjengelige i markedet, og selskapet kan stå overfor en lengre periode i oppstartfasen med til dels store konkurranseulepper (Jakobsen & Lien, 2006). På den annen side slipper man ved egenetablering å betale store oppkjøpspremier, dersom Sparebanken Vest heller hadde valgt å kjøpe opp et eksisterende forsikringsselskap.

Dersom den interne etableringen blir vellykket vil Sparebanken Vest ha styrket sin mulighet til å på sikt bygge opp lokal kompetanse innenfor finans. I tillegg vil Sparebanken Vest, sammen med de andre alliansefrie bankene sitte med styringen av dette joint venture selskapet. På den annen side kan banken vende tilbake til problemstillingene en stod overfor når Sparebanken Vest valgte å gå ut av SpareBank 1-alliansen. Andre fattet beslutninger som angikk ens egen bank, og ved etablering av et felles selskap med andre banker vil en måtte gi fra seg noe av suvereniteten over selskapet til de andre eierbankene.

8.4.6 Konkurransanalyse

Konkurransen i sparebanknæringen finner sted langs flere dimensjoner. Gjennom en analyse ved hjelp av Porter 5 forces (1985) kan en vurdere de ulike elementene i konkurransen i næringen.

Rivalisering

Som en ser av grafen innledningsvis i avsnitt 8.4 om bankenes fallende rentemarginer, kan det tyde på at konkurransen i bankmarkedet har tiltatt de siste årene. Dette underbygges også av Sparebankforeningen, som peker på at konkurransen er på veg til flere delmarkeder, i første omgang til innskudd og plassering. I tillegg er det også blitt et større fokus på strategiutvikling i de enkelte bankene, og medlemsbankene i SpareBank 1- og Terra-alliansen har i tillegg til alliansenes strategier også økt fokus på egne strategier.

Mange banker opplever til dels sterk vekst i sin forvaltningskapital. Dette fører gjerne til at bankene får lavere rating av ratingbyråene. Dette fører til at den kapitalen bankene henter i pengemarkedet blir dyrere når deres ”investment grade” synker. Mange av de som tidligere har vært ekspansive med nyetableringer omkring de store vekstsentrene i landet har nytt godt av førstetrekksfordeler ved å være tidlig ute med denne typen ekspansjon. Etter hvert har imidlertid stadig flere valgt denne formen for ekspansjon gjennom egen organisasjon. Dette, kombinert med offensiv nyetablering av nye foretningsbanker, som naturlig nok holder hus i de store byene selv om de er nettbaserte, fører til økt konkurranse. I tillegg vil de større foretningsbankene neppe sitte stille å se på at et tallrikt antall mindre sparebanker etablerer seg i deres kjerneområder. Den økte konkurransefaktoren vil ventelig føre til at de mindre bankene, med svakere finansiell ryggrad, vil få større problemer med å oppnå like høy profitt som tidligere i disse markedene. I tillegg er disse vekstkontorene gjerne plassert geografisk langt vekk fra resten av banken, noe som gir større ledelses- og styringsutfordringer for disse bankene.

Inntrengere

En ser en trend mot at flere utenlandske banker har etablert seg i Norge de siste ti årene. De utenlandske bankene har her valgt forskjellige strategier. Mens for eksempel Handelsbanken, som er svensk, har etablert seg på egenhånd har Danske Bank etablert seg gjennom oppkjøp

av Fokus Bank. At det etablerer seg utenlandske banker i Norge, der det etter sigende er lav risiko og god fortjeneste, er naturlig da næringen fra et teoretisk perspektiv fremstår som attraktiv (Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling). Dette henger også sammen med den økende globaliseringen som finner sted på stadig flere markeder, og den pågående strukturdebatt innenfor sparebanksektoren i EU, som det tidligere er gjort rede for.

Flere bankers etablering i nye geografiske områder vil også være en trussel fra inntrengere, særlig for de som operer i attraktive markeder med høy vekst. Et eksempel er Sparebanken Vests inntrengen på markedet i Rogaland, og SpareBank 1 SR-Bank som har gått motsatt veg og etablert seg i Bergens-området.

En annen trussel fra inntrengere har også vist seg på det nasjonale markedet. De siste to til tre årene har det blitt etablert flere norske forretningsbanker. Blant disse kan nevnes YaBank, Bank2 og Bank Norwegian, som startet opp høsten 2007, og er et datterselskap av flyselskapet Norwegian. Disse bankene er ikke sparebanker, men møter flere av de samme problemstillingene, siden de er små aktører i et stort marked.

Forhandlingsmakt

Tilgang på teknologi er en sentral etableringsbarriere for å etablere seg innenfor bankmarkedet. Som tidligere nevnt har de nyetablerte forretningsbankene løst dette ved å inngå i en leverandørrelasjon om IT-leveranser med Terra-Gruppen, men de er ikke medlemmer av alliansen og har ikke medbestemmelsesrettigheter i alliansebeslutninger. Ut fra et teoretisk ståsted kan spørsmål om forhandlingsmakt kan en på den ene siden her se for seg at de nye bankene har svak forhandlingsmakt siden de møter et marked med få tilbydere (Porter, 1985). De har med andre ord få alternativer, og disse bankene er kritisk avhengig av å få et IT-system, som de ikke har ressurser til å bygge opp på egen hånd. På den annen side har man IT-leverandøren Terra i samarbeid med danske SDC, som er ute etter å fordele sine kostnader på flere hoder, for å redusere enhetskostnadene på IT for den enkelte medlemsbank i alliansen. Dette kan igjen ha bidratt til å ut fra teori styrke forhandlingsmakten til de nyoppstartede bankene, og kan ha bidratt til at begge parter ser seg tjent med å inngå i et samarbeid. En ser også her at relasjonen kan være bygget med bakgrunn i komplementaritet og ikke likhet i ressursgrunnlaget (Harrison et al., 2001).

Når en går videre til å se på kundenes forhandlingsmakt er det naturlig å se på hvordan kundene velger sine bankforbindelser. Kundelojaliteten innenfor banksektoren har historisk sett vært høy. Når en først hadde etablert et kundeforhold vedlikeholdt en denne relasjonen. Fremvoksingen av rendyrkede nettbanker og den øvrige teknologiske utviklingen, samt tiltagende konkurranse har ført til at kundene står overfor flere alternativer enn tidligere. Når kunden får flere alternativer taler dette i retning av at sparebankenes kunder har fått større forhandlingsmakt. Dette støttes også opp av fremlagte data som viser at bankenes rentemargin er redusert. Dette kommer kundene til gode, og de kaprer verdi fra bankene.

Substitutter

Fremvoksingen av alternative finansieringsselskaper, som blant annet kortleverandører, tyder på at kundene får muligheten til å velge andre produkter enn tradisjonelle bankprodukter som gjør noenlunde samme nytten. Tilgangen på kapital er en av de viktigste forutsetningene for å drive bank, og denne kapitalen formidles videre til kundene. Kapital av finansiell karakter er å betrakte som en rimelig homogen vare, og hvor den kommer fra skulle ideelt sett ikke ha stor betydning for kundene. Nå er det jo slik at kapitalen som bankene tilbyr er befestet med en del tilleggstjenester som kundeservice, rådgivning og så videre. Dersom de alternative tilbyderne av kapital klarer å levere ytelser som tilsvarer de tjenestene bankene tilbyr, kan det være en betydelig trussel fra substitutter. Til nå ser det ut til at bankene har løst dette ved å tilby flere lignende tjenester som de substituttleverandørene tilbyr. Blant annet ser en dette gjennom at flere banker, gjennom sine respektive allianser og sammenslutninger etablerer egne produktmarkedsselskaper som betjener de ulike markedene gjennom bankenes distribusjonssystem. Et eksempel er levering av kredittkort og investerings- og finansieringsrådgivning.

8.4.7 Konkurransens innvirkning på grad av selvstendighet

Konkurransen om kundenes gunst i bankmarkedet er hard, noe som vises ved de fallende rentemarginene. Alt tyder på at denne utviklingen vil fortsette, så lenge rivaliseringen i bransjen er hard, og en møter sterke og tøffe inntrengere fra andre banker og substituttleverandører. I denne kampen kan de mindre bankene fort bli overkjørt og finne seg selv for små til å opprettholde sin selvstendighet. På rentebarometer ser en allerede at flere mindre banker strever med å holde følge med innskudds- og utlånsbetingelser som tilbys fra

andre aktører. Kombinert med stadig mer krevende og illojale kunder, vil bankenes frihetsgrader reduseres. Spørsmålet er om det da vil være nok å inngå i allianser eller om en må søke enda tettere sammen i fusjoner. Selv om en inngår i allianser vil en fortsatt være en egen bank sett fra et forretningsmessig, juridisk og regnskapsmessig ståsted. I en ren konkurranseanalyse peker pilene etter min mening i retning av flere fusjoner mellom de mindre bankene.

Frem til nå har bankene som ligger utsatt til i konkurransen klart seg bra. Dette vil ikke bare skyldes egen dyktighet, men også være godt hjulpet av de generelt gode økonomiske tidene, og vekst i bankenes samlede forvaltningskapital. I gode tider vil det derfor være mulig å opprettholde antall frihetsgrader, hva som skjer i de tider der konjunktorene snur er derimot en annen sak. I bankkrisen på 90-tallet så en flere eksempler på banker som mer eller mindre frivillig ble presset inn i fusjoner med andre banker (Johnsen et. al., 1992). I krevende situasjoner, økonomisk sett vil nok styrken til de enkelte bankene til en viss grad avhenge av størrelsen, selv om det også kan argumenteres mot dette også, som det er gjort rede for under avsnittet om økonomiske utsikter. Således kan det etter min mening tale for at de mindre sparebankenes grad av selvstendighet er svakere i dårligere tider.

Befolkningen endrer seg, både i forhold til sammensetting, bosetting og preferanser i forhold til bankforbindelse. Dette stiller store krav til bankenes endringsevne. Sparebankene har tradisjonelt sett vært konservative, men som flere av intervjuobjektene peker på har sparebankene i de senere år i stadig økende grad hatt fokus på strategi og kunderådgivning fremfor kun ekspedering. Bankenes grad av selvstendighet har vært avhengig av responsevne til disse endringene i markedet og konkurransen. Mange sparebanker har også etablert fjernkontor i vekstområdene i de større byene. Etter hvert som flere banker har gjort det samme, i tillegg til flere nyetableringer av banker, mener jeg at tiden for å gjøre dette nå nok er noe sen. Førstetrekksfordelene er hentet ut, og de som allerede er etablert med fjernkontorer merker stadig hardere konkurranse i disse markedene, noe som bidrar til å redusere handlefriheten, og deretter selvstendighetsgraden.

Sparebankene har endret seg til å bli fulldistributører av finansielle produkter og tjenester de siste årene. Et vidt produktspekter som inneholder alt fra forsikring, plassering, leasing og så videre stiller sterke krav til kompetanse, som også er omtalt under reguleringer og teknologi. De mindre bankene kan møte større utfordringer i å imøtekomme disse kompetansekravene

enn de større bankene. I tillegg innebærer disse nye produktene økte salgs- og provisjonsinntekter gjennom allianseselskaper eller andre joint ventures. Dette representerer ofte betydelige inntekter, men disse inntektene svinger mer enn vanlige renteinntekter, og medfører dermed en økt risiko for bankene. Denne risikoen må sees i forhold til hva som skjer når de økonomiske konjunkturerne snur ned. Bankene vil da kunne oppleve en ytterligere negativ forsterkning av svakere resultater, noe som kan føre til en reduksjon i grad av selvstendighet, slik jeg ser det.

Oppsummert ser det ut til at den økende konkurransen på finansmarkedet gjør det stadig mer krevende for den enkelte bank å opprettholde sin grad av selvstendighet. Det ser ut til at bankene søker tettere sammen i samarbeid og allianser for å stå bedre rustet i konkurransen. Godt hjulpet av de sterke konjunkturerne har sparebankene imidlertid klart seg rimelig bra så langt, til tross for økt konkurranse og store endringer på markedssiden i form av stadig nye og flere produkter som skal tilbys til kundene.

9. Oppsummering og konklusjon

Sparebanknæringen har i løpet av de siste årene gjennomgått stadig større endringer. I den kommende tiden vil disse endringene antagelig tilta etter hvert som nytt regulerende rammeverk kommer, sammen med økt teknologisk utvikling og en stadig hardere konkurranse.

I denne studien er det anvendt tre ulike case, som dekker de ulike strategiske utviklingsbanene for å belyse nærmere sparebankenes grad av selvstendighet. Sparebanken Vest har vært anvendt som en sparebank som går videre på egen hånd gjennom intern etablering, Terra Gruppen AS har vært brukt som case på en løs allianse, og SpareBank 1 har blitt brukt for å dekke sterke allianser. I tillegg kommer fusjoner, som både Sparebanken Vest og de to alliansene har erfaringer med, som også har blitt trukket inn.

Gjennom intervjuer og anvendelse av ulike sekundærdata har begrunnelsene de ulike casene har hatt for sine strategiske valg med hensyn til grad av selvstendighet blitt belyst.

9.1 Begrunnelser for valg av strategisk utviklingsbane

De ulike bankene, som har posisjonert seg delvis forskjellig har ulike begrunnelser for, og legger vekt på ulike argumenter for å forsvare sitt valg av strategisk tilpasning i en konkurransesituasjon. Noen inngår i allianser, noen velger en mer selvstendig tilpasning, mens andre ser viktige motiver for å fusjonere med andre. I dette avsnittet vil jeg oppsummere de viktigste begrunnelsene som casene har trukket frem for sitt valg av strategisk utviklingsbane (Meyer & Lien, 1999). Disse begrunnelsene kan også plasseres inn etter det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 6, PESTEL-modellen (Johnson, et al., 2005) og Porter's 5 forces (1985).

Innenfor reguleringer trekkes det først inn et overordnet politisk strukturelt perspektiv på EU-nivå omkring oppkjøpsvern, knyttet opp til den politiske faktoren i PESTEL. En svekkelse av oppkjøpsvernet vil kunne legge til rette for et oppkjøpsraid mot bankene, som er vanskelig å stå imot. Å bli utsatt for et oppkjøp vil ventelig svekke bankenes selvstendighet betraktelig. Det nevnte politiske spillet i EU kan også overføres til norsk politikk, og det legges her

spesielt opp til frivillige strukturendringer fra myndighetenes side. Lobbyisme opp mot disse juridiske prosessene motiverer bankene til å samarbeide, fremfor å operere hver for seg, noe som knyttes opp mot den juridiske faktoren i PESTEL-rammeverket.

Kompetanse trekkes frem både i forhold til teknologi og regulering, og er motivert både av økonomiske og teknologiske faktorer i PESTEL. Det er gode muligheter til å trekke ut stordriftsfordeler, særlig innenfor teknologi, og redusere enhetskostnadene gjennom samarbeid. På IT-siden pekes det på at ingen av sparebankene er i stand til å klare dette helt på egenhånd, og at det derfor er behov for en eller annen form for samarbeid, særlig for de minste sparebankene. Sparebanken Vest oppnådde ønskede resultater med egne forhandlinger med Fellesdata, der det viste seg at Sparebanken Vest hadde tilstrekkelig forhandlingsmakt til dette. Terra-bankene har på sin side valgt å forsøke å redusere enhetskostnadene ved en egen etablering av datasystem. Til tross for utstrakt samarbeid vil teknologi være svært krevende, særlig for de minste bankene. For å gjøre enhetskostnadene mindre vil det være behov for flere enheter å fordele kostnadene på. Dette peker altså retning av større banker, og vil gjøre motivene for fusjoner sterkere.

IT-systemene bidrar også til å lukke alliansene, mye på grunn av de høye byttekostnadene forbundet med et systemskifte. Sparebanken Vest anså denne styrkingen av allianseleddet, og reduksjonen i lokale beslutninger som så alvorlig at det ble avgjørende for å gå ut av en allianse, og fortsette på egenhånd. På den annen side trekker alliansene frem motivet for å lære av hverandre, både i forhold til teknologi, men også på salgs- og markedssiden som en styrke ved alliansekonstruksjonen.

Gjennom blant annet fallende rentemargin fastslås det at konkurransen i banknæringen har blitt hardere i de siste årene. Sparebanken Vest trekker frem lokal styring og kontroll som et viktig trekk for å møte konkurransen best mulig i de markedene de betjener. Ønsket om lokal kontroll er dermed ikke bare politisk motivert i forhold til å gå ut av alliansene, men også økonomisk motivert. På den annen side peker sparebankalliansene på at de økonomiske resultatene blir bedre om en samarbeider. Her viser det seg et skille mellom den sterke og den løse alliansen. Mens det er tillatt med intern konkurranse mellom bankene i Terra Gruppen, unngår en dette i SpareBank 1 ved å dele landet mellom seg i regioner.

Innenfor konkurranse blir det også konstatert at det er gode tider i banknæringen med høy vekst og god fortjeneste. Dette bidrar til å gjøre hverdagen for de mindre bankene lettere som selvstendige banker. Imidlertid vil konjunktorene svinge, og en mer presset økonomi vil kunne presse frem strukturendringer i retning av flere fusjoner ut ifra økonomiske motiver, for å i det hele tatt ha noen sjanse til å overleve.

PESTEL inneholder også en sosiokulturell faktor. Nye kundesegmenter, blant annet ungdom og de mer velstående middelaldrene, krever nye produkter og tjenester fra bankene. Sparebanker spiller ofte på lokal service, men mange har i tillegg benyttet seg av alliansenes produktselskaper for å profilere produkter og tjenester rettet mot spesielle kundesegmenter. Som følge av økt konkurranse har kundene økt sin forhandlingsmakt. Dette bidrar til å overføre verdi fra bankene til kundene, noe den fallende rentemarginen er et uttrykk for (Porter, 1985).

Kulturelle faktorer ser en også i møtet mellom den tradisjonelle sparebankkulturen og den mer dynamiske kulturen i den moderne finansverden. Disse kulturforskjellene har en blant annet sett komme til overflaten under den såkalte "Terra-skandalen." Dette kan tale for at en bør holde seg unna slike finanskonsernkonstruksjoner, men problemet for sparebankene er imidlertid at de møter krav fra kundene om at de skal levere stadig flere produkter og tjenester, og dette klarer de ikke alene. I tillegg representerer inntekter fra slik virksomhet en stadig større del av bankenes økonomiske resultater både gjennom salgs- og provisjonsinntekter og i form av utbytte fra ulike produktselskaper. Dette bidrar til å øke risikoen for bankene, og kan i ekstreme tilfeller også bidra til en strukturell endring i retning av flere mindre frivillige fusjoner ved dårligere økonomiske tider.

Når det gjelder konkurranse ser en at det velges flere strategiske utviklingsbaner ved ekspansjon i nye markeder. Inntrengere, etter Porter's 5 forces (1985), forekommer både som interne etableringer, gjennom fusjoner og gjennom allianser. Ved intern etablering beholder en styringen med prosessen selv, men påtar seg samtidig all risikoen. Gjennom inngåelse sammen med alliansene er bankene ofte motivert av risikospredning, mens motiver for fusjoner er å komme inn i nye markeder der aktøren allerede er etablert, og således slippe unna en del etableringskostnader. På den annen side får en da integreringskostnader som en følge av fusjonen.

9.2 Sparebankenes fremtid

Tidene sparebankene står overfor vil være spennende i forhold til valg av strategisk utviklingsbane, og vi står på mange måter på dørstokken til en ny runde med strukturelle endringer i sparebanksektoren.

I forhold til selvstendighet er sparebankenes ytterste strategiske utviklingsbane å fortsette på egenhånd gjennom intern etablering utenfor alliansene. Å klare seg på egenhånd har blitt stadig vanskeligere ettersom ”kritisk masse” for bankdrift har blitt og blir større, både som en følge av reguleringer, teknologi og konkurranse. Etter hvert som utviklingen skrider fremover er det rimelig å anta at bankene må være enda større enn i dag for å klare seg alene i fremtiden. I dag finnes det 12 alliansefrie sparebanker (Sparebankforeningen, Sparebankgrupperinger). Dette er gjennomgående større sparebanker. Dersom disse bankene ønsker å forbli alliansefrie må de bli større, samtidig som de må være ekstremt bevisste i sine valg av konkurransestrategier. For disse bankene er det få rom for feilskjær, og alternativer utgjør allianseinngåelser eller fusjoner med andre banker.

*”Avklaring om hvilke modeller som er lov vil kunne gi en respons med flere fusjoner.”
-Sparebankforeningen*

I forhold til fusjoner vil kanskje det mest sentrale spørsmålet være om disse sammenslåingene skjer frivillig eller mer eller mindre blir tvunget frem. Etter bankkrisen på begynnelsen av 1990-tallet så vi flere eksempler på banker som fikk krav på seg til å slå seg sammen før myndighetene gikk inn med kapital for å redde bankene (Johnsen et al., 1992). I dag eksisterer det ikke noe slikt krav fra myndighetene. Når det gjelder utredningsarbeidet som er startet med hensyn til strukturelle endringer i sparebanksektoren, vil utfallet kunne få stor betydning for fusjonsaktiviteten i næringen. Fra Terras side forventes det for eksempel en oppmyking som åpner for større fleksibilitet i forhold til fusjoner.

Når en behandler fremtiden til fusjoner må en også ta litt om oppkjøp. Per i dag er sparebankene beskyttet av et oppkjøpsvern. Dersom oppkjøpsvernet svekkes vil flere sparebanker være attraktive for oppkjøp. Ved oppkjøp vil ventelig den lokale styringen, kompetansen og beslutningstakingen utvannes og flyttes til høyere ledd i konsernene. Med dagens politiske regime i Norge er det derimot lite trolig at en får en betydelig oppmyking av oppkjøpsvernet, men politiske regimer kan raskt endre seg. På den annen side vil en eventuell oppmyking fra EUs side få betydelig innvirkning i Norge.

Gjennom sparebankalliansene mottar bankene en stadig større del av sitt overskudd fra utbytteutdelinger generert av de ulike datterselskapene i finanskonsernet. Dette vil imidlertid også innebære en økt risikodreining for bankene, gjennom økt varians i disse inntektene. Feilgrep fra en av datterselskapenes under samme merkenavn som alliansen kan skade alliansens omdømme betraktelig, og denne negative effekten kan overføres til medlemsbankene som profilerer seg gjennom alliansens navn. I tillegg til redusert omdømme kan muligheten til fremtidig inntjening reduseres eller i verste fall forsvinne. Et godt eksempel på dette vises gjennom den mye omtalte ”Terra-skandalen” (VG Nett, Samleside Terra-skandalen). Slike saker vil utgjøre en betydelig trussel mot muligheten for fremtidig suksess i en strategisk allianse.

En interessant problemstilling som reiser seg om videre utvikling i skjæringspunktet mellom allianser og fusjoner er om de sparebankalliansene en har i dag kan komme sammen på en senere tidspunkt. I dag oppfattes nok avstanden mellom alliansene som rimelig stor. Forskjellene mellom alliansene kommer til syne innenfor flere områder. Når det gjelder merkevare har SpareBank 1 opparbeidet seg en sterk sentral merkevare, mens Terra i større grad har lagt vekt på lokale merkevarer, selv om også Terra gradvis har utviklet seg i retning av mer sentral profilering. Dersom alliansene kommer sammen har en store utfordringer ikke bare i forhold til merkevare, men også i forhold til integrering av bankkultur, ulik størrelse på partene, og endring i produktenes sammensetning og så videre.

I spørsmålet om integrasjon i alliansene bør en også se på hvordan de nå alliansefrie bankene har utviklet seg og posisjonerer seg i dag. Blant annet innenfor forsikringsmarkedet har Sparebanken Vest sett behovet for å gå sammen med andre. Sammen med tre andre alliansefrie sparebanker har de etablert Frende Forsikring. Det kan her diskuteres om en ser konturene av en ny allianse – ”Vest-alliansen?” De vil antagelig selv vegre seg for å kalle dette nye samarbeidet for en allianse på grunn av sine tidligere erfaringer med alliansedeltagelse, men hvilket navn som brukes er i grunn irrelevant. Det som betyr noe er hva en legger i samarbeidet. Dette samarbeidet er i forhold til Meyer og Liens strategiske utviklingsbaner (1999) en enda løsere allianse enn det Terra tidligere har vært, men samarbeidet kan gradvis utvikle seg til å bli en ny sammenslutning i Sparebank-Norge.

Spørsmålet om alliansene kan komme sammen eller fremvoksing av nye allianser vil nok avhenge mye av behovet for fortsatt ytterligere profesjonalisering av bankdrift, og behov for å

knytte til seg enda mer spisskompetanse innenfor stadig flere områder. Om en vil klare å møte disse utfordringene alene med eksisterende sammenslutninger eller om det vil være behov for en større enhet gjennom en sammenslåing av sparebankalliansene for å bli tilstrekkelig slagkraftig vil nok være avgjørende for om alliansene kommer sammen. Fra SpareBank 1s side pekes det på at dette i tilfelle befinner seg et godt stykke ut i fremtiden.

9.3 Konklusjon

De bankene og alliansene som har vært intervjuet i denne oppgaven peker alle på ønsket om å bevare sin selvstendighet. Det er imidlertid noe uenighet om veien frem til det målet. For eksempel mener Terra Gruppen at bankene opprettholder sin selvstendighet gjennom inngåelse av allianser. Lignende ordlyd fremmes også fra SpareBank 1s side. På den annen side har en Sparebanken Vest som står utenfor alliansene. Etter eget utsagn vil de fortsette med det, og fremholder videre at finansiell ryggrad og en solid organisatorisk grunnmur er viktig for å klare dette. Sparebanken Vest tilhører landets største sparebanker og vil, om noen er det, være i bedre stand til å møte konkurransen på denne måten bedre enn en del mindre banker. Antagelig vil derimot kritisk masse sette en begrensning for hvor mange sparebanker som kan forfølge denne strategiske utviklingsbanen på en effektiv måte, en del banker vil nok gradvis presses over i retning av tettere allianser eller fusjoner.

Utviklingen ser ut til å ha gått i retning av at bankene har søkt stadig tettere sammen i allianser med hverandre. Alliansene har blitt sterkere og tettere, og har gradvis blitt mer omfattende. For de mindre bankene vil trolig alliansene bli avgjørende for fortsatt selvstendighet gjennom blant annet utkontraktering og kompetansebygging. Også de bankene som per definisjon er alliansefrie inngår i samarbeid med andre banker, som blir stadig mer omfattende.

”Kritisk masse” for å drive en sparebank effektivt har som en følge av reguleringer, økte krav til kompetanse og hardere konkurranse blitt større. Dette har til nå i liten grad ført til sammenslutninger av typen fusjoner. Etter det nye regulatoriske rammeverket er på plass kan en ventelig se noe flere fusjoner i fremtiden enn hva som har vært tilfelle etter bankkrisen på begynnelsen av 1990-tallet.

Selvstendighet har i rimelig utstrekning blitt ivaretatt gjennom allianser, men en del sparebanker har nok gradvis opplevd at de er i minste laget til å klare seg på egenhånd i fremtiden. For de mellomstore sparebankene kan nok allianser være et alternativ til å fusjonere med andre banker, men dersom en ønsker å være offensive i forhold til teknologiutvikling og konkurranse, i tillegg til å tilby attraktive kompetansearbeidsplasser vil det nok etter hvert melde seg et behov for enda tettere integrasjon.

Svaret på problemstillingen for denne oppgaven, som var hvordan endringer i rammebetingelser påvirker sparebankenes grad av selvstendighet ser ut til å være at sparebankenes selvstendighet har blitt noe redusert da bankene søker tettere sammen, men at den for en stor del opprettholdes gjennom allianseinnngåelser. Bankenes størrelse ser ut til å ha stor innvirkning på om en har mulighet til full selvstendighet gjennom intern etablering, eller om en er så liten at fusjon med en annen bank fremstår som det eneste fremtidsrettede alternativet kombinert med allianseinnngåelser. Bildet er imidlertid ikke entydig, og bør danne grunnlag for videre drøftelser og analyser.

9.4 Svakheter og videre forskning

En svakhet ved denne oppgaven er tidsbegrensningen. På grunn av den begrensede tiden som har stått til disposisjon innenfor rammen til en masteroppgave er det blitt foretatt en analyse av hvordan sparebankenes situasjon er i dag, og hvordan den har kommet dit med bakgrunn i dagens data. Med dette utgangspunktet er det også forsøkt å si noe om den videre utviklingen. Modellen for utredningen kan også være en svakhet ved at den utelater viktige deler av sparebankenes tilpasning. Det kan også være svakheter knyttet til om mine undersøkte case er tilstrekkelig representative for sparebankene i Norge. En studie som hadde samlet data over en lengre tidsperiode med flere intervjuobjekter fra flere case kunne gitt mer representative resultater.

I forlengelsen av disse svakhetene kan et utgangspunkt for videre forskning være å belyse utviklingen i allianser innenfor banksektoren generelt og sparebanksektoren spesielt over tid med innhenting av data over et lengre tidsrom. Et annet interessant tema for videre forskning kan være de ledelsesmessige utfordringene ved endringer i rammebetingelser, som i det store og hele er utelatt fra min utredning.

Referanseliste

Andrade, G., Mitchell, M. & Stafford, E. (2001), "New Evidence and Perspectives on Mergers," *Journal of Economic Perspectives*, 15 (2), 103-120.

Barney, J. (2002) "Gaining and Sustaining Competitive Advantage" ch. 14, *Prentice Hall*

Besanko, D., Dranove, D, Shanley, M. & Schaefer, S. (2004), "Economics of Strategy" 3rd ed. *John Wiley & Sons*

Child, J. & Faulkner, D. (1998), "Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures, *Oxford University Press*

Dagens Næringsliv, Lavere USA vekst,

<<http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1225228.ece>> lastet ned 20.11.07

Dyer, J. F. & Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679

Europakommisjonens delegasjon til Norge og Island,

<<http://www.delnor.ec.europa.eu/tema/indremarked/index.htm>> lastet ned 06.10.07

Everett, E. L. & Furseth, I. (2004), "Masteroppgaven, Hvordan begynne – og fullføre," 1. utgave, 2. opplag, *Universitetsforlaget*

Faulkner, D. (2003) "Mergers and Acquisitions" Ch. 22 i Faulkner and Campbell (eds) *The Oxford Handbook on Strategy*, *Oxford University Press*.

Finansdepartementet, gode rammer for sparebankene

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dep/politisk_ledelse/Bjorn-Arild-Gram-/taler_artikler/2007/Gode-rammer-for-sparebankene.html?id=465909> lastet ned 06.10.07

Finansdepartementet, Utvidet mandat til Banklovkommissjonen,

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/andre/brev/utvalgte_brev/2007/Utvidet-mandat-til-Banklovkommisjonen.html?id=456697> lastet ned 06.11.07

Forsbak, Einar (2004), "Sparebankenes nyere historie," *Sparebankforeningen*

Hanisch, T. J., Søylen, E. & Ecklund, G. (1999), "Norsk økonomisk politikk i det 20. århundre – verdivalg i en åpenøkonomi" *Høyskoleforlaget*

Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. (2001), "Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances," *Journal of Management*, 27 (6), 679-690

Haugland, S. A. (1994), "Strategiske allianser: En empirisk studie av nasjonale og internasjonale samarbeidsrelasjoner", *SNF-rapport 15/94*

Haugland, S. A. (2004), "Samarbeid, allianser og nettverk," 2. utgave *Universitetsforlaget*

Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2004), "Strategic Management Theory – An Integrated Approach", 6. ed., *Houghton Mifflin*

Hodne, F. & Grytten, O. H. (2002), "Norsk økonomi i det 20. århundre", *Fagbokforlaget*

Jacobsen, E. W. & Lien, L. B. (2006), "Ekspansjon", 1. utgave, 3. opplag, *Gyldendal Akademisk*

Johnson, G., Scoles, K. & Whittington, R. (2005), "Exploring Corporate Strategy" *Prentice Hall*

Johnsen, T., Reve, T., Steigum, E., Sættem, F., Meyer, C., & Høyland, E. (1992), "Bankkrisen i Norge", *SNF-rapport 29/92*

Kotter, J. P. (1996), "Leading Change", *Harvard Business School Press*

Kredittilsynet, IRB, <http://www.kredittilsynet.no/archive/f-avd_pdf/01/02/IRBfo018.pdf>
lastet ned 05.11.07

Kredittilsynet, MiFID, <<http://www.kredittilsynet.no/wbch3.exe?p=2770>> lastet ned 31.10.07

Kredittilsynet, risikobasert tilsyn,
<<http://www.kredittilsynet.no/wbch3.exe?p=2687&side=&modus=print>> lastet ned 06.10.07

Kredittilsynet, Tegn i tiden,
<[http://www.kredittilsynet.no/archive/stab_ppt/01/02/Terra032.ppt#268,3,Utvikling i rentemargin og netto renteinntekter \(i prosent av GFK\)](http://www.kredittilsynet.no/archive/stab_ppt/01/02/Terra032.ppt#268,3,Utvikling%20i%20rentemargin%20og%20netto%20renteinntekter%20(i%20prosent%20av%20GFK))> lastet ned 27.11.07

Levitt, B & March, J. G. (1988) "Organizational Learning" *Annual Review of Sociology* (14), 1988

Meyer, C. B. (1996) "Utvikling av finansielle konserner i et norsk og skandinavisk perspektiv" *SNF-rapport*, 50/96

Meyer, C. B. & Lien, L. B. (1999) "Strukturendringer i finansnæringen: Ekspansjon, konsolidering og disintegrasjon" *SNF-rapport*, 17/99

Meyer, C. B. & Lien, L. B. (2000) "Ekspansjonsstrategier i finansnæringen: Oppkjøp, direkte investeringer og allianser." *Praktisk Økonomi & Finans, Cappelen Akademisk Forlag*, nr. 2-2000, side 82-88

Murray, E. A., & Mahon, J. F. (1993) "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?" *Long Range Planning*, 26 (4), 102-111

Norges Bank, Størrelse og avkastning, <http://www.norges-bank.no/Pages/Article____41160.aspx> lastet ned, 20.11.07

Norges Lover 1687 – 2003 *Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo*

Lov av 24. mai. Nr. 1. 1961 – Lov om sparebanker

Norman, V. D. (2004) ”Næringsstruktur og utenrikshandel i en liten åpen økonomi,” .1 utgave
7. opplag *Gyldendal Akademisk Forlag*

NOU 2001 : 23, Finansforetakenes virksomhet, *Finansdepartementet*

Ot.prp. nr. 11 (2006-2007), Om lov om endringer i finanslovgivningen mv.
(forvalterregistrering av aksjer, obligasjoner med fortrinnsrett, mv.)

Ot.prp. nr. 59 (2001-2002), Om lov om endring av lov 10. juni 1988 nr. 40 om
finansieringsvirksomhet og finansinstitusjoner mv. (omdanning av sparebanker til
aksjeselskap eller allmennaksjeselskap)

Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L. (2001), ”Microeconomics” 5th ed. *Prentice Hall
International*

Porter, M. E. (1985), ”Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior
Performance, *The Free Press*

Ring, P. S. & Van de Ven, A. (1994), ”Developmental Processes of Cooperative
Interorganizational Relationships,” *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118

Robson, C (2002), ”Real World Research” 2nd ed, *Oxford Blackwell*

Saunders, M., Lewis, P. & Thornill, A. (2007), ”Research Methods for Business Students” 4th
ed. *FT Prentice Hall*

Schonberg, R. (2003) ”Mergers and Acquisitions” Ch. 21 i Faulkner and Campbell (eds) *The
Oxford Handbook on Strategy, Oxford University Press.*

Sparebankbladet, (2007), ”Gode rammer for sparebankene” *Sparebankforeningen* (4/2007)

Sparebankforeningen, Om Sparebankforeningen,

<<http://www.sparebankforeningen.no/index.gan?id=1390&subid=0>> lastet ned 05.11.07

Sparebankforeningen, Rammevilkårutvalgets innstilling. 15. desember 2006.

Sparebankforeningen, Sparebankene etter størrelse 2006,

<<http://www.sparebankforeningen.no/index.gan?id=15135&subid=0>> lastet ned 05.11.07

Sparebankforeningen, Sparebankgrupperinger

<<http://www.sparebankforeningen.no/index.gan?id=1493&subid=0>> lastet ned 15.11.07

Sparebanken Vest, Om banken,

<<http://www.spv.no/weblink/FELLES/spvwIProdukter.nsf/viewupid/VMK1124155654?openDocument§ion=Hoved>> lastet ned 06.11.07

Sparebanken Vest, Årsrapport 2006.

SpareBank 1, Om SpareBank 1 Gruppen,

<<http://www.sparebank1.no/weblink/felles/wIProdukter.nsf/produkter/NTK4129232AM?openDocument&mid=investor>> lastet ned 05.11.07

SpareBank 1, Årsrapport 2006

Sørensen, P. B. & Whitta-Jacobsen, H. J. (2005), "Introducing Advanced Macroeconomics", *McGraw-Hill*, ch. 14 "The economy in the short run – some facts about business cycles"

Terra, Terra-Gruppen AS' historie,

<<https://www.terra.as/servlet/side?section=1130000&item=22212>> lastet ned 05.11.07

Terra, Årsrapport 2006

VG Nett, Samleside Terra-skandalen

<<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/spesial.php?id=3701>> lastet ned 26.11.07