

Strukturendring i sparebankbransjen

Er en strukturendring i sparebankbransjen nært forestående?

JONAS RØSSLAND HAVNERÅS
THOMAS HAUGMO LANGERUD

VEILEDER
Roy Mersland

Universitetet i Agder, 2019
Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA
Institutt for økonomi

Master

Sammendrag

Denne oppgaven har som formål å svare på om en strukturendring i sparebankbransjen er nært forstående. En strukturendring menes i denne sammenheng en betydelig økning i antall fusjoner mellom banker. For å svare på forskningsspørsmålet er det gjennomført en casestudie av sparebankbransjen. Gjennom å intervjuere ledere av mindre sparebanker og andre aktører i bransjen, har vi prøvd å finne faktorer som kan trigge fusjonering for mindre sparebanker. Litteraturen som er brukt i oppgaven er i hovedsak knyttet til fusjon og fusjonsmotiver. Det er også gjennomført en bransjeanalyse og en analyse av de makroøkonomiske forholdene til sparebankene. Basert på dette er det blitt presentert sentrale temaer i bransjen, som er blitt sammensatt til en figur. Denne figuren har som mål å beskrive dagens utfordringer for mindre sparebanker i bransjen, og ble siden drøftet under intervjuene med aktørene. Våre funn tilsier at de mindre sparebankene har særlige utfordringer knyttet til reguleringer og teknologi. Dette er likevel noe sparebankene får mye hjelp til gjennom allianser og annet samarbeid. Allianser og annet samarbeid bør derfor sees på som viktig for fremtidig drift av mindre sparebanker. Videre tilsier våre funn at synergieffekten stordriftsfordel vil være særlig attraktiv ved potensielle fusjoner, gjennom effektivisering og ressursdeling. Tingvoll-modellen blir regnet som en attraktiv fusjonsmodell. Det blir funnet grunnlag for å tro at man vil oppleve fusjoner mellom banker i fremtiden. Det blir likevel ikke funnet noe som tilsier en betydelig økning i antall fusjoner i sparebankbransjen. Dette begrunnes med at bankene får mye hjelp til sine største utfordringer gjennom allianse og annet samarbeid.

Forord

Denne masterutredningen er gjennomført som en siste del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder, og utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidet med denne oppgaven har vært spennende og lærerikt. Vi har fått godt innblikk i sparebankbransjen, en bransje vi over lengre tid har hatt interesse for. Valg av tema ble derfor enkelt da Roy Mersland foreslo å skrive om en potensiell strukturendring i denne bransjen.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Roy Mersland for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger gjennom arbeidet med oppgaven. Sammen har vi hatt interessante samtaler som har bidratt stort til oppgaven. Videre ønsker vi også å takke bankene og de andre aktørene som vi har fått mulighet til å intervjuet under oppgavearbeidet. Vi setter svært pris på engasjementet dere viste for oppgaven.

Vårt samarbeid har vært godt gjennom dette arbeidet, og vi har utfylt hverandre på flere områder. Videre håper vi oppgaven vil være av interesse, og bidra til innsikt i en spennende bransje.

Jonas Røssland Havnerås og Thomas Haugmo Langerud
Kristiansand, 29.mai 2019

Innhold

Sammendrag	i
Forord	ii
Figurer	
Tabeller	
1 Introduksjon	1
2 Sparebanker	4
2.1 Sparebankenes historie	4
2.1.1 Områdekomiteen	4
2.1.2 Planleggingskomiteen	5
2.1.3 Strukturutvalget	7
2.1.4 Bankkrise fører til ny struktur	8
2.1.5 Alliansedannelse	9
2.2 Sparebankenes organisasjonsstruktur	9
2.2.1 Egenkapitalbevis	10
3 Bransjeanalyse	12
3.1 Porters femkreftersmodell	12
3.1.1 Potensielle inntrengere	13
3.1.2 Substitutter	14
3.1.3 Leverandørens forhandlingsmakt	15
3.1.4 Kundenes forhandlingsmakt	15
3.1.5 Dagens konkurrenter	15
3.2 PESTEL-analyse	16
3.2.1 Politiske og lovmessige faktorer	16
3.2.2 Økonomiske faktorer	17
3.2.3 Miljømessige faktorer	18
3.2.4 Sosiale og teknologiske faktorer	19
4 Teori, utfordrende temaer og figurutarbeidelse	20
4.1 Fusjon og motiv til oppkjøp	20
4.1.1 Motiver til fusjon og oppkjøp	20
4.1.2 Lederambisjoner ved fusjon og oppkjøp	22
4.1.3 Fusjonsmodeller	22
4.2 utfordringer for mindre sparebanker	23
4.2.1 Kunder og kundelojalitet	23
4.2.2 Filialer	24
4.2.3 Teknologi	25
4.2.4 Sparebankstiftelser	27

4.2.5	Regulering	29
4.2.6	Stordriftsfordeler	30
4.2.7	Allianser	32
4.2.8	Rentemarginer	32
4.2.9	Kapitalkrav	34
4.2.10	Risiko	35
4.2.11	Ansatte og autorisasjonsordninger	36
4.3	Figurutarbeidelse	37
5	Metode og data	40
5.1	Forskningstilnærming	40
5.1.1	Metode for datainnsamling	41
5.2	Utførelse av intervju	42
5.2.1	Intervjuforberedelser	42
5.2.2	Datakilder	43
5.2.3	Intervjuutførelse	44
5.3	Dataanalyse	46
5.3.1	Renskrivning av intervju	46
5.3.2	Kategorisering og analysering	47
6	Funn	48
6.1	Tingvoll-modellen i praksis	48
6.1.1	Hvordan var situasjonen?	48
6.1.2	Ansatte og kompetanse	49
6.1.3	Regulering og lovverk	50
6.1.4	Allianse og samarbeid	50
6.1.5	Annet	51
6.1.6	Deloppsummering	51
6.2	Markedsområde	52
6.2.1	Dagens konkurransesituasjon	52
6.2.2	Inntrengere	53
6.2.3	Deloppsummering	53
6.3	Kunder	54
6.3.1	De viktigste kundene i fremtiden	54
6.3.2	Mer prisbevisste kunder	54
6.3.3	Kundebehov	55
6.3.4	Deloppsummering	56
6.4	Filialer	56
6.4.1	Hvem besøker dagens filialer	56
6.4.2	Trenger man filialer	57
6.4.3	Deloppsummering	58
6.5	Teknologi	58
6.5.1	Utvikling Av teknologi	58
6.5.2	Fremtidige aktører	59

6.5.3	Deloppssummering	59
6.6	Lokal tilhørighet	60
6.6.1	Arbeidsplasser	60
6.6.2	Samfunnsutvikling	61
6.6.3	Deloppssummering	61
6.7	Sparebankstiftelser	61
6.7.1	Deloppssummering	63
6.8	Lovverk og regulering	63
6.8.1	Hva gjør bankene i møte med stadig mer komplekst lovverk og reguleringer	63
6.8.2	Vanskelige lovverk å overholde	64
6.8.3	Deloppssummering	64
6.9	Stordriftsfordeler	65
6.9.1	Deloppssummering	66
6.10	Marginer	66
6.10.1	Deloppssummering	67
6.11	Kapitalkrav	67
6.11.1	Utfordringer med kapitalkrav	67
6.11.2	Håndtering av risiko	68
6.11.3	Deloppssummering	68
6.12	Tilgang på ansatte	69
6.12.1	Autorisasjonsordninger	70
6.12.2	Deloppssummering	70
6.13	Annet	70
6.13.1	Flere fusjoner	71
6.13.2	Hvilke tema er det størst utfordringer knyttet til	72
6.13.3	Tilføyelser	72
6.13.4	Deloppssummering	72
7	Diskusjon	73
7.1	Fusjoner	74
7.2	Figurdrøftelse	76
7.2.1	Markedsområder, kunder og filialer	76
7.2.2	Teknologi	77
7.2.3	Sparebankstiftelser	78
7.2.4	Allianser og reguleringer	79
7.2.5	Stordriftsfordeler og marginer	80
7.2.6	Kapitalkrav og risiko	81
7.2.7	Ansatte	81
7.2.8	Figuroppsummering	82
8	Konklusjon	84
8.1	Begrensninger ved oppgaven	85
8.2	Fremtidig forskning	86

Referanser	87
A Intervjuguide	95
B Refleksjonasnotat - Jonas Røssland Havnerås	97
B.1 En oppsummering av masteroppgaven	97
B.2 Internasjonale trender	98
B.3 Innovasjon	98
B.4 Responsibility/Ansvar	99
C Refleksjonsnotat - Thomas Haugmo Langerud	100
C.1 En oppsummering av masteroppgaven	100
C.2 Internasjonale trender	101
C.3 Innovasjon	102
C.4 Responsibility/Ansvar	102

Figurer

1	Antall sparebanker i Norge 1922-2018	1
2	Forvaltningskapital delt på driftskostnadene til sparebankene i 2017	1
3	Prioriteringsrekkefølge	11
4	Porters femkreftersmodell	13
5	Bruttonasjonalprodukt - BNP	17
6	Styringsrentens fremtidige utvikling	18
7	Spørreundersøkelse utført av TNS Kantar for Finans Norge - Bytte av boliglånsbank	24
8	Bankenes utlåns- og innskuddsrente, 1980-2018	33
9	Utfordringer for mindre sparebanker	38
10	Utfordringer for mindre sparebanker	73

Tabeller

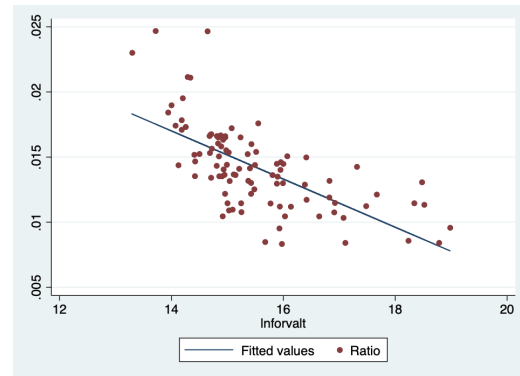
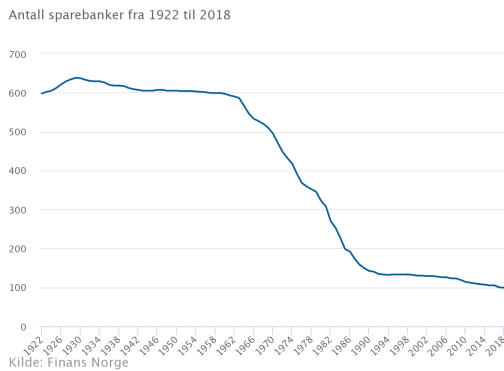
1	Forskjellige hypoteser	21
2	Antall filialer i Norge 2010-2017	25
3	Sentrale lover for sparebanker	29
4	Kapitalkrav 2014-2020	35

1 Introduksjon

Om dagen gjennomgår sparebankbransjen store endringer, hvor spesielt nye teknologiske hjelpemidler og globalisering er i fokus. Tradisjonelt har bankene vært en institusjon hvor innskudd, uttak og betaling av regninger har vært sentrale aktiviteter. Bankene var på mange måter en samlingsplass i lokalsamfunnet, en plass man kunne treffe naboer, slektninger og andre kjente. Slik er det ikke lengre. Internett og teknologi har sammen bidratt til at vi som kunder kan få tilgang til våre banktjenester uavhengig av lokalitet. Sparebanker har dermed også mulighet til å henvende seg til kunder som befinner seg utenfor sitt lokale område. Kundene, spesielt de yngre, er i bedre stand til å bruke internettbaserte plattformer som mobilbank og nettbank. En slik teknologisk utvidelse av markedsområdene har ført til at bankene er blitt mindre lokalt forankret (Thue, 2014, s. 408).

Reguleringene av sparebankene er i økende grad berørt av internasjonale konsortier og organisasjoner, før de blir implementert gjennom EU (Thue, 2014, s. 407). Reguleringene blir mer kompliserte, og behovet for kostbare og kompetente medarbeidere som skal forstå og implementere de nye reguleringene har blitt større. Man ser derfor at det er blitt introdusert et sett av nye stordriftsfordeler innenfor bankbransjen. Disse stordriftsfordelene kan bidra til å øke press på mindre banker, og kan bety behov for fusjonering. Fusjonering til større enheter kan potensielt føre til at den kjente bankidentiteten som er avgrenset lokale og regionale enheter, blir redusert (Thue, 2014, s. 408).

Antall sparebanker i Norge



Figur 1: Antall sparebanker i Norge 1922-2018 (Sparebankforeningen, 2019a) Figur 2: Forvaltningskapital delt på driftskostnadene til sparebankene i 2017

Sparebankideen¹ bygger blant annet på lokale forankringer og nærhet til kundene. Dette er to elementer som blir truet ved fusjonering. Som vist i figur 1 ser vi at antall sparebanker har blitt kraftig redusert. Denne reduksjonen skyldes fusjoner blant sparebanker (Thue, 2014, s. 407). I løpet av perioden 2014-2018 har det vært et gjennomsnitt på rundt 2-3 fusjoner pr. år (Sparebankforeningen, 2019b).

Ved å se på bankenes gjennomsnittlige forvaltningskapital² delt på driftskostnadene til samtlige norske sparebanker i 2017, ser man at de større bankene driver mer effektivt enn de mindre sparebankene. Tallene er hentet fra Finans Norge (2017). Dette ser vi i figur 2, som viser ratioen mellom forvaltningskapital og driftskostnader på x-aksen, mens y-aksen representerer størrelsen til bankene. Linjen i figuren representerer gjennomsnittlig verdier fra alle sparebankene. Vi ser derfor at det er lavere kostnader knyttet til forvaltningskapital hos de større sparebankene i Norge. Grunnen til at vi kan si dette er at de fleste prikkene som er over linjen er plassert mot venstre i figuren. De aktuelle prikkene representerer derfor banker med lavest ratio, samtidig som vi ser at de representerer de største sparebankene. Vi kan derfor argumentere for at de største bankene driver mer effektivt. Flertallet av de store sparebankene har en ratio på under 1,5 prosent. Dette er en kontrast til de mindre sparebankene, hvor vi finner langt flere med ratio over 1,5 prosent.

Senest i slutten av april 2019 sendte de lokale sparebankene Flekkefjord Sparebank og Kvinesdal Sparebank ut pressemelding om forhandlinger om fusjon mellom partene. I pressemeldingen fremgikk det at fusjonens mål var å styrke bankenes lokale konkurransekraft, styrke sponning og gaveutdeling og bedre kvalitet til kundene i form av nærhet og konkurransedyktige produkter (Kvinesdal Sparebank, 2019).

Økende kompleksitet i rammebetingelsene, konkurranse fra utenlandske aktører og utvikling av teknologi er noen av temaene som beskriver utfordringer som bankene står overfor. Det trengs på bakgrunn av dette en annen type kompetanse hos de ansatte enn det tradisjonelt har gjort tidligere. Lavere marginer og hard konkurranse skaper større utfordringer. Basert på disse grunnene kan det tenkes at det er blitt vanskeligere å drive en mindre sparebank i dag. Uttalelser som at bankene trenger konkurranse (Jensen, 2014) og at alt ligger til rette for digitalisering av bransjen (Jensen, 2015) bidrar til å underbygge denne vanskeligheten. Trenden viser også færre og større banker (Thue, 2014, s. 406). Basert på dette tror vi man vil se et høyere antall fusjoner mellom banker i fremtiden. Vårt forskningsspørsmål for denne oppgaven blir følgende:

¹Sparebankideen går ut på at banken er samfunnsleid og at overskuddet går tilbake til lokalsamfunnet (Sparebanken Vest, 2014)

²Forvaltningskapital er den samlede verdien av midlene en finansinstitusjon har til forvaltning (Finansleksikon, 2019)

Er en strukturendring i sparebankbransjen nært forestående?

For å besvare forskningsspørsmålet er det foretatt en casestudie av sparebankbransjen. Studien ble gjennomført ved å bruke ekspertintervjuer med aktører i bransjen. Her ble det utført totalt åtte intervjuer, hvor fem av intervjuene er av ledere i lokale sparebanker. Samtlige av sparebankene har under ti milliarder i forvaltningskapital. De resterende tre intervjuene er gjennomført med andre aktører i bransjen, hvor en av aktørene er en advokat som jobber tett med fusjoner, en annen er tidligere banksjef i en sparebank som har fusjonert og den siste er en bankansatt i en bank som har gjennomgått en fusjon. Utredningen har som formål å kartelegge mindre sparebankers utfordringer i dagens sparebankbransje, og ut fra dette kunne si noe om man kan forvente et økt antall bankfusjoner i nær fremtid.

Denne oppgaven starter ved å presentere sparebankers historie og struktur. Deretter vil vi i kapittel 3 foreta en bransjeanalyse, ut fra Porters Femkreftersmodell og PESTEL³. Videre vil teori og andre sentrale temaer i bransjen bli belyst i kapittel 4. I kapittel 5 vil vi gjennomgå vår forskningsmetode. Våre funn fra intervjuene vil bli presentert i kapittel 6. Funnene vil videre bli drøftet opp mot teori og sentrale temaer i bransjen, dette skjer i kapittel 7. Oppgaven avsluttes i kapittel 8, her kommer en konklusjon og forslag til videre forskning.

En strukturendring i sparebankbransjen menes i denne oppgaven som en betydelig endring i bransjen. Eksempelvis i form av en betydelig økning i antall fusjoner mellom banker. Utredningen vil videre anta at det finnes større banker som er interessert i å fusjonere dersom de mindre sparebankene åpner opp for det.

³PESTEL er en situasjonsanalyse av en virksomhets makroomgivelser. Analysen omfatter det som er viktig i dagens markedssystem, eller det som kan bli viktig i fremtidige markedssystem (Estudie, 2019)

2 Sparebanker

I dette kapitlet skal vi se på historien til sparebankene, hvordan de er strukturert og hvordan de fungerer i praksis. Vi skal se på hvordan sparebankstrukturen har endret seg i løpet av de siste 70 årene og hvordan de ser ut i dag.

2.1 Sparebankenes historie

Den norske sparebanknæringen strekker seg tilbake til 1822. De filantropiske kreftene som var i sving i Norge på denne tiden bidro til at embetsmenn så et behov for en løsning for de svakeste i samfunnet når de kom til sparing av lønn (Thue, 2014, s. 20). Dette resulterte i Christiania Sparebank. Året etter ble Bergen Sparebank opprettet og så Trondheim Sparebank (Thue, 2014, s. 20). På 1830-tallet åpnet det også sparebanker ute i distriktene, som var der flesteparten av den norske befolkning bodde på denne tiden (Thue, 2014, s. 43). I 1929 var antallet sparebanker i Norge oppe i 638 (Thue, 2014, s. 15). Dette antallet forble delvis uendret frem til 1960-tallet, da områdekomiteen ble opprettet (Sparebankforeningen, 2019d).

2.1.1 Områdekomiteen

Frem til 1960 var det i overkant av 600 sparebanker i Norge. Selv om antallet ble redusert til 528 innen 1967, var hovedstrukturen i bransjen lite forandret. Grunnen til dette var fordi det var små sparebanker som ble fusjonert inn i nabobanken (Sparebankforeningen, 2019d). Områdekomiteen ble opprettet for å fremme og endre strukturen i den daværende bankstrukturen. Sparebankforeningen utnevnte Nicolai Schei til leder for komiteen. Han hadde hatt suksess som leder for kommunesammenslåingene kort tid før områdekomiteen ble opprettet. Etter kommunesammenslåingene var antall kommuner redusert fra 747 til 454 (Thue, 2014, s. 206). Områdekomiteen var forutseende og så at det kom til å komme store endringer i næringsstrukturen, som ville føre til endring i bosettings- og sysselsettingsmønsteret i Norge. Folk begynte å bosette seg i nærhet av byene fremfor distriktene, som var vanlig i Norge på den tiden. Det ble derfor et behov for å redusere antall sparebanker (Sparebankforeningen, 2019d).

Som følge av endringer i næringslivet så områdekomiteen et behov for mer spesialisering hos bankene, noe som var en av driverne bak reduksjonen i antall banker. Komiteen så at for å klare å håndtere den stadig økende spesialiseringen, krevdes det større enheter (Thue, 2014, s. 207). Dette var for å kunne konkurrere med forretningsbankene ⁴, som allerede hadde en struktur som var tilpasset det nye mønsteret i norsk næringsliv. Forretningsbankene var både få og store, noe som gjorde at de var bedre skikket til å håndtere spesielle oppgaver (Sparebankforeningen, 2019d). En av ulempene med sparebankstrukturen på 60-tallet var størrelsen på utlånene som kunne gis ut til en enkelt kunde. De små bankene måtte holde en større andel kapital bak lånene sine på grunn av manglende mulighet til risikoutjevning. En annen svakhet med daværende struktur var at det var vanskelig å skaffe kvalifiserte medarbeidere for de små sparebankene (Thue, 2014, s. 208).

Områdekomiteen sitt forslag var å samle de 528 sparebankene som var i Norge på den tiden til 61 større enheter (Thue, 2014, s. 207). De fokuserte på fylkene i Norge og ville ha én til sju sparebanker per fylke. De foreslo å ha fylkesbanker i Nord-Trøndelag, Aust-Agder og Telemark. Områdekomiteen gikk grundig igjennom hvert fylke og hver region innenfor fylkene og forslaget deres etter denne gjennomgangen ville gitt 85 sparebanker i Norge (Sparebankforeningen, 2019d).

Områdekomiteens forslag endret lite av sparebankstrukturen på kort sikt, men utover 70- og 80-tallet kunne man se sporene etter komiteen. Det ble opprettet distriktssparebanker etter mønsteret til områdekomiteen i samtlige fylker, med unntak av Telemark. Selv om mønsteret etter områdekomiteen er synbart, er det to viktige forskjeller. De fleste fylkene fikk færre distriktssparebanker enn komiteen foreslo, og mange banker valgte å stå utenom distriktssparebankene. Bankene som valgte å stå utenom var så små at de ikke endret hovedmønsteret og sparebankstrukturen ble derfor preget av distriktssparebanker (Sparebankforeningen, 2019d).

2.1.2 Planleggingskomiteen

Som et svar på manglende fremdrift i strukturutviklingen, lagt frem av områdekomiteen, tok sparebankforeningen i 1971 initiativ til en bred utredning av sparebankenes fremtid (Thue, 2014, s. 209). Dette initiativet kom selv om antall sparebanker hadde blitt redusert med 60 stykker i perioden 1967-1971 (Sparebankforeningen, 2019d). Grunnen til den manglende fremdriften var at det kun var i noen få fylker at forslaget til områdekomiteen ble etablert (Thue, 2014, s. 210).

⁴Forretningsbank er en bank som drives som et aksjeselskap og som skaffer seg midler til sin virksomhets gjennom innskudd fra en ubestemt krets innskytere. Forretningsbank er en av to grupper banker i Norge. Den andre er sparebanker (Meinich & Munthe, 2015)

Den nye komiteen fikk et videre mandat enn områdekomiteen. De skulle ikke bare fokusere på struktur, men de skulle også behandle og fremme forslag om sparebankens arbeidsoppgaver, organisasjonsmessig oppbygging, sparebanksamarbeid og egenkapitalproblemet. Planleggingskomiteen fikk dette vide mandatet, mye på grunn av en stortingsmelding om sparebanker og andre kredittinstitusjoners plass i kredittsystemet (Sparebankforeningen, 2019d).

I en stortingsmeldingen fra 1967-68 ble det fokusert på at den videre strukturrasjonaliseringen i det private bankvesenet burde ta sikte på etablering av selvstendige og tilstrekkelige sterke regional- og distriktsbanker. Dette var noe de mente lokale banksammenslutninger kunne gi grunnlag for. I denne stortingsmeldingen kommer det videre frem at myndighetene hadde forretningsbankene i tankene når de skrev den, og at de hadde liten tro på at sparebankene kunne oppfylle denne målsettingen (Sparebankforeningen, 2019d).

Planleggingskomiteen delte ikke samme syn som myndighetene. De så at utviklingen på 60- og 70-tallet gikk i retning av større landsomfattende forretningsbanker, og at det var i få områder selvstendige forretningsbanker ville overleve i distriktene. Dette er noe som viste seg å stemme når man ser på det i ettertid. De mente heller at distriktsbankfunksjonen burde overtas av sparebankene. Planleggingskomiteen mente at sparebankene hadde mulighet til å skape sterke distriktssparebanker i alle fylker, mens forretningsbanker bare ville få til dette i noen fylker (Thue, 2014, s. 215). Planleggingskomiteen mente at med dette som grunnlag krevdes det rundt fem år å utvikle allsidige distriktssparebanker eller fylkessparebank. Disse sparebankene skulle dekke alle lokale og regionale behov for bankfunksjoner (Sparebankforeningen, 2019d).

I motsetning til områdekomiteen, anbefalte planleggingskomiteen en ikke-eksakt geografisk løsning. Komiteen ville heller ikke binde seg til en generell målsetting om fylkessparebanker. Dette var fordi de mente at lokale forhold kunne tilsi mer enn én sparebank i et fylke. Komiteen mente imidlertid at det ikke burde være mer enn to-tre sparebanker i hvert fylke. Tanken var at distriktssparebankene kunne dekke mer enn ett fylke, dersom lokale forhold tilsa det. Ut fra denne meningen kom fellesfunksjonsmodellen. Denne modellen gikk ut på at hovedkontoret i distriktssparebankene skulle skilles ut fra avdelingskontorene fremfor å bli slått sammen med administrasjonen i den dominerende avdelingsbanken. Hovedkontoret skulle ivareta stabs- og servicefunksjoner for de sparebankene som distriktssparebanken var etablert på grunnlag av (Sparebankforeningen, 2019d). Noen av disse oppgavene var valuta, fonds, eiendom, forvaltning og spesielle lån, samt administrative funksjoner som regnskap, personalforvaltning, opplæring og markedsføring (Sparebankforeningen, 2019d).

Denne modellen ga en desentralisert maktstruktur. Dette var viktig for å starte fusjonsprosessen som måtte til for å oppnå målene komiteen hadde satt. Det ga også et signal til de mindre sparebankene som fusjonerte med de større bankene, om at sparebankene fortsatt ville være selvstendige enheter. Sparebankene ville dermed fortsette å være en del av laget, samtidig som de selv fikk styre mye av bankvirksomheten slik de hadde gjort før fusjonen. Denne vurderingen har vist seg i

ettertid å ha vært nødvendig for å få fusjonsprosessen i gang. Men denne prosessen førte til styringsproblemer, og det kan ha bidratt til å begrense mulighetene til å ta ut rasjonaliseringsmuligheter (Sparebankforeningen, 2019d).

2.1.3 Strukturutvalget

I 1981 ble det opprettet enda et strukturutvalg som skulle utrede sparebankstrukturen. En komité nedsatt av Telemark Sparebanklag konkluderte med at en sammenslutning mellom sparebanker og fellesbanken⁵ ville være den eneste løsningen som på sikt ville tjene og fremme sparebankene (Thue, 2014, s. 225). Komiteen ville også omdanne Fellesbanken AS til en selveid stiftelse. Dette var i strid med det planleggingskomiteen hadde lagt frem som forslag til distriktssparebanker, og ville i realiteten bety en landsomdekkende sparebank (Thue, 2014, s. 227). Det nye utvalget konkluderte at sparebankene ved sin strukturutvikling skulle sikre et slagkraftig, desentralisert banksystem utenom de tre landsomfattende forretningsbankene. Utvalget ville heller bygge videre på distrikts- og fylkesbanker og avviste dermed alternativet om en landsdekkende sparebank (Sparebankforeningen, 2019d).

Strukturutvalget foretok noen viktige prinsipielle avklaringer som har fått betydning for hvordan strukturen i sparebankene har utviklet seg. De avklarte at blant annet banksammenslutninger ikke er noe mål i seg selv. De mente at den enkelte bank skulle ha tilstrekkelige ressurser til å betjene sine kunder og til å dekke behovet for banktjenester i det lokalsamfunnet der banken hørte til (Thue, 2014, s. 227). De mente også at sparebankene skulle være i stand til å tilpasse seg de behov som fulgte av endringer i samfunnet. Utvalget så at de overordnede målene de hadde satt ville gjøre det ønskelig med større enheter, men uttrykte at lokale forhold kan tilsi at enkelte banker ønsker å stå utenom en fusjon. For å ta hensyn til sparebankvesenet oppfordret strukturutvalget at dette synet burde aksepteres og respekteres. Så lenge det var lokalbanker og banker som dekket større området, burde det aksepteres at sparebankene konkurrerer med hverandre (Sparebankforeningen, 2019d).

Distriktssparebankene i Norge gjorde at Fellesbanken kom i et konkurranseforhold til disse bankene, samtidig som behovet for sentralbanktjenester for de større bankene ble redusert. Dette førte til at Fellesbanken og Sparebanken Oslo Akershus ble slått sammen til Sparebanken ABC i 1985. Dermed var distrikts-sparebankstrukturen i Norge på plass innen bankkrisen på 90-tallet. De ni største sparebankene hadde 55 prosent av sparebankenes forvaltningskapital ved inngangen til bankkriseperioden (Sparebankforeningen, 2019d).

⁵Fellesbanken ble opprettet i 1920 og fungerte som en sentralbank for sparebanker. Fellesbanken ble slått sammen med Sparebanken Oslo Akershus til Sparebanken ABC. Fra 2003 har den vært en del av DNB ("Fellesbanken", 2011, 16. desember)

2.1.4 Bankkrise fører til ny struktur

Bankkrisen⁶ som traff Norge på slutten av 80-tallet tvang flere sparebanker til å fusjonere og endret dermed sparebankstrukturen. De to største sparebankene i Nord-Norge var først ut med å fusjonere for å redde seg. I november 1988 ble de to bankene, med myndighetene og Sparebankenes sikringsfond i fronten, slått sammen til Sparebanken Nord-Norge (Thue, 2014, s. 283). I 1992 ble Sparebanken Nordland også innfusjonert i Sparebanken Nord-Norge, som gjorde at sparebanken fikk en dominerende posisjon i alle de tre nordnorske fylkene (Thue, 2014, s. 284).

Flere av de største bankene som hadde takket nei til å gå inn i distriktssparebankene ble av bankkrisen tvunget til å oppgi selvstendigheten sin. Dette førte til at blant annet Spareskillingsbanken Trøndelag ble fusjonert inn i Sparebanken Midt-Norge, som gjorde at denne fikk en dominerende posisjon i Trøndelags-fylkene. Flere mindre sparebanker ble tvunget til å fusjonere med andre på grunn av kriseperioden (Sparebankforeningen, 2019d).

Bankkrisen på 90-tallet bidro sterkt til distriktssparebankstrukturen. Selv om de største distriktssparebankene selv ble rammet av krisen bidro tilførsel av nye kunder og forvaltningskapital ved innfusjonering av de kriserammede bankene. De fikk i tillegg tilførsel av egenkapital fra Sparebankens sikringsfond og Statens Banksikringsfond (Thue, 2014, s. 284).

Sparebankene i Nord- og Midt-Norge var kun de første distriktssparebankene som ble styrket som følge av bankkrisen i Norge. På Østlandet ble Sparebanken NOR et resultat av mange distriktssparebanker som valgte å slå seg sammen som følge av krisen (Sparebankforeningen, 2019d). Etter bankkrisen var det ti distriktssparebanker og regionssparebanker som sto for over 70 prosent av forvaltningskapitalen i Norge og antall sparebanker var nede i 134 stykker (Sparebankforeningen, 2019d).

⁶Bankkrisen i Norge varte fra 1988 til 1993. Bankkrisen i Norge oppsto på grunn av en massiv utlånsvekst og en omfattende deregulering. På grunn av en høy oljepris og gode internasjonale konjunkturer opplevde Norge en stor ekspansjon tidlig på 80-tallet. Men en svekket krone og fall i oljeprisen i 1986 ledet til en kontraktiv pengepolitikk. Det var da de mindre bankene fikk problemer og en bankkrise oppsto (Norges Bank, 2019)

2.1.5 Alliansedannelse

Etter bankkrisen på 90-tallet roet fusjoneringene seg. Det var kun fusjonen mellom Eiker Sparebank og Drammensbanken Skoger Sparebank som omfattet større sparebanker (Sparebanken Øst, 2019). Men en annen idé utviklet seg utover 90-tallet. Det var ideen om alliansedannelse. Flere banker så at finansmarkedet ikke lenger kun ville dreie seg om banker, men også forsikring og fond. Dette førte til at det ble dannet to store allianser i 1996. Det var Sparebank 1⁷ gruppen som ble dannet av Sparebanken Midt-Norge, Nord-Norge, Rogaland og Vest, hvor de skulle samarbeide innen teknologi, fonds- og forsikringsprodukter. Samtidig etablerte Sparebanken NOR en allianse med fem andre banker, Sparebanken Hedmark, Møre, Rana, Sør og Sogn og Fjordane. Denne alliansen skulle samarbeide når det gjaldt teknologi og salg og utvikling av fonds- og forsikringsprodukter (Sparebankforeningen, 2019d).

I 1997 kom det som i dag er Eika-alliansen⁸. Den oppsto da tre grupperinger av mindre sparebanker over hele landet slo seg sammen og dannet Eika-Gruppen, som senere skiftet navn til Terra-Gruppen i år 2000. Selv om det ble dannet allianser, var det også noen banker som valgte å stå utenfor. Sparebanken Vest, som var en del av Sparebank 1 gruppen, meldte seg ut av alliansen og er dermed alliansefri, blant andre alliansefrie sparebanker finner vi Flekkefjord Sparebank og Voss Sparebank (Sparebankforeningen, 2019d).

2.2 Sparebankenes organisasjonsstruktur

En sparebanks organisasjonsstruktur er særegen i forhold til den konvensjonelle selskapsformen hvor man har en definert eierside som krever utbytte. Sparebankene er bygd opp med innskudd fra publikum, og er en selveid stiftelse som ikke har investorer som krever overskudd (Thue, 2014, s. 20). Overskuddet blir brukt til å gi ut gaver til lokalsamfunnet, og til å øke egenkapitalen i banken. I 1987 kom det en ny lov som gjorde at sparebanker kunne velge å utstede egenkapitalbevis, som kan minne om en aksje. Dette gjorde at sparebankene kunne øke kapitalen raskere ved at investorer kunne kjøpe egenkapitalbevis. Det gjør også at investorer krever en viss del av overskuddet. Det følger av finansforetaksloven § 10-5 (2015) at egenkapitalbevisene ikke kan overstige ti prosent av vedtektsfestet eierandelskapital.

⁷Sparebank1-Alliansen består av 14 selvstendige sparebanker over hele landet som samarbeider om felles plattform og felles merkevare (Sparebank 1, 2019)

⁸Eika Alliansen består av 68 lokalbanker, Eika Gruppen og Eika Boligkreditt. Eika Alliansen har en samlet forvaltningskapital på over 400 milliarder kroner. Eika alliansen har nær 1 million kunder og har 300 ansatte, noe som gjør Eika Alliansen til en av de største aktørene i det norske bankmarkedet (Eika-Alliansen, 2019)

En sparebank sitt øverste organ er forstanderskapet, som har som hovedoppgave å fastsette og endre sparebankens vedtekter, fastsette bankens regnskap og vurdere eventuelle fusjoner. Hvert fjerde år blir medlemmene i forstanderskapet valgt, hvor minst tre fjerdedeler av de som blir valgt ikke kan være ansatte i banken jf. finansforetaksloven § 8-2 (2015).

Tidligere har organet under forstanderskapet vært kontrollkomité, men etter forslag fra Banklovkomisjonen ble det vedtatt at ved overgang fra sparebankloven (1961) til finansforetaksloven (2015) ville representantskap og kontrollkomité ikke ville bli videreført til den nye loven, da de mente kontrollkomiteen ikke hadde fungert til sin hensikt jf. Prop. 125 L (2013-2014) s. 60.

Etter den nye loven trådte i kraft er det to hovedorgan som er med på styringen av en sparebank. Som nevnt tidligere er det øverste organet forstanderskap, mens under forstanderskap kommer styret. Det følger av finansforetaksloven § 8-4 (2015) at et Forstanderskap skal ha minimum fem medlemmer, hvor daglig leder ikke kan være et av medlemmene. Videre skal styreleder og minst to tredeler av styret ikke være ansatt i foretaket eller i foretak i samme konsern.

2.2.1 Egenkapitalbevis

Tradisjonelt var sparebanker organisert som en selveid stiftelse, hvor egenkapitalen består av tidligere tilbakeholdt overskudd. Det var ingen aksjonærer som kunne bidra til kapitalvekst hos sparebankene. Dette endret seg i 1987 ved introduksjonen av grunnfondsbevis (egenkapitalbevis fra 2009). Sparebankloven ble endret slik at sparebanker nå kunne hente inn kapital utenfra gjennom utstedelse av grunnfondsbevis. Kapitalen sparebankene henter inn gjennom grunnfondsbevis (egenkapitalbevis) tilføyes kjernekapitalen og kan benyttes som en del av dekningskapitalen bak lån. Utstedelse av egenkapitalbevis gjorde sparebankene mer lik forretningsbanker, som er vanlig aksjeselskap (Sparebankforeningen, 2019c).

For at en sparebank skal kunne utstede egenkapitalbevis kreves det to tredelers flertall av forstanderskapet (*Lov om finansforetak og finanskonsern (finansforetaksloven)*, 2015, § 10-10).

Egenkapitalbevisene og utjevningsfondet, fratrukket overkursfondet, består av innbetalt kapital. Dette er det som kalles for eierandelskapitalen (Sparebankforeningen, 2019c). Den eierløse kapitalen hos en sparebank består av grunnfondet og et eventuelt gavefond, fratrukket kompensasjonsfondet. Disse består av opptjente reserver fra tidligere år.

Eierne av egenkapitalbevisene får utbytte av sparebankenes årsoverskudd hvis det anses som forenlig med forsiktighet og god forretningsskikk (Sparebankforeningen, 2019c). Det er dermed ingen garanti for fast, fremtidig utbytte på de utstedte egenkapitalbevisene. Hvis det blir betalt utbytte til eierne,

avhenger dette av størrelsen på sparebankens driftsresultater og hvilken utbyttepolitikk sparebanken har (Sparebankforeningen, 2019c). For å sikre at fordelingen av årsoverskuddet blir behandlet likt for eierandelskapitalen og grunnfondskapitalen blir det vanligvis opprettet et utjevningsfond. Meningen med utjevningsfondet er at det skal bidra til å stabilisere egenkapitalbeviseriers kontantutbytte. De forskjellige sparebankene som har utstedt egenkapitalbevis praktiserer utbyttepolitikk og gavetildeling ulikt. For at sparebanker kan kunne dele ut mer enn 60 prosent av overskuddet (enten som gave eller utbytte) er det regulert av lov at de må foreligge en konsesjonsplikt (Sparebankforeningen, 2019c).

Når en sparebank velger og utstedte egenkapitalbevis endrer det måten en sparebank er organisert på. Eierne av egenkapitalbevis skal bestemme minimum 20 prosent, og en øvre grense på 40 prosent, av representantene i forstanderskapet. Med denne innflytelsen fra investorer vil det gjøre sparebankene mer lik forretningsbanker i form av utbytte til aksjonærer (Sparebankforeningen, 2019c).

Som egenkapitalbevisholder er det flere sikringsvern før egenkapitalbevisene blir benyttet som dekning for nevnte underskudd eller avvikling. Det er en prioriteringsrekkefølge hvor utjevningsfondet, gavefondet og grunnfondet først blir nedskrevet, etterfulgt av en nedskrivning av overkursfondet og kompensasjonsfondet. Alle fondene i sparebanken må i sin helhet være tapt før egenkapitalbevisene kan benyttes som til å dekke underskudd eller avvikling (Sparebankforeningen, 2019c).

Figur 3 viser de overnevnte prioriteringene, med utjevningsfond, grunnfond og gavefond på bunn og egenkapitalbevis på topp.

Figur 3: Prioriteringsrekkefølge (Sparebankforeningen, 2019c)



3 Bransjeanalyse

“Bankene trenger konkurranse” var overskriften på finansminister Siv Jensens innlegg i Drammens Tidende 28.04.2014 (Jensen, 2014). Her argumenterte Jensen for at god konkurranse i bransjen er viktig i den norske økonomien, og kan føre til et bedre tilbud og lavere pris til forbrukerne. For å oppnå dette mente hun det var viktig at det oppstår et samspill mellom gode rammevilkår fra myndighetene, oversiktlige tilbud og prisbevisste kunder (Jensen, 2014).

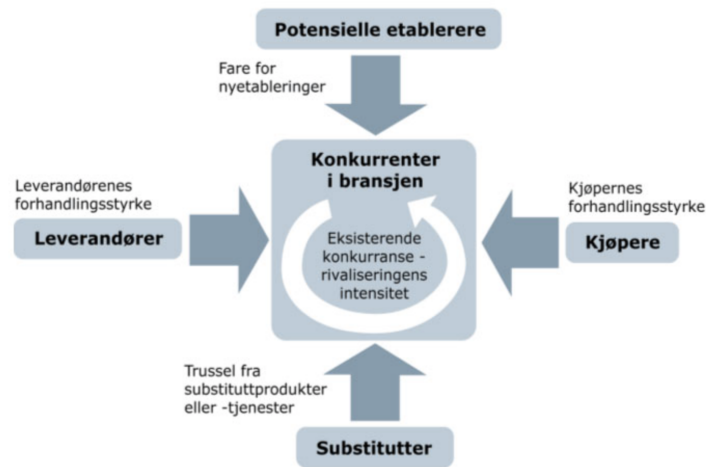
Konkurranse i boliglånsmarkedet er viktig, og norske boliglån har ofte svært lave tap og god sikkerhet (Finans Norge, 2014). Norske banker konkurrerer likevel ikke bare på pris, det er også andre forhold som er relevante; kompetanse, rådgivning, tjenester, produkter etc. Dette gjør at noen banker satser på pris, mens andre satser på rådgivning (Finans Norge, 2014).

Vi har valgt å ta en generell analyse av sparebankbransjen for å få bedre innsikt og forståelse av bransjen. Dette vil være nyttig for å sette seg inn i temaer og finne utfordringer ved å drive mindre sparebanker i dag.

3.1 Porters femkreftersmodell

For å analysere en bransjestruktur er Porters (1980) Femkreftersmodell et nyttig verktøy å bruke. Ved å anvende denne modellen vil man blant annet kunne identifisere mulighetene for økt markeds- makt, dagens rivalisering og generell lønnsomhet i markedet. Modellen er presentert i figur 4, og bruker de fem kreftene kjøpere, substitutter, leverandører, potensielle inntrengere og dagens konkurrenter (Porter, 1980, s. 4). Denne modellen kan være nyttig for bankene å bruke for å finne ut hvordan bankene kan styrke sin posisjon overfor de fem nevnte kreftene.

Figur 4: Porters femkreftersmodell (Estudie, 2019)



Selv om Porters rammeverk er et mye brukt analyseverktøy, får rammeverket også en del kritikk. I dagens marked er globalisering og teknologi et viktig tema. Johnson, Wittington og Scholes (2011) argumenterer for at en slik analyse kan bli for statisk, da den ikke hensyntar dynamiske og fleksible faktorer som kan være i bransjen.

Besanko (2010) mener også at modellen har en del begrensinger. For det første inneholder ikke modellen faktorer som påvirker etterspørselen. Slike ting kan være endring i inntekt, skatt mv. Videre mener de at rammeverket fokuserer for mye på hele industrien, istedenfor et enkelt selskap som kanskje har fått en unik posisjon. Myndighetens rolle er heller ikke noe Porters rammeverk tar opp, myndighetene har i følge Besanko (2010) muligheten til å påvirke en industri i stor grad. Siste begrensingen som Basenko (2010) nevner er at denne analysen er kvalitativ, og ikke estimerer f.eks. prosentvis sjans for nye inntrengere (Besanko, 2010, s. 328).

3.1.1 Potensielle inntrengere

For å drive bankvirksomhet i Norge, trenger man konsesjon (Finanstilsynet, 2017). Potensielle inntrengere for den norske bankbransjen er banker som har konsesjon for å drive banker i Europa. Det trenger ikke nødvendigvis bare være de tradisjonelle bankene som er en trussel. Facebook er et selskap som de siste årene har skaffet seg konsesjon for å drive bank i Europa, og må derfor også anses som en reell trussel (Staavi, 2017). Mange banker har de siste årene fusjonert for å bli mer robuste i markedet.

Videre ser vi at mange av bankene i Norge har gått sammen om utviklingen av Vipps⁹. Dette gjøres for å være bedre rustet i kampen om betalingstjenester og den mobile lommeboken (Nysveen, 2017). Apple Pay er allerede lansert i Norge (Lorch-Falck, 2018), og Vipps-sjef Rune Garborg uttalte i 2017 at han venter Facebook Messenger vil tilby sin betalingstjeneste i hele Europa (Sagmoen, 2017).

I Norge i dag har vi i underkant 100 sparebanker fordelt på i overkant av fem millioner innbyggere. Dette må sees på som en høy andel sparebanker i forhold til innbyggertallet. Likevel må vi si at trusselen fra potensielle inntrengere er lav, dette begrunnes med de lange tradisjonene og erfaringene som sparebankene i Norge har i dag.

3.1.2 Substitutter

To goder er substitutter i markedet hvis etterspørselen etter det ene øker når prisen på det andre godet stiger (Riis & Moen, 2016, s. 692). Et substitutt til sparing vil være meglerhus, og andre finans- og investeringsforetak som kan tilby sparing i for eksempel fond eller innskuddssparing. For eksempel hvis renten på sparekonto går ned kan det føre til høyere etterspørsel etter sparing i fond, grunnet renteavkastningen på sparekonto blir redusert. Dette er likevel noe bankene selv tilbyr og kan derfor sees på som konkurrerende bedrifter istedenfor substitutt. Investering i bedrifter kan også nevnes. Mange vil si at det ikke er direkte substitutt til det bankene tilbyr, men det er likevel en måte å forvalte sparepenger på, ofte med høyere avkastning enn hos en tradisjonell bank.

Når det kommer til lån ser man nå at man nå at en rekke bilforhandlere tilbyr billån og forsikring til bil. Videre tilbyr statens pensjonskasse og husbanken boliglån. Statens pensjonskasse tilbyr bare boliglån til sine medlemmer. Husbanken tilbyr det man kaller startlån. For å få dette stilles en rekke krav. Et av disse kravene er at man har fått avslag på boliglån fra andre banker, eller ikke får nok lån. Siden statens pensjonskasse bare tilbyr boliglån til sine medlemmer, og husbanken får de kundene bankene ikke ”vil ha”, utgjør de likevell en liten trussel.

Man kan legge til grunn at press fra substituttprodukter er lav.

⁹Vipps er en norsk betalingsløsning som er en applikasjon på smarttelefon. Vipps ble etablert av DNB i 2015 og ble raskt den dominerende betalingsløsningen i Norge. I 2017 gikk Sparebank1-alliansen, Eika Alliansen, Sparebanken Møre og 15 andre selvstendige banker inn på eiersiden sammen med DNB (Gram, 2019)

3.1.3 Leverandørens forhandlingsmakt

Når det kommer til leverandører av teknologiske tjenester kommer man ikke utenom EVRY og NETS. Det sistnevnte selskapet er spesialist på å drive og styrke utviklingen av digitale betalinger, og knytter banker, bedrifter og andre internasjonale nettverk tettere sammen (Nets, 2019). EVRY på sin side er et norsk IT-selskap som tilbyr bankene teknologi til drift av kjernebank og andre betalings-systemer. EVRY har lenge vært en ledende leverandør på markedet (Evry, 2019). Den teknologiske utviklingen i bransjen har de siste årene vært stor, noe som skulle tilsi at de hadde høy forhandlingsmakt. Viktigheten av velfungerende bank- og betalingssystem i Norge er høy, som vil si at det settes høye krav til leverandørene av de digitale tjenestene. Basert på dette kan vi konkludere med at forhandlingsmakten til leverandørene er nokså høy, men at det forutsettes at det leveres med kvalitet.

3.1.4 Kundernes forhandlingsmakt

Porter (1980) argumenterer for at lave byttekostnad gir økt forhandlingsmakt hos kundene. I dagens bankbransje må slike byttekostnader anses som svært lave. Kunden kan gjennom digitale plattformer sammenligne tilbud fra flere banker samtidig, som tilsier gode forhandlingskort for kunden. Kunden kan også fikse det meste av banktjenestene sine på nett. I dag kan man bli kunde, få boliglån, ordne forsikringer mv. uten å møte opp i en filial. Det er etableringsgebyr ved tegning av nytt boliglån eller refinansiering, men dette beløpet er lavt, ofte gratis, og anses nærmest som en ubetydelig byttekostnad (Finansportalen, 2017). Det finnes heller ingen regel for at man bare kan være kunde i en bank, slik at kunden kan være kunde i flere banker samtidig, og på denne måten få det beste ut av hver bank. PSD2 åpner også for at kunden skal kunne ha tilgang på alle kontoene sine, i forskjellige banker, i samme nett- og mobilbank. Dette gjør det enklere å være kunde i flere banker samtidig. Porter (1980) argumenterer også for at dersom kunden har full informasjon og oversikt er kundens forhandlingsposisjon styrket. PSD2 vil bli forklart nærmere i delkapittel 4.2.5

Det er fortsatt mange små lokale sparebanker i Norge, hvor lokalbefolkningen føler en sterk tilknytning til den lokale banken. De følelsesmessige og psykologiske kostnadene som oppstår ved å bytte bank er derfor vanskelig å måle, men bør tas med i betraktningen.

Man kan legge til grunn at kundens forhandlingsmakt er høy.

3.1.5 Dagens konkurrenter

Renten på innskudd og utlån er en stor fellesfaktor for alle aktører i bransjen, og det er sterk konkurranse om å kapre kundene. Dette fører til en hårfin balansegang om å skape profitt og ha markedsandel når man skal bestemme rentesatsene. De mindre bankene tjener penger på at kundene

ikke bytter bank. Det settes da krav til å skape merverdi utover rentesatsene for å kapre kundene. De mindre bankene har også lavere risikoprofil, som gjør at de kan slite med å tilby like gode vilkår som de større bankene. Lokale sparebanker kan i gjengjeld utnytte sitt lokale navn og lokale kunnskaper for å kapre kunder. De kan også spille på å gi gaver til gode formål i lokalsamfunnet og på denne måten vise viktigheten av at kundene er kunder i banken.

Sparebankbransjen har en intensiv rivalisering. Grunnet teknologiske utviklinger og mindre geografiske barrierer, kan man si at alle sparebanker kjemper om de samme kundene og markedsandelene. De store bankene kan gi gunstige renter i mange sammenhenger, mens lokalbankene kan spille på navnet sitt og sin lokale kunnskap. DNB er den ledende aktøren i bransjen, og hva de gjør har mye å si for resten av markedet.

3.2 PESTEL-analyse

En av de nevnte kritikkene mot Porters Femkreftersmodell er fraværet av myndighetenes rolle. For å få bedre oversikt over sparebankbransjen velger vi derfor å benytte en PESTEL-analyse i tillegg til Femkreftersmodellen. Denne analysen tar for seg makroøkonomiske forhold som eksisterer i bransjen, og er representert ved hver bokstav i PESTEL; Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environment and Legal (Yüksel, 2012, s. 56). Eksempelvis kan faktorer som påvirker økonomiske forhold være økonomisk vekst, rente og inflasjon. Sosiale forhold vil typisk være befolkningsvekst, preferanser for produktvalg og nasjonal kultur. Man kan også se at faktorene går inn i hverandre ved at f.eks. politiske forhold vil påvirke lovgivning (Knudsen & Flåten, 2015, s. 81). PESTEL-analysen har to grunnleggende funksjoner for selskapet som gjennomfører en slik type analyse. Den gir informasjon om faktorer i omgivelsene rundt virksomheten, og den gir informasjon som gir virksomheten mulighet til å si noe om hva som kan skje i fremtiden (Yüksel, 2012, s. 53).

3.2.1 Politiske og lovmessige faktorer

Innbyggerne i Norge er generelt stor tillit til styresmaktene i landet (Kleven, 2016). Dette fører til at beslutninger som tas av styringsmakter har innvirkning og respekteres. Som nevnt tidligere har man i dag mer komplekse reguleringer og lovverk for bankene. Regulering av banker har tre formål. Reguleringer skal beskytte bankens kunder, minske sjansen for økonomiske problemer hos bankene og reguleringer skal sikre et økonomisk stabilt system (Nordal, Aronsen & Turtveit, 2016, s. 1). Videre må også alle som driver bankvirksomhet i Norge i dag ha konsesjon. For å få konsesjon stilles det en rekke krav til bankene (Finanstilsynet, 2017), dette er noe som er med på å styrke tilliten til styresmaktene og bankene i Norge.

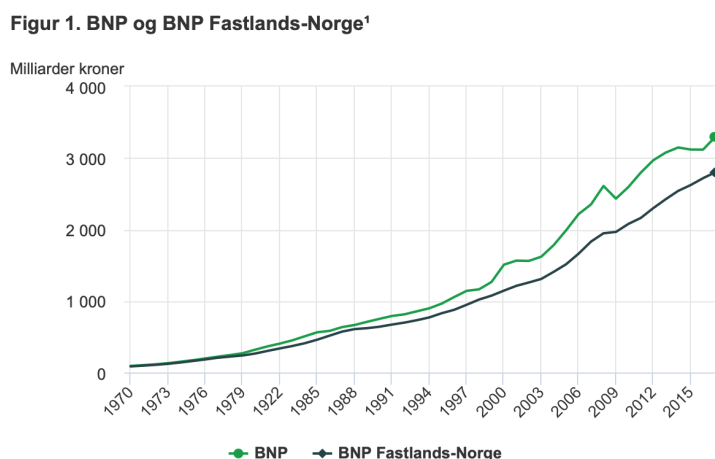
Bankbransjen er i kontinuerlig endring. Gjennom reguleringer, forskrifter og lovverk har styresmak-
tene i Norge mulighet til å påvirke større endringer i markedet, f.eks. gjennom innstramminger. Et
eksempel på dette kan være at regjeringen i juni 2018 valgte å videreføre boliglånsforskriften som
blant annet stiller krav til egenkapital og inntekt. Denne forskriften var et tiltak på stadig økende
gjeldsnivå hos norske husholdninger og økende boligpriser (Regjeringen, 2018).

Det er viktig at reguleringene, forskriftene og lovverkene fra myndighetene bidrar til en sunn utvik-
ling av bankbransjen. Bankene i dag viser seg å være solide, noe som tyder på at myndighetene har
lykket med tiltak de siste årene.

3.2.2 Økonomiske faktorer

Siden 2009 og finanskrisen har Norge hatt en relativt stabil økning i bruttonasjonalprodukt¹⁰. Figur
5 viser utviklingen i BNP siden 70-tallet.

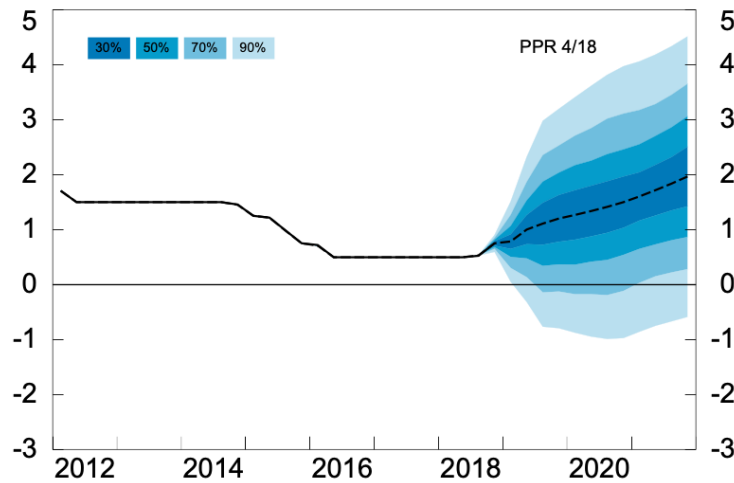
Figur 5: Bruttonasjonalprodukt - BNP (Statistisk sentralbyrå, 2017)



Norges bank styrer i dag etter et inflasjonsmål som over tid skal ligge på nær 2 prosent (Norges Bank,
2018, s. 7). Et virkemiddel som blir brukt for å klare dette er styringsrenten. Styringsrenten er
bankenes rente på innskudd i Norges Bank. Det er en rekke faktorer som påvirker styringsrenten;
arbeidsledighet, boligpriser og oljepris er noen eksempler (Danske Bank, 2018). Styringsrenten har
siden 2015 vært historisk lav på 0,5 prosent, men man ser nå at den er på vei opp igjen og ble
sommeren 2018 hevet til 0,75 prosent. Figur 6 viser det antatte rentenivået i årene fremover. Det
antatte rentenivået presenteres i denne figuren sammen med en usikkerhetsvifte.

¹⁰Bruttonasjonalprodukt er verdien av de varer og tjenester som er produsert i løpet av et år i et land. BNP brukes
ofte som et mål på velstandsnivået i et land ("bruttonasjonalprodukt - BNP", 2019, 25. april)

Figur 6: Styringsrentens fremtidige utvikling (Norges Bank, 2018)



Norge har siden 2016 hatt en bedring i økonomien som har ført til bedre arbeidsmarked. Dette er noe som ser ut til å fortsette i årene som kommer.

3.2.3 Miljømessige faktorer

Det stadig økende fokuset på miljø og etikk påvirker også bankene. Finans Norge har som mål at bransjen skal være lønnsom og bærekraftig innen 2030. De har derfor utarbeidet et veikart som skal hjelpe bankene på denne veien. Dette veikartet inneholder anbefalinger som blant annet dreier seg om å inkludere klima som en del av kredittprosessen og stille krav til klima i lån til bolig (Eriksen, 2018).

Mange banker tilbyr etiske fond. Et eksempel på dette er Sbanken som merker sine etiske fond. Gjennom denne merkingen av etiske fond sikrer kundene seg for at pengene deres ikke blir investert i uetiske selskaper (E24, 2019). Forbrukerrådet og Fremtiden i våre hender¹¹ står sammen bak interettsiden etiskbankguide.no. Her måler de bankene på en rekke temaer, og sammenligner bankene opp mot hverandre (Etisk bankguide, 2019).

Man kan likevel på generelt grunnlag si at aktivitetene til bankene ikke fører til store miljømessige utfordringer.

¹¹Fremtiden i våre hender er Norges største miljø- og solidaritetsorganisasjon med over 30 000 medlemmer (Framtiden i våre hender, 2019)

3.2.4 Sosiale og teknologiske faktorer

Et av de store temaene i sparebankbransjen er digitalisering, og Norge er i Europa-toppen på digitale ferdigheter (Fjørtoft, 2017). Kunder opplever det som trygt å bruke nettbank, og det viser seg at kunder som vurderer å bytte bank er mer opptatt av en brukervennlig nettbank enn betingelser på lån (Finans Norge, 2018b). Videre ser man at betalingsformidlinger mer og mer blir gjennomført ved mobilapplikasjoner.

Vi har også banker i Norge som ikke har filialer. Sbanken er et eksempel på en slik bank, og de opplever, ifølge norsk kundebarometer, de mest fornøyde kundene (Sbanken, 2019). Dette viser at man i dag ikke nødvendigvis trenger å ha filialer for å få utført banktjenester. Bankene investerer også tungt i FinTech selskap, og bankene må etter hvert dele kundeinformasjon med andre banker. Mer om dette senere i oppgaven.

Vi kan med utgangspunkt i dette si at kundene sine preferanser tilsier at digitaliseringen i bankbransjen kommer til å fortsette.

4 Teori, utfordrende temaer og figurutarbeidelse

I dette kapitlet vil vi presentere relevant litteratur som kan påvirke en strukturendring i sparebankbransjen. Tidligere har vi definert en strukturendring som en betydelig endring i bransjen, eksempelvis i form av et redusert antall sparebanker. Kapitlet vil derfor starte med fusjoneteori og ulike motiver for fusjon. Kapitlet tar utgangspunkt i teori fra Boye og Meyer (1998, 2008) og Kyriazopoulos Petropoulos (2010).

For å svare på vårt forskningsspørsmål ønsker vi å presentere en figur av det vi ser på som utfordringer for mindre sparebanker i dagens sparebankbransje. Videre i dette kapitlet vil det derfor bli presentert sentrale temaer i sparebankbransjen. Dette gjøres for å få et godt grunnlag til å drøfte utfordringer for mindre sparebanker med aktører i bransjen, og på denne måten være i god stand til å svare på vårt forskningsspørsmål.

4.1 Fusjon og motiv til oppkjøp

Som vist innledningsvis har antallet sparebanker blitt kraftig redusert de siste årene. Mye av dette skyldes fusjoner. En fusjon er dersom to eller flere banker blir til en enhet. Med andre ord når en bank integreres i en annen bank. Med et oppkjøp menes det når et selskap kjøper hele eller deler av eierskapet til et selskap for en avtalt pris. Prisen kan betales kontant eller ved bytte av aksjer. Bankbransjen kan også oppleve det som kalles absorpsjon. En absorpsjon oppstår når en større bank overtar hele eller deler av eiendelene eller lånene til en mindre bank (Kyriazopoulos & Petropoulos, 2010, s. 448). Siden sparebanker er eierløse, er det praktisk umulig å kjøpe opp en bank. På bakgrunn av dette vil det videre i oppgaven dreie seg om potensielle fusjoner mellom banker i bransjen.

Vi skiller mellom vertikale- og horisontale fusjoner. For bankenes del vil en horisontal fusjon være når to banker slår seg sammen. Horisontale fusjoner kjennetegnes gjennom at de to involverte partene er omtrent på samme nivå i verdikjeden, og har forholdsvis de samme produksjonsaktivitetene. Vertikale fusjoner vil være når bankene kjøper opp selskap eller aktiviteter som er på et annet nivå i produksjonskjeden, f.eks. at de kjøper opp en underleverandør. Oppgaven vil ta for seg potensielle horisontale fusjoner mellom banker.

4.1.1 Motiver til fusjon og oppkjøp

Et av motivene ved en bankfusjon er å skape synergier. Synergier er når man skaper større verdier ved å slå seg sammen enn man ellers ville gjort alene. Boye og Meyer (2008) skiller mellom flere typer synergier. Finansielle synergier vil si å skape lavere kapitalkostnad, mens diversifiseringssynergier handler om risikospredning. Et eksempel på dette er bankens oppkjøp av forsikringsselskap, da

dette fører til at bankene blir mindre avhengig av rentemarginer. En annen grunn til fusjoner er hvis bedrift A ser forbedringspotensial i måten bedrift B blir ledet på (Boye & Meyer, 2008, s. 26). Dersom bedrift A kan lede bedrift B bedre, oppnår de det som kalles ledelsessynergier. Banker kan også fusjonere med andre banker for å oppnå det som kalles stordriftsfordeler, dette er et eksempel på det som kalles operasjonelle synergier (Boye & Meyer, 2008, s. 27). Et annet eksempel på dette kan også være når bankene kjøper opp et forsikringselskap, da blir forsikringskompetansen til banken styrket (Boye & Meyer, 1998, s.54). Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) argumenter for at hovedgrunnen til bankfusjoner er å maksimere bankens verdi gjennom større oligopolstyrke eller gjennom økning av effektivitet (Kyriazopoulos & Petropoulos, 2010, s. 453). Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) lister opp fem mulige hypoteser til fusjon;

Tabell 1: Forskjellige hypoteser. Hentet fra Kyriazopoulos og Petropoulos (2010)

Informasjonshypotesen	Dette vil si at når kjøper har god informasjon som tilsier at et selskap er undervurdert
Markedshypotese	Dette vil si når kjøper får større markedsmakt etter et oppkjøp
Synergihypotesen	Dette er når kjøperen kan redusere kostnader etter fusjonen. Dette vil være mulig for eksempel gjennom stordriftsfordeler
Skatthypotesen	Dette vil være når oppkjøper klarer å redusere skatteforpliktelsene til selskapet etter en fusjon
Styringshypotesen	Vil være oppnåelig dersom oppkjøper fjerner ineffektiv styring av det oppkjøpte selskapet

Restrukturering er et viktig nøkkelord når det kommer til fusjon av banker. En fusjon vil gi bankene muligheten til ressursdeling og akkumulering gjennom å slå sammen avdelinger og aktiviteter. Dette kan også gi stordriftsfordeler (Boye & Meyer, 1998, s. 54). En fusjon vil i tillegg gi muligheter til eksterne interessenter og grupperinger. Dersom en bank har få kunder innenfor Private Banking kan denne banken være aktuell for en fusjon med en bank som er sterk på dette området.

Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) nevner flere insentiver til at banker gjennomfører fusjon. De skiller mellom insentiver til den rasjonelle organisasjonen og utvidelse av banker, defensiv insentiv, offensiv insentiv og profiteringsinsentiv. Dersom en bank fusjonerer for å kunne tilby flere tjenester i markedet støttes dette av insentiv til den rasjonelle banken og utvidelse av banken. Defensivt insentiv handler om å styrke sin posisjon i markedet, gjerne ved å fusjonere med en bank for å hindre at andre banker fusjonerer den aktuelle banken. Dersom banken fusjonerer med en annen bank før den blir en potensiell konkurrent og trussel, kaller Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) dette offensive insentiver. Det siste insentivet, profiteringsinsentiv, handler om at en bank fusjonerer med en annen bank for å selge den på et senere tidspunkt med profitt (Kyriazopoulos & Petropoulos, 2010, s. 454). Profiteringsinsentiv vil i denne oppgaven ikke være relevant på grunn av sparebankene i denne utredningen i prinsippet er eierløse.

Fordeler med fusjon er de nevnte synergier over. Man vil raskt kunne entre nye markeder, drive stordriftsfordeler eller redusere risiko. Fusjoner vekker likevel en del negative følelser som kan lede til store ulemper. Det kan tenkes at det er forskjellig kultur og rutiner i to fusjonerende banker som gjør at samarbeid mellom ansatte blir vanskelig. De lokale filialene i små bygger og utkantstrøk kan stå i fare dersom den lokale banken fusjonerer med en større bank. Dette kan vekke sterke følelser gjennom frykt for nedbemanning og nedleggelse av filialer. Dersom fordelene overskrider ulempene ved en fusjon, er det høy sannsynlighet for at en fusjon blir gjennomført. På det tidspunkt der fusjon blir bestemt er det derfor viktig å gi klare rammer for fusjonen. Det bør avklare ledelsens sammensetning, hvilke retningslinjer som skal følges, hva som skal skje i fremtiden mv. (Kyriazopoulos & Petropoulos, 2010, s.451).

4.1.2 Lederambisjoner ved fusjon og oppkjøp

Som redegjort i 4.1.1 kan en av grunnene til fusjon være et ønske om økt markedskraft. Dette kan tenkes å gjenspeile lederens ambisjoner. Når selskap A fusjonerer med selskap B øker følgelig størrelsen til selskap A. Dette er en viktig investering som fører selskapet et steg videre, og bidrar til en større strategisk posisjon i markedet. Lederen av dette selskapet vil dermed få større makt, uten å måtte gi opp den makten han allerede besitter i dag (Very, 2004, s. 35). Dette kan også være en måte lederne kan sikre selskapet sitt mot fremtidige oppkjøp.

Dersom vi endrer perspektiv, og ser fra lederen i det selskapet som er i ferd med å bli fusjonert inn i et større selskap, vil denne fusjon få store konsekvenser for lederens kontroll over selskapet. Dette gjør at ledelsen kan gjøre motstand. Det kan være flere grunner til dette. Ledelsen kan være redd for å miste stilling/posisjon, selskapet er underpriset eller at ledelsen ønsker å øke budkonkurransen (Boye & Meyer, 1998, s. 142). Basert på de overnevnte grunner ser man at ledelsen kan handle ut fra personlige interesser for å hindre at fusjonen skjer. Dersom ledelsen tar beslutninger for egen nytte, istedenfor å ivareta bedriftens interesser, kan dette kalles agentproblemer (Boye & Meyer, 1998, s. 143). Dette blir da et lite paradoks. Dersom ledelsen sløser med ressurser gjennom ineffektiv ledelse eller agentproblemer, desto mer dristig og omfattende blir da restruktureringsprosessen i en eventuell fusjon. Dette vil igjen føles mer smertefullt for ledelsen og de andre i selskapet (Boye & Meyer, 1998, s.145).

4.1.3 Fusjonsmodeller

Finansforetaksloven (2015) §§ 12-1 til 12-7 inneholder bestemmelser for omstruktureringer av finansforetak i form av deling eller fusjoner. Tingvoll-modellen er en av de vanligste fusjonsmodellene mellom banker i dag, og er hyppig brukt når en mindre sparebank fusjonerer med en større bank. Denne fusjonsmodellen innebærer at den minste sparebankens virksomhet overføres til den større banken. Vederlaget, i form av egenkapitalbevis, legges inn i en sparebankstiftelse som får eierandeler

i den fusjonerte banken (Sparebank1 Østlandet, 2017, s. 198). Tingvoll-modellen ble utarbeidet da Tingvoll Sparebank og Sparebanken Møre utarbeidet en fusjonsavtale i 2005. Et av de viktigste kriteriene var at kapitalen som var opparbeidet i Tingvoll Sparebank skulle bli værende i lokalsamfunnet gjennom en sparebankstiftelse. Denne fusjonsmodellen var helt ny på dette tidspunktet, og det ble brukt lang tid på å behandle fusjonssøknaden. Tingvoll-modellen fikk etterhvert medhold, og førte blant annet til en lovendring i juni 2009 hvor man gjorde det lettere for sparebanker å velge mellom flere fusjonsmodeller for omdanning, sammenslåing og kapitalstruktur. Denne lovendringen åpnet også opp for etablering av sparebankstiftelse ved sammenslåing eller deling av banker (Sparebankstiftelsen Tingvoll, 2019). I ettertid ser man at flere banker har valgt en slik fusjonsmodell, blant annet under fusjonen mellom Sparebanken Vest og Sparebank 1 Hardanger i 2011 (Sparebanken Vest, 2011, s. 2).

En annen vanlig fusjonsmodell er når to sparebanker på like størrelser fusjonerer, eksempelvis fusjonen mellom Sparebanken Pluss og Sparebanken Sør. Her ble det også opprettet en sparebankstiftelse, Sparebankstiftelsen Sparebanken Sør, som eier 51 prosent av den fusjonerte banken (Sparebanken Sør, 2018, s. 13).

4.2 utfordringer for mindre sparebanker

I dette delkapittelet vil vi presentere og begrunne temaer vi ser på som utfordrende for mindre sparebanker i dagens sparebankbransje. Sammen med temaer nevnt i delkapittel 4.1 og i kapittel 3 vil disse temaene danne en figur som vi ønsker å diskutere med aktørene i bransjen.

4.2.1 Kunder og kundelojalitet

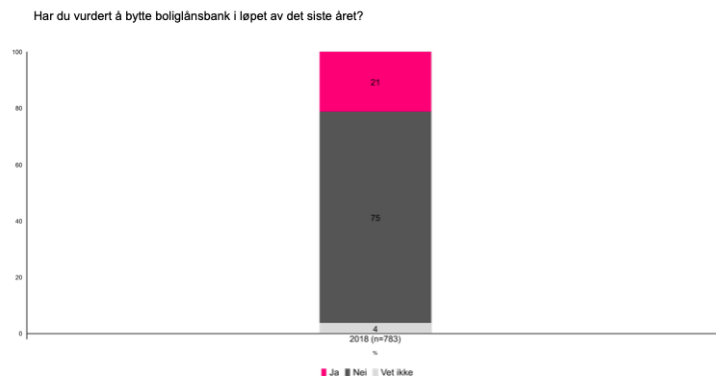
I kapittel 3 argumenteres det for at kunder har lave byttekostnader mellom banker, og at kundene sine forhandlingskort derfor er gode. For at en bank skal kunne overleve over tid er den avhengig av å beholde sine eksisterende kunder samtidig som den må være kapabel til å hente inn nye kunder. Dette gjør at kundelojalitet og kundetilfredshet blir viktig, spesielt dersom man tar utgangspunktet i påstandene til Pfeifer (2005) og Grönroos (2000) om at det koster 5-6 ganger så mye å etablere nye kunder som det er å beholde de gamle kundene. Tidligere har vi vært inne på at digitaliseringen av banktjenestene er med på å utvide markedsområdene til bankene. Vi tror derfor at kampen om kundene er hardere enn tidligere, og temaet “kunder og kundelojalitet” er sentralt.

Oliver (2010) skriver at kundetilfredshet handler om å levere produkter og/eller tjenester som oppfyller kundens forventninger. Dersom kundene er tilfreds over tid, vil lojaliteten til kundene øke. Kundelojalitet handler om at kunden over tid benytter seg av produktet og/eller servicen som bankene tilbyr, til tross for at det finnes markedsføringskampanjer fra andre banker som kan ødelegge et kundeforhold (Oliver, 2010, s. 432). Oliver (2010) deler lojalitet inn i fire faser. Den første og svakeste

fasen kalles kognitiv lojalitet, og er basert på at man ved hjelp av tidligere eller nåværende kunnskap velger et alternativt fremfor et annet. I den neste fasen begynner tilfredshet å utvikle seg, og denne fasen heter affektiv lojalitet. Utviklingen av tilfredshet skyldes forbrukerens tidligere erfaringer med produktet eller tjenesten (Oliver, 2010, s. 433). Den neste fasen kommer av gjentatte, positive opplevelser ved den bestemte merkevaren og heter konativ lojalitet. En kunde som har benyttet seg av samme bank over lengre tid vil føle en slik lojalitet, og på denne måten føle seg forpliktet til denne banken. Den siste fasen kalles handlingslojalitet. Her er kunden trofast, selv om prisen er høyere enn på tilsvarende tjenester eller produkter (Oliver, 2010, s. 434). Handlingslojalitet kan sammenlignes med en bankkunde er kunde i lokalbanken sin selv om kunden kan få bedre betingelser i en annen bank.

Ser man på spørreundersøkelsen “Forbruker - og finanstrender” som Finans Norge gjennomførte i samarbeid med Kantar TNS i 2018, ser det ut som bankkundene i dagens bankbransje er lojale. På spørsmål om hvor fornøyd bankkundene er med sin hovedbank, totalt sett, svarer 94 prosent at de enten er fornøyd, svært fornøyd eller usedvanlig fornøyd. På spørsmål om de har tenkt på å bytte bank det året som var, svarer 75 prosent nei på dette spørsmålet (Finans Norge, 2018a).

Figur 7: Spørreundersøkelse utført av TNS Kantar for Finans Norge - bytte av boliglånsbank (Finans Norge, 2018a)



4.2.2 Filialer

Undersøkelsen “Forbruker- og finanstrender” fra 2018 viser at 64 prosent av bankkunder bruker filial, nettbank og telefon i deres kontakt med banken. Dette er en nedgang på to prosent siden 2017. Man ser også at hyppigheten av filialbesøk har en fallende trend (Finans Norge, 2018a).

Mindre sparebanker, spesielt i distrikts-Norge, bruker i dag lokal forankring og tilhørighet som en av sine konkurransefortrinn. Vi har tidligere skrevet at digitaliseringen truer lokal forankring og nærhet til kundene. Denne digitaliseringen kan i samarbeid med økende press på marginer føre til at

bankene er nødt til å tenke over dagens filialstruktur. Basert på dette mener vi at filialer er et viktig tema i utfordringene til sparebanker i dag. En filial defineres som en selvstendig underavdeling av en bedrift (“filialer”, 2018, 20. februar). Historisk sett har bankfilialer vært en plass hvor kunden dro for å løse sine bankproblemer. Den teknologiske utviklingen har ført til at man nå kan være kunde i en bank ved hjelp av nettbaserte løsninger. Det kan derfor tenkes at filialens tid er omme. Tabell 2 viser at antall filialer er på vei nedover (Finans Norge, 2019a).

Tabell 2: Antall filialer i Norge 2010-2017. Hentet fra (Finans Norge, 2019a)

År	Forretningsbanker	Sparebanker	Sum
2010	412	745	1157
2011	423	735	1158
2012	410	717	1127
2013	364	697	1061
2014	356	686	1042
2015	315	676	991
2016	309	644	953
2017	295	648	943

4.2.3 Teknologi

I kapittel 3 ble digitalisering nevnt som et av de store temaene i sparebankbransjen, og at digitaliseringen kommer til å fortsette og utvikle seg. Det knyttes derfor utfordringer til den teknologiske utviklingen for de mindre sparebankene. Gjennom internett har bankene skapt en ny måte å kommunisere med kundene på og kunden forventer i dag å få utført sine bankbehov gjennom digitale enheter. Spesielt er mobiltelefonen sentral. Kundene ønsker i dag at de mobile enhetene er en “one-stop-shop” til sine dagligbanktjenester. Man ser også at flere og flere ønsker å ha mulighet til å håndtere de større finansielle beslutningene, som f.eks. å kjøpe hus eller planlegge pensjon gjennom mobile enheter (Ernst & Young, 2018, s. 4).

Digitale plattformer spiller derfor en viktig rolle i dagens bankbransje. Plattformer kan defineres som en business basert på å tilrettelegge for verdiskapning mellom eksterne produsenter og kunder (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016, s. 5). Kranz og Picot (2016) beskriver kjerneelementer på en plattform som at de opererer som en “mellommann” og at det er nettverkseffekter tilstede. Nettverkseffekter som et viktig element for en plattforms suksess støttes også av Parker et al. (2016) og Evans og Gawer (2016). Det at en plattform er digital vil si at de fanger, overfører og kapitaliserer over internett (Evans & Gawer, 2016, s. 5). Tiwana (2014) argumenterer for at alle plattformer har til fellestrekk, de tilrettelegger for interaksjon mellom to ulike grupper og dermed er nødt til å være tosidige.

Nettverkseffekter referer til påvirkningen av antall brukere en plattform har på verdiskapningen for en enkeltbruker (Parker et al., 2016; Tiwana, 2014). Det skilles også mellom positive, negative, direk-

te og indirekte nettverkseffekter. Positive nettverkseffekter vil si at en økning i antall brukere fører til høyere verdi for de eksisterende brukerne. Negative nettverkseffekter referer til muligheten for at en økning i antall brukere fører til negativ verdi for de eksisterende brukerne (Parker et al., 2016, s. 17). En direkte nettverkseffekt vil si at når en ekstra bruker kommer inn på plattformen, påvirkes de andre brukerne på samme side av plattformen. Parker et al. (2016) bruker spillkonsollen Xbox som eksempel på positiv direkte nettverkseffekt. Hvis flere benytter seg av Xbox, desto bedre blir opplevelsen av Xbox (Parker et al., 2016, s. 29). Som et eksempel på negativ direkte nettverkseffekt bruker Tiwana (2014) veinettet som eksempel; Desto flere biler som bruker veinettet, desto tregere går trafikken. Indirekte nettverkseffekter får man når en ny bruker på ene siden av plattformen, påvirker brukerne på andre siden av plattformen. Effekten går altså på tvers av markeder. Tiwana (2014) beskriver en positiv indirekte nettverkseffekt som når flere kjøper iPad, fører dette til at flere vil utvikle apper til iPad. Nettverkseffekter er med andre ord viktig for hvordan en plattform utvikler seg.

Evans og Gawer (2016) skiller mellom to typer digitale plattformer. Den første er transaksjonsplattformer. Denne typen plattform forenkler transaksjoner mellom ulike typer individer og organisasjoner som ellers hadde hatt problem med å finne hverandre. De nevner Uber og Google Search som eksempler på transaksjonsplattformer (Evans & Gawer, 2016, s. 5). Den andre typen plattform er innovasjonsplattform. Denne typen plattform består av teknologiske byggeklosser som brukes som grunnlag slik at et større antall innovatører kan utvikle tjenester og produkter. Her blir iPhone med sine mangfoldige applikasjoner nevnt som eksempel (Evans & Gawer, 2016, s. 6). Forskjellen på de to plattformtypene er hvorvidt eksterne aktører har tilgang til å drive innovasjon på plattformene. En blanding av de to typene er det Evans og Gawer (2016) kaller for integrerte plattformer.

Tiwana (2014) argumenterer for at et levende og dynamisk økosystem er nøkkelen for at en plattform skal overleve. Begrepet økosystem stammer fra biologien og defineres som et samfunn, større eller mindre, der organismer fungerer og lever sammen (Semb-Johansson, 2017). Et eksempel på en plattforms økosystem kan være Apples iOS-system. Det er samlingen av plattformer og applikasjoner som fungerer sammen som utgjør plattformens økosystem. En plattforms økosystem holder ofte til i større konkurrerende miljøer, som konkurrerer mot andre plattformer sine økosystem, disse får stadig flere produkter og tjenester. Det er basert på dette viktigheten av et levende og dynamisk økosystem rundt plattformene blir presisert (Tiwana, 2014, s. 6).

På grunn av den store teknologiske utviklingen i bankbransjen, anbefaler EY (2018) alle banker å samarbeide med FinTech-selskap. Deloitte (2018) definerer FinTech-selskaper som nyetablerte virksomheter i finansmarkedet som bygger forretningsmodellen sin på en innovasjon som er ny i markedet. Kundene har tatt i bruk diverse plattformer til sine bankbehov for å redusere priser og få bedre service, samtidig som de ønsker å bruke mobile enheter som kontaktenhet. Det ser også ut som mobiltelefonen blir mer sentral når det kommer til større finansielle beslutninger som f.eks. boligkjøp eller pensjonssparing (Ernst & Young, 2018, s. 4). For tradisjonelle sparebanker blir det et

nøkkelspørsmål om de selv klarer å møte kundekravene om mobiltilgang med bredt produktspekter og tjenester. For å gjøre dette argumenterer Ernst & Young for at de må ta i bruk den plattformbaserte businessmodellen, enten at de aktivt må samarbeide med andre, eller at de må lage sine egne (Ernst & Young, 2018, s. 5).

Bankene er i dag organisert gjennom en vertikal verdikjede som inneholder alt fra produksjon til salg, distribusjon og tjenester (Ernst & Young, 2018, s. 6). Selv om de tradisjonelle bankene har hatt tilgang på de samme teknologistablene og de raske utviklingsmetodene som FinTech har tilgang på, har de vært tregere med å skaffe seg fordeler fra disse. Fordelen med FinTech-selskaper er at de er bygd for å støtte kundene innen den nyeste teknologien. De har på grunnlag av dette fleksibiliteten til å bygge opp løsninger og tiltrekke seg utviklertalent (Ernst & Young, 2018, s. 7).

Norge har et godt grunnlag for å drive FinTech-virksomheter. Landet scorer høyt på finansielle system, effektive betalingssystem og teknologisk modenhet (Fjørtoft, 2017). Dette er noe som er i fokus hos de store bankene. Sparebank 1 SR-Bank annonserte i 2017 at de satt av 300 millioner for å investere i selskapet FinStart Nordic (Lycke, 2017), og DNB på sin side har blant annet annonsert samarbeid med 11:FS (Strzelecki, 2018).

Konserndirektør i Sparebanken Vest, Jan Erik Kjerpeseth, forklarte i podcasten Pengepodden hvordan han tror fremtidens bank ser ut. Han tror det vil skje mye utvikling på betalingsområde for bankene og at større aktører, som Facebook, vil utfordre bankene på dette området. Han argumenterer videre for at slike aktører på kort sikt ikke vil utfordre de to andre kjernebankområdene sparing og plassering og utlån og innskudd, dette tror han fordi det er for mye reguleringer og de vil trenge en annen type konkurranse (Kjerpeseth, 2018).

I februar 2017 inngikk 107 norske banker samarbeid om applikasjonen Vipps, og den ble fusjonert med mCash. Applikasjonen er i dag flere norske bankers svar på den ventende konkurransen innenfor betalingsformidling. Vipps har vært en suksess i Norge, og har i dag rundt tre millioner brukere (Vipps, 2019). Applikasjonen er et godt eksempel på hvordan plattformøkonomien virker, og har de siste årene tatt flere steg innenfor bedriftsbetalinger, foreninger og lag. Vipps jobber kontinuerlig med å bli mer robust og ønsker å tilby flere tjenester for å møte konkurransen med større aktører som Facebook og Google (Frimand-Anda, 2018).

4.2.4 Sparebankstiftelser

Antallet sparebanker har blitt kraftig redusert de siste tiårene. Dette førte til at Sparebankforeningen mente det var behov for å vurdere modeller der lokalsamfunnet ble sikret den opparbeidede egenkapitalen i en overdratt bank (NOU 2009:2, s. 48). Som nevnt i delkapittel 2.2 bruker sparebankene

deler av overskuddet til å gi penger til allmennyttige formål. Tidligere var det vanlig at den opparbeidede kapitalen til de mindre bankene sparebankene forsvant ut av lokalsamfunnet når kapitalen deres ble en del av den fusjonerte enheten. I 2009 ble loven endret, og det ble åpnet for å opprette sparebankstiftelse ved fusjon mellom sparebanker som ikke var organisert under aksjeselskaps-form (NOU 2009:2, s. 119). Muligheten for å opprette en slik stiftelse skulle gjøre det enklere for mindre sparebanker å fusjonere med en større bank. Det ble nå lettere å beholde den opparbeidede kapitalen i lokalsamfunnet gjennom sparebankstiftelse. Mange vil hevde at myndighetene la til rette for flere fusjoner ved denne lovendringen. De nevnte grunnene gir grunnlag for at sparebankstiftelse er en mulig drivkraft for fusjon.

Bestemmelser for finansstiftelser er i dag regulert av Finansforetaksloven (2015). Sammenslåing eller deling av et finansforetak åpner muligheten for å opprette finans- og sparebankstiftelser, dersom finansforetaket ikke er organisert som aksjeselskap eller allmennaksjeselskap. Dette støttes av Finansforetaksloven § 12-4 (1): *”Er det i planen for sammenslåing eller deling fastsatt at et foretak skal utstede egenkapitalbevis ved konvertering av grunnfondskapital til eierandelskapital, skal egenkapitalbevis som ikke skal avhendes som vederlag etter § 10-3 annet ledd, overføres til en finansstiftelse opprettet av foretaket.”*. Sparebankstiftelse er etter Finansforetaksloven § 12-24 (1) en finansstiftelse som er opprettet av en sparebank.

En sparebankstiftelse skal sikre forankring lokalt. Som nevnt over åpner Finansforetaksloven for at en sparebankstiftelse kan eie egenkapitalbevis i den fusjonerte banken. På denne måten vil en sparebankstiftelse eie deler av overskuddet til den fusjonerte banken, slik at man sikrer midler tilbake til lokalsamfunnet. Dette er også presisert i Finansforetaksloven § 12-4 (3) *”En sparebankstiftelse som benytter årets overskudd til gaver til allmennyttige formål, skal legge vekt på å fremme utviklingen i områder hvor den kapitalen som er tilført stiftelsen da den ble opprettet”*. Basert på dette kan vi si at en sparebankstiftelse skal drive med to formål, det ene er å gi gaver til allmennyttige formål, mens det andre er å videreføre sparebanktradisjon gjennom langsiktig og stabilt eierskap i sparebanken eller den fusjonerte sparebanken jf. Finansforetaksloven § 12-25.

4.2.5 Regulering

Som nevnt i kapittel 1 er regulering av sparebankene i økende grad berørt av internasjonale konsortier og organisasjoner. Regelverket blir mer kompleks, og det er behov for en annen type kunnskap for å forstå og implementere det. I kapittel 3 ble det argumentert for viktigheten av at myndighetene bidrar til sunn konkurranse mellom aktørene i sparebankbransjen. Regulering av banker har tre formål. Reguleringer skal beskytte bankens kunder, minske sjansen for økonomiske problemer hos bankene og sikre et økonomisk stabilt system (Nordal et al., 2016, s. 1). I kapittel 3.2.1 ble det påpekt at myndighetene har innført strengere krav til egenkapital, som kan hindre mindre sparebanker i å låne ut penger til kunder de selv mener er kvalifisert. Det kan ut fra dette argumenteres for at reguleringer er sentralt og et utfordrende tema for sparebankene i dag.

Tabell 3: Sentrale lover for sparebanker

Lov	Hva som er regulert
Finansavtaleloven (1999)	Denne loven setter rammer for avtalen mellom kunder og banken/kredittforetaket
Hvitvaskingsloven (2018)	Denne loven fastsetter plikter som skal bidra til at ulike foretak forebygger og avdekker hvitvasking og terrorfinansiering. Loven fastsetter blant annet plikter til kundekontroll og rapportering av mistenkelige saksjoner.
Panteloven (1980)	Denne loven regulerer adgangen til pantsettelse og fremgangsmåter for rettsvern ved pant i ulike typer formuesgoder.
Tvangsfullbyrdsloven (1992)	Denne loven regulerer hvordan krav kan tvangsfullbyrdes, det vil si inndrivelse av den som skylder i form av utlegg eller tvangssalg.
Finanstilsynsloven (1956)	Denne loven regulerer hvilken type foretak Finanstilsynet ha tilsyn med, samt hvordan tilsynet skal foregå.
Finansforetaksloven(2015)	Denne loven setter rammer for driften av finansforetak, blant annet hvordan de skal organiseres i grupper og konsern.
Gjeldsordningsloven(1992)	Denne loven setter vilkår og rammer for gjeldsordning, det vil si at skyldnere med økonomiske problemer ved gjeldsforhandling kan oppnå en gjeldsordning.

I løpet av det første halvåret i 2019 vil det nye EU-direktivet PSD2 tre i kraft i Norge. (Finans Norge, 2019b). Det nye direktivet går ut på at for eksempel banker må komme med en elektronisk tjeneste som tilbys forbrukere og virksomheter til blant annet å gjennomføre betalinger og få samlet oversikt over egen økonomi (Finans Norge, 2019b).

Det nye direktivet vil ramme myndigheter, banker, FinTech-selskaper og bankkunder. Det vil påvirke banker i den forstand at det nye direktivet, som skal regulerer betaling og tilknyttede tjenester, gjør det mer komplekst å drive virksomhet (Finans Norge, 2019b). Det vil koste å implementere og holde det vedlike. Det vil også koste å få til en tjeneste som tilfredsstiller kundene.

De nye aktørene (bankene) må kunne legge til rette sine tekniske løsninger slik at disse vil kunne kommunisere med bankenes systemer. Dette betyr at de må innfri samtlige krav i PSD2 når det kommer til sikkerhet, rapportering, ansvarsgrunnlag og forbrukerrettigheter. Disse endringene vil øke konkurranse i markedet, noe som vil komme kunden til gode. Dette betyr i praksis at kundene vil kunne få tilgang til all opplysning om sin egen økonomi gjennom en annen aktør enn bankene, som for eksempel en applikasjon eller en nettsjeneste, fremfor bankene sine nåværende tjenester. Det vil øke konkurransen om å tilby den beste løsningen for kunden, og vil koste for de mindre bankene å implementere (Finans Norge, 2019b).

Endringene som kommer med det nye direktivet vil gjøre det billigere og enklere for kundene å gjennomføre betalinger uten å benytte seg av et kort. Forbrukerne kan, med det nye direktivet, gjennom en nettsjeneste betale direkte fra sin betalingskonto. Det nye direktivet vil også åpne for at all kontoinformasjon om betalingskontoaer samles på ett sted, på tvers av alle bankene. Dette vil gjøre det mer oversiktlig for forbrukerne, men samtidig mer komplekst for aktørene (Finans Norge, 2019b).

Flere banker i Norge har allerede begynt å forberede seg på de nye reguleringene som kommer ved å starte et samarbeid med andre banker om å dele informasjon og gjøre data tilgjengelig på tvers av hverandre. Dette gjør de for å være forberedt og for å kunne tilby best mulig løsning for forbrukerne før den nye loven trer i kraft (Sparebank 1 SR-Bank, 2019).

4.2.6 Stordriftsfordeler

Stordriftsfordel kan defineres som en reduksjon i enhetskostnad samtidig som produksjonsvolumet går opp (Porter, 1980, s. 7). Diskusjonen om hva som er riktig størrelse for en bedrift har over lengre tid vært en omfattende diskusjon, også innenfor sparebankbransjen. Det er fordeler både å drive smått og stort. Små enheter bidrar til å spre beslutninger og makt, ivaretar demokratiske hensyn og de har høyere trivsel hos de ansatte i forhold til store enheter. Store enheter gir makt til å påvirke omgivelsene, kan ivareta flere spesialiserte funksjoner, de kan lettere betjene større og krevende kunder og de kan dra fordeler av større innkjøp (Thue, 2014, s. 196).

Når en bedrift driver stort vil ofte enhetskostnadene gå ned, som er motivasjon for større banker til å fusjonere med mindre sparebanker. Effektivisering og færre kostnader knyttet opp mot forvaltningskapitalen vil være en av hoveddriverne til en større sparebank når de vurderer å fusjonere med en mindre sparebank. Over halvparten av reduksjonen i kostnader er knyttet til nedbemanning og nedstenging av overflødige filialer (Humphrey & Vale, 2004).

Humphrey og Vale (2004) fant ved sin forskning at skalaøkonomi oppstår hos banker med mer enn ti milliarder i forvaltningskapital. Med dagens bankstruktur tilsvarer det 20 sparebanker (Finans Norge, 2017). Dette er en økning på 66,7 prosent sparebanker siden forskningen ble utført i 2003 (Finans Norge, 2003). Videre i forskningen finner Humphrey og Vale (2004) at banker med forvaltningskapital over 50 milliarder oppnår full skalaøkonomi. I dagens bankstruktur er det kun seks sparebanker som har 50 milliarder eller mer i forvaltningskapital. På det tidspunktet forskningen ble utført var det kun to banker med tilsvarende forvaltningskapital i Norge (Finans Norge, 2003, 2017).

Nevnte forskere oppdaget også at mindre sparebanker har skalafordeler fremfor de av middels størrelse. Dette forklarer Humphrey og Vale (2004) med at de mindre bankene utelukkende forholder seg til privatmarkedet. Når bankene fusjonerer og vokser i størrelse beveger bankene seg mot bedriftsmarkedet med mer komplekse lån som trenger tettere oppfølging. Lån til bedrifter krever årlig oppfølging og har en mer kompleks struktur i forhold til privatlån. Den komplekse strukturen fører til høye kostnader for de mellomstore bankene siden de ikke har en like effektiv prosess som de større bankene som kan utnytte stordriftsfordeler på grunn av størrelsen.

Tilsvarende forskning utført av Bergendahl og Lindblom (2008) viser til samme resultat av effektivitet hos svenske sparebanker. De har utført en studie på uavhengige svenske sparebanker og funnet at mellomstore sparebanker er de med høyest effektivitet. De større, uavhengige sparebankene er lokalisert i større byer og har dermed økt konkurranse, som fører til mindre effektivitet, sammenlignet med de mellomstore sparebankene. Med en mellomstor sparebank menes i denne forskningen en bank med fem til ni filialer.

4.2.7 Allianser

Som nevnt i delkapittel 2.1.5 oppstod det utover 90-tallet en ide om bankallianser. Man kan se på en allianse som en mellomting mellom fusjoner, oppkjøp og andre markedsløsninger. Eksempler på allianser er nettverk, partnerskap, leverandører og samarbeidsselskap. Gjennom allianser får man muligheten til å utnytte de fordeler som ligger i økt skala, bredde og overføring av kompetanse, som gir bedre tilgang på komplementære ressurser og annen utvikling av selskapets kjernekonkurranse (2008, s. 19). Bankbransjen i Norge er i dag preget av to store bankallianser, Eika Alliansen og Sparebank 1-Alliansen. De fjorten medlemsbankene i Sparebank 1-Alliansen er selvstendige banker, men samarbeider om en felles plattform og merkenavn. Denne alliansen leverer felles produkter som mobilbank og forsikring som bankene kan levere til sine kunder (Sparebank 1, 2019). På denne måten samarbeider medlemsbankene sammen om komplementære ressurser og produkter for å få et best mulig produkt ut til kunden. En av de største fordelene med allianser opp mot fusjon/oppkjøp er at allianser krever lavere kostnader og er fleksibelt. Dette avhenger av hvor store investeringer man gjør i alliansen, og hvor tette bånd det er mellom aktørene (2008, s. 20). I januar 2018 kunngjorde 11 av 69 medlemsbanker i Eika at de melder seg ut av alliansen som en protest mot høye kostnader (Haugen & Breivik, 2018).

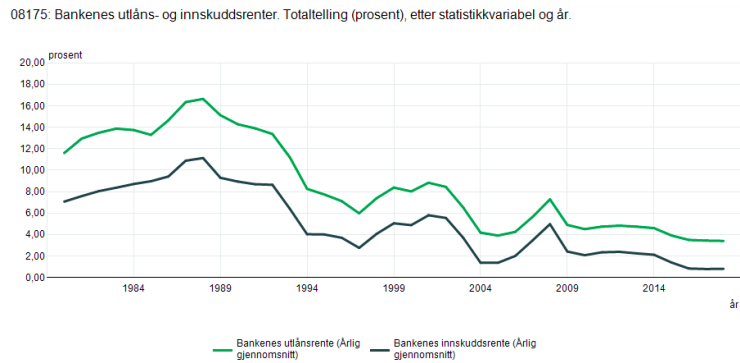
Ressursdeling i en allianse er heller ikke bare positivt, særlig om man samarbeider med konkurrenter. Boye og Meyer (2008) argumenterer for at ressursdeling kan være med på å hjelpe konkurrenter til å bli enda sterke, som på et senere tidspunkt kan være med å straffe selskapet. De peker på at manglende kontroll og enighet om hvem som skal styre den strategiske utviklingen er hovedproblem i alliansesamarbeid. Beskyttelse av kjernekompetanse som et nøkkelområde er også en utfordring ved å drive alliansesamarbeid. Man ser også at banker kan få sin tillit svekket dersom alliansen foretar seg handlinger som får store negative oppslag i pressen. Dette opplevde Eika-alliansen gjennom den skadelidende oppførselen til Terra Securities i 2007 (Boye & Meyer, 2008, s. 20).

4.2.8 Rentemarginer

Siden slutten av 80-tallet har rentemarginen hatt en fallende trend. En forklaring på dette vil være at finansieringskostnadene har gått ned som følge av at bankene har blitt mer effektive i måten de opererer på. I denne perioden har norske banker redusert antall filialer betraktelig, samtidig som norske bankkunder benytter seg av tjenester som nettbank mv. Dette bidrar til reduserte kostnader og dermed lavere marginalrente. Økt konkurranse har også bidratt til å senke rentemarginen. Basert på dette vil trolig lave marginer være en utfordring for mindre sparebanker.

Marginer kan defineres som eksempelvis laveste salgspris eller høyeste kjøpspris, og brukes ofte i overført betydning som et spillerom ("marginer", 2019, 9. mai). Rentemarginer er utlånsrenten fratrukket innskuddsrenten, og kan i figur 8 illustreres som differansen mellom linjene. Denne marginen

Figur 8: Bankens utlåns- og innskuddsrente, 1980-2018 (Statistisk Sentralbyrå, 2019)



forteller om prisforskjellen mellom to produkter som bankene tilbyr, innskudd og utlån. Den viser hva bankene tjener på utlån før andre kostnader er fratrukket, dersom utlånet er hundre prosent innskuddsfinansiert (Erard, 2014).

Bankenes utlånsmargin er utlånsrenten fratrukket renten i pengemarkedet. For å regne ut denne brukes pengemarkedsrenten og tre måneders effektiv NIBOR¹² (Erard, 2014). NIBOR beregnes som et gjennomsnitt av hva NIBOR-bankene angir at de vil kreve i renter på usikre utlån til banker (Brekke, 2013). Innskuddsmargin er pengemarkedsrenten fratrukket innskuddsrenten. Denne marginen er, i likhet med utlånsmarginen, en differanse mellom to rentesatser, og kan derfor egentlig ikke sees på som er margin (Erard, 2014).

¹²Norwegian Inter Bank Offered Rate er den renten som skal gjenspeile hva bankene krever for usikrede lån i norske kroner til andre banker. NIBOR er den mest brukte referanserenten som er brukt i Norge og skal kunne betraktes som det beste anslaget på markedsrenten, men ikke som bindende tilbud (NoRe, 2019)

Rentemarginen sier noe om inntekter og kostnader knyttet til en stor del av virksomheten til bankene i Norge. Skal man vurdere faktiske marginer og lønnsomheter er det likevel nødvendig å ta hensyn til flere enn i de overnevnte marginene. Dette skyldes at bankene har flere finansieringskilder (Erard, 2014).

4.2.9 Kapitalkrav

En rekke banker på 1970-tallet, på kryss av landegrenser, fikk store problemer som følge av valutaeksponering uten at de hadde tilstrekkelig kapitaldekning (BIS, 2019). Dette førte til en kollaps i det som het Bretton Woods-systemet¹³ i 1973. Som følge av denne kollapsen opprettet sentralbanksjefene i G10-landene en komité som skulle sikre den finansielle stabiliteten ved å forbedre kompetansen og kvaliteten i overvåkingen av den globale banksektoren (BIS, 2019).

Det første forslaget til komiteen kom i 1988 og fikk navnet Basel I. Dette forslaget gikk ut på at bankene måtte ha minimum åtte prosent kapitaldekning av de risikovektede eiendelene. Siden dette var en stor forandring ville ikke kravet tre i kraft før 1993 (BIS, 2019). I Norge ble det innført i regi av Finanstilsynet.

Det neste forslaget kom i 2004, under navnet Basel II. Baselkomiteen ville styrke svakheter i Basel I siden finansnæringen hadde vært i stadig utvikling siden 1988. Hovedfokuset i Basel I var på generell kredittrisiko, og tok dermed ikke for seg viktige elementer som markedsrisiko og operasjonell risiko. Dette var svakheter som ikke tegnet et godt nok bilde for hvordan bankenes virkelige risikoprofil så ut (Karlsen & Øverli, 2001). Basel II bygger på tre hovedpilarer: minimumskrav til soliditet, krav til offentliggjøring av informasjon og krav til internkontroll og risikostyring. Under Basel II var fortsatt minimumskravet til kapitaldekning 8 prosent, men med markedsrisiko og operasjonell risiko med i beregningen, samt kredittrisiko (BIS, 2019).

¹³Bretton Woods-avtalen ble inngått mellom 44 stater i juli 1944, avtalen dannet grunnlaget for opprettelsen av Det internasjonale pengefondet (IMF) og Verdensbanken ("bretton woods-avtalen", 2014, 2. juni)

Etter den globale finanskrisen i 2008 så Baselkomiteen et behov for nok en endring og i 2010 kom Basel III. Finanskrisen hadde avdekket flere svakheter ved i Basel II, blant annet at likviditetsrisiko hadde vært undervurdert under Basel II (BIS, 2019). Finansinstitusjoner opererte med finansielle instrumenter som stadig ble mer kompliserte, noe som gjorde at regelverket ble udatert. For å løse dette fokuserte Basel III på systemrisiko i økonomien og bankenes styrke når det kom til en nedgangskonjunktur. Som tidligere ble innføringen av Basel III også gjort trinnvis slik at bankene skulle klare å opparbeide seg nok kapital uten at det påvirket bankdrift eller næringsliv. I Norge trådte Basel III i kraft i 2013 og har, som tabell 4 viser, blitt gradvis innført. De strengere kravene gjør at bankene må tilbakeholde mer kapital bak hvert utlån. Dette er absolutte krav, og kan derfor sees på som en utfordring for de mindre sparebankene.

Tabell 4: Kapitalkrav 2014-2020. Hentet fra Gjensidige (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Kapitalkrav	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minimumskrav	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Kapitalbevaringsbuffer	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Systemrisikobuffer	2,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Motsyklisk konjunkturbuffer	-	-	1,0%	1,5%	2,0%	2,0%	2,5%
Kapitalkrav ren kjernekapital	9,0%	10,0%	11,0%	11,5%	12,0%	12,0%	12,5%
Hybridkapital	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Kapitalkrav kjernekapital	10,5%	11,5%	12,5%	13,0%	13,5%	13,5%	14,0%
Tilleggs kapital	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Sum kapitalkrav	12,5%	13,5%	14,5%	15,0%	15,5%	15,5%	16,0%

I tabell 4 ser vi trinnvis hvordan økningen i kapitaldekning har utviklet seg og hvordan den vil se ut ved slutten av 2019. For systemviktige banker¹⁴ kreves det 2 prosent ekstra i ren kjernekapital ved utgangen av 2019 (Viljugrein, 2019).

4.2.10 Risiko

En rapport utført av Menon ble, etter bestilling fra Eika-Gruppen, ferdigstilt i 2013. Hensikten med Menon-rapporten (2013) var blant annet å belyse lokale sparebanker sin betydning for norsk næringsliv. I rapporten ville de blant annet finne svar på om det var større sannsynlighet for at foretak med lån fra lokale sparebanker opplevde underskudd fire år etter lånet ble innvilget. Resultatet her vil indikere om lokale sparebanker tar høyere risiko enn regionbankene. Rapporten tar også for seg hvordan lokale sparebanker påvirker den økonomiske veksten i området den opererer i.

¹⁴En bank kan kalles systemviktig dersom det er sannsynlig at store finansielle eller operasjonelle problemer i banken vil føre til finansiell ustabilitet (Borchgrevink, 2011)

I rapporten skilles det mellom tre typer banker; lokale, regionale og nasjonale. Rapporten definerer en lokal bank som en bank som konsentrerer sine utlån til kunder i et begrenset antall kommuner (Grimsby et al., 2013, s. 2).

Resultatet fra Menon-rapporten (2013) viser at det ikke er signifikante bevis på at foretak med lån fra lokale banker går med underskudd etter fire år. Dette underbygger hypotesen i rapporten om at lokalbankene utnytter sitt informasjonsfortrinn om det lokale næringslivet. Informasjonen brukes til å gi større og flere lån til foretak i lokalmiljøet uten at bankene opplever lavere vekst eller tar høyere risiko. Rapporten konkluderer derfor med at det ikke ser ut til å være høyere risiko knyttet til lån fra lokalbanker. Videre fant de signifikante bevis på konkurs blant de mindre foretakene som befinner seg i kommuner med høy perifer¹⁵.

4.2.11 Ansatte og autorisasjonsordninger

Digitalisering og robotisering er sentrale tema i dagens bankbransjen. Dette har ført til at bankene ansetter andre typer medarbeidere enn det de tradisjonelt har gjort. Den teknologiske utviklingen har endret brukeratferd når det kommer til bankkunder, og førte eksempelvis til at DNB i 2016 måtte kutte 600 årsverk (Burstad, 2016). Administrerende direktør i Nordea Norge, Snorre Storset, mener at bankbransjen likevel trenger mennesker. Han skriver at selv om robotene kan ta over enkeltoppgaver trenger man fortsatt mennesker til å tolke data som robotene samler inn (Storset, 2018). Basert på dette kan det argumenteres både for og i mot viktigheten av tradisjonelle bankansatte i dag.

For bankenes finansielle rådgivere er autorisasjonene AFR, GOS og kreditteksamene vanlige samtaleemner. Finansnæringens autorisasjonsordninger (FinAut) er eid av Finans Norge og Verdipapirfondenes forening, og har som oppdrag å drive og videreutvikle autorisasjons- og godkjenningsordningene. FinAut skal derfor være med å sikre kvalitet i salg og rådgivning. Bankene selv har ansvaret for å utvikle og oppdatere de finansielle rådgiverne slik at de tilfredsstiller kravene som er satt fra FinAut. Bankene må i tillegg gjennomføre internkontroller og rapportere til FinAut for å vise at de følger kravene (FinAut, 2019d). Det kan tenkes at dette ansvaret er kostbart og tar mye av tiden til de ansatte. Vi tror derfor autorisering av ansatte kan sees på som en utfordring for de mindre bankene.

¹⁵Høy perifer er områder med spredt bosetting med 1000 innbyggere i tettsted, som for eksempel Askvoll i Sogn og Fjordane (Grimsby et al., 2013, s. 16)

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR) ble etablert i januar 2009, og har som oppgave å fremme og sikre rådgiverens kunnskaper, holdninger og ferdigheter. Autorisasjonen skal sikre kvaliteten på rådgivningen kundene mottar, og den skal sikre tilliten som finansnæringen er avhengig av. Med finansiell rådgivning menes i denne sammenheng personlig veiledning knyttet til plassering av finansielle eiendeler. Alle rådgivere og deres respektive ledere skal autoriseres, og pr. mars 2019 hadde 6125 rådgivere denne autorisasjonen (FinAut, 2019a).

Godkjenningsordningen for selgere og rådgivere i skadeforsikring (GOS), skiftet 1. april 2019 navn til Autorisasjonsordningen for skadeforsikring. Denne autorisasjonsordningen har, som AFR, mål om å fremme og sikre nødvendige kunnskaper, holdninger og ferdigheter innenfor rådgivere og selgere som jobber med skadeforsikring. I februar 2019 var det 6744 godkjente rådgivere innenfor GOS (FinAut, 2019c).

Autorisasjonsordningen i kreditt ble etablert i 2016, og har som mål å styrke kvaliteten på kredittrådgivning og kredittvurderinger. Med kredittveiledning menes veiledninger og anbefalinger, mens kredittvurdering handler om deltagelse i kredittvurderingsprosessen. Dette vil si at alle som jobber med slik rådgivning og vurdering, og som er ansatt i en bedrift tilsluttet ordningen skal autoriseres. Ledere med oppfølgingsansvar skal også autoriseres ((FinAut, 2019b).

4.3 Figurutarbeidelse

Som nevnt i innledningen til kapittelet ønsker vi å lage en figur som representerer utfordringer for mindre sparebanker i sparebankbransjen. Denne figuren ønsker vi å ta med oss ut når vi skal intervju aktørene i bransjen. Som man kan se i figuren er de fleste temaene nevnt i delkapittel 3.2. Temaene markedsområder og lokal tilhørighet er ikke nevnt. De er blant annet nevnt i kapittel 1. Her ble det beskrevet at på grunn av digitaliseringen av bransjen har bankene mulighet til å henvende seg til kunder utenfor sitt lokale området, noe som truer lokal tilhørighet. I bransjeanalysen ble det vist til at sparebankbransjen er under intens rivalisering. Der ble det drøftet om lavt press fra substituttprodukt og lav trussel for inntrengere, dette er noe som påvirker temaet markedsområde. Markedsområder er derfor et viktig tema for sparebankene generelt, og blir derfor viet plass som en utfordring for de mindre sparebankene.

På grunn av den høye kompleksiteten i bransjen er det vanskelig å konkretisere alle temaene som kan påvirke mindre sparebanker. Basert på dette ble det valgt å ta med en annet-kategori, som skal gi aktørene mulighet til å komme med eventuelle egne temaer som de opplever som utfordringer. Figuren inneholder derfor 13 temaer og én annet-kategori fordelt på sju bobler, og ser slik ut:

Figur 9: Utfordringer for mindre sparebanker



Vi tror at teknologi og reguleringer er sentrale tema som det knyttes ekstra utfordringer til for de mindre sparebankene i bransjen. Under delkapittel 3.2.3 ble det forklart at kundene i dag forventer å få utført sine bankbehov gjennom digitale enheter. Vi skrev også om større aktører som Facebook som vil utfordre bankene, spesielt innenfor betalingsformidling. Videre ble det nevnt i delkapittel 4.2.3 at større banker investerer store summer i FinTech-virksomheter. Det ble også argumentert for at alt ligger til rette for digitalisering av bransjen, som kan føre til at de mindre sparebankene vil ha ekstra utfordringer for å henge med i den teknologiske utviklingen som bransjen gjennomgår i dag.

Regulering er et annet tema vi mener det er større utfordringer knyttet til. Vi har tidligere nevnt i kapittel 1 at regelverket blir mer kompleks, og det er behov for en annen type kompetanse for å tolke og implementere det. Vi har referert til uttalelser fra finansministeren om at bankene trenger konkurranse, og har vist til at myndighetene har mulighet til å påvirke konkurransen gjennom lovverk og reguleringer. Bankene er pålagt å følge lover som Hvitvaskingsloven. Dette er lover som blant annet plikter bankene til kundekontroll og rapportering. Slike aktiviteter skaper lite inntekt til bankene, men blir mer sett på som en nødvendig kostnad. Basert på den overnevnte oppsummeringen tror vi at reguleringer er et ekstra utfordrende tema for de mindre sparebankene.

En drivkraft for fusjon mellom banker tror vi er muligheten for å opprette sparebankstiftelser. Før denne muligheten kan det tenkes at flere mindre sparebanker var negative til fusjoner, og baserte dette på at de ikke ville at den opparbeidede kapitalen skulle forsvinne fra lokalsamfunnet. Ved å

opprette en sparebankstiftelse har de muligheten til å beholde denne kapitalen lokalt. Det kan også tenkes at en større enhet har mulighet til å gi mer til lokale, allmennyttige formål, og kan på denne måte være en mer solid aktør i samfunnsutviklingen. Basert på dette tror vi at sparebankstiftelser vil gjøre det lettere for banker å fusjonere. Vi mener Tingvoll-modellen må sees på som en attraktiv fusjonsmodell.

5 Metode og data

Bankbransjen i dag er en bransje i stor endring. Digitalisering og globalisering er to stikkord som gjør bankhverdagen stadig mer kompleks. Vi ønsker å undersøke hvorvidt dagens bransjestruktur vil bestå i fremtiden, eller om det kommer til å komme endringer i form av et økt antall fusjoner. I dette kapittelet vil vi forklare tilnærming til forskningsspørsmålet. Kapitlet starter med redegjøring av forskningstilnærmingen, før den går videre til hvordan undersøkelsen ble utførte.

5.1 Forskningstilnærming

Får å få svar på forskningsspørsmålet var det viktig å komme i kontakt med nøkkelinformanter om temaet. Det ble valgt en kvalitativ tilnærming, hvor vi ønsker å intervjuje banksjefer, bankansatte og andre aktører som kan sitte med relevant informasjon. Ved å intervjuje personer med ulike arbeidsstillinger og arbeidsoppgaver ønsker vi å belyse dagens sparebankbransje fra flere synspunkter og ståsteder. På denne måten håper vi å få god innsikt i temaet, som vil være til hjelp når forskningsspørsmålet skal besvares .

Opgaven tar for seg en kvalitativ tilnærming av casestudie med dybdeintervjuer av banksjefer, bankansatte og andre relevante nøkkelinformanter, og den bruker beskrivende problemstilling. Med beskrivende problemstillinger handler det om å skaffe seg data som beskriver et fenomen (Sekaran & Bougie, 2016, s. 43). En casestudie passer godt når man ønsker å samle informasjon om en spesifikk hendelse, aktivitet eller objekt. Tanken bak et slikt studie er at man skal kunne undersøke en situasjon fra ulike vinkler og perspektiv (Sekaran & Bougie, 2016, s. 98). Designet vi ønsker å bruke på studiet er det Jacobsen (2015) kaller for et små-n-studie. Denne studieformen er velegnet når man ønsker å få belyst mindre sparebankers utfordringer fra flere ståsteder uten for mange spurte enheter (Jacobsen, 2015, s. 106). Sparebankbransjen er en bransje i stor endring, og må ta hensyn til mange ulike faktorer. For å kunne beskrive hva som er mindre sparebankers utfordring i dagens bankbransje, trengs det detaljert data som gir god innsikt. Et intervju er en dialog mellom to eller flere personer brukt får å skaffe informasjon (Sekaran & Bougie, 2016, s. 113). Denne formen for datainnsamling egner seg godt når det er relativt få enheter som skal undersøkes, og vi er interessert i hvilke tanker og meninger en enkelt har om et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 146). For å hindre at vi ikke sitter igjen med alt for mye og varierende data, ønsker vi å strukturere intervjuene. Dette blir dermed en god måte å kunne si noe om dagens utfordringer for mindre sparebanker, samtidig som vi vil kunne samle inn informasjon som vil gjør oss i stand til å si noe om fremtiden i bransjen. Denne forskningen blir da induktiv fordi vi forsøker å bruke empirien vi har samlet inn til å lage en teori om hva som vil skje i sparebankbransjen i fremtiden (Jacobsen, 2015, s. 23).

5.1.1 Metode for datainnsamling

Siden vi ønsker dybde og forståelse rundt temaet utfordringer for mindre sparebanker i dagens sparebankbransje, valgte vi en kvalitativ tilnærming til denne undersøkelsen. En kvalitativ studie vil som regel si at man samler inn data via ord og relativ få enheter brukes. Vi valgte å bruke den vanligste formen for denne tilnærmingen, nemlig det åpne individuelle intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 145). Dette gir oss en god mulighet til å samle inn primærdata, rett fra de originale kildene som har den kunnskapen som er nødvendig for å besvare forskningsspørsmålet (Sekaran & Bougie, 2016, s. 111). På grunn av varierende geografiske avstander mellom intervjuobjektene, ble det valgt å bruke de to intervju typene ansikt til ansikt og telefonintervju (Jacobsen, 2015, s. 147). Vi benyttet oss av det Kvale og Brinkmann (2015) kalte for et semistrukturert intervju. Dette er kombinasjon av en åpen samtale og et spørreskjema. I slike intervju har man ofte en intervjuguide med åpne spørsmål for å sikre at man kommer seg inn på de temaene man ønsker å belyse. Figuren utarbeidet i delkapittel 4.3 ble brukt som inspirasjon til intervjuguiden, og basert på denne figuren ble intervjuguiden delt inn i 12 kategorier og én “annet”-kategori (vedlegg A). Dette ble gjort for å sikre oss at vi fikk informasjon om de utfordrende temaene vi ville diskutere. Intervjuobjektene fikk også mulighet til å fritt komme med sine tanker under kategorien “annet”. Intervjuguiden var en mal for hvordan vi ønsker å ha intervjuet og den måtte tilpasses til hvert intervjuobjekt, slik at vi fikk mest mulig informasjon fra dem. For eksempel når vi intervjuet “Person B” var det mer naturlig å fokusere på lover og reguleringer enn filialer, mens i samtale med “Person A” var det mer naturlig å fokusere på fortiden, enn fremtiden. Siden det er fare for å havne i tidsnød under slike intervjuer, ble de viktigste spørsmålene markert med fet skrift. Dette ble gjort for å filtrere ut de viktigste spørsmålene hvis det oppsto tidsnød.

Jacobsen (2015) skriver at gode forberedelser er aller viktigste faktoren for gode intervju. Før intervjuguiden ble laget brukte vi god tid på å lese teori og relevante artikler om temaet. Vi snakket også med bekjenter som jobber i banker og andre aktører for å få et bedre innblikk i bransjen. Dette ga oss innsikt i bransjen som var en fordel siden vi skulle intervju personer i maktposisjoner og andre eksperter på temaet. Slike intervju blir kallet eliteintervju. I forberedelsene ble det derfor viktig å sette seg godt inn temaet og lære seg fagspråket, dette for å få bedre respekt fra intervjuobjektet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 176).

For å få ut god informasjon fra intervjuene var det viktig at gruppen av intervjuobjekter var homogene¹⁶. Ved å ha homogene intervjuobjekter sikret vi at de delte kunnskap om temaet som forskningsspørsmålet prøver å få svar på (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, s. 316). Intervjuobjektene var alle involvert i bankbransjen enten det var som banksjef, ansatt eller tredjepart, og kan derfor kalles en homogen gruppe. Det ble gjennomført åtte intervjuer, hvor det ble intervjuet ti personer. Det finnes ingen fasit på hvor mange personer som bør intervjues. Kvale og Brinkmann (2015) sier ganske enkelt at man intervjuer så mange personer som trengs for å svar på det man ønsker å vite. Vi ønsket å ha fokus på informasjonsutbytte i hvert intervju, fremfor antall intervju. Jacobsen (2015) mener man bør ha et øvre tak på rundt 20 personer.

5.2 Utførelse av intervju

5.2.1 Intervjuforberedelser

For å kunne besvare forskningsspørsmålet ønsket vi å komme i kontakt med forskjellige aktører i sparebankbransjen som kunne vite noe om temaet. Vi ønsket å belyse mindre sparebankers utfordringer fra flere ståsteder, og ønsket derfor å komme i kontakt med banksjefer, ansatte og andre parter som er involvert i denne bransjen. Ved å komme i kontakt med andre aktører i bransjen, som ikke er banksjefer, håpte vi på å belyse problemstillingen fra flere ståsteder. I månedsskifte mellom januar og februar ble det sendt ut eposter til banksjefer for bankene og andre aktører som vi så på som aktuelle for vår oppgave å intervju. I epostene presenterte vi oss selv, fortalte kort om oppgaven og vi la ved den utarbeidede figuren over temaene vi så på som utfordrende for de mindre bankene. På slutten av disse e-postene informerte vi om at vi var fleksible når det kom til tid og sted for intervjuet.

I de første e-postene som gikk ut, skrev vi at vi ønsket å diskutere faktorer som driver mindre sparebanker til fusjoner. Vi fikk raskt svar fra to banksjefer som ikke ville møte oss. Dette ble blant annet begrunnet med at temaet var for sensitivt. Dette ga oss en pekepinn på at forskningsspørsmålet var aktuelt, og ga mer motivasjon til å komme i kontakt med sentrale aktører i bransjen. Vi valgte derfor å endre formuleringen i e-postene til å gjelde diskusjon av utfordringer for mindre sparebanker i dagens sparebankbransje. Slike endringer bør alltid drøftes opp mot etikk (Jacobsen, 2015, s. 152). Det er viktig at folk fritt skal få velge om de vil delta i undersøkelsen og de må få tilstrekkelig informasjon om undersøkelsens hensikt (Jacobsen, 2015, s. 48). Vi hadde derfor fokus å gi tilstrekkelig informasjon i de omformulerte epostene til de potensielle intervjuobjektene. På denne måten sikret vi oss at vi var innenfor kravet om informert samtykke, som er et grunnleggende krav i forskningsetikken i Norge (Jacobsen, 2015, s. 47).

¹⁶Homogen er definert som noe som er ensartet (“marginer”, 2019, 9. mai)

Det viste seg at det var flere aktører som var interessert i å snakke med oss, og intervju ble avtalt. Noen dager før intervjuene sendte vi intervjuobjektene en påminnelse om den utarbeidede figuren med temaene vi ønsket å diskutere. Ved å gjøre dette sikret vi oss at intervjuobjektene var forberedt på hvilke temaer som ville bli gjennomgått, og at de kunne stille godt forberedt til møtet.

På grunn av større geografiske avstander ble vi nødt til å gjennomføre noen av intervjuene på telefon. En svak side ved telefonintervju er at man mister kontroll på intervjusituasjonen. Dette er noe som kan reddes inn ved å bruke bildeoverføring, for eksempel gjennom Skype. Telefonintervju er likevel godt egnet for å få flyt i samtalen, og på denne måten få mye informasjon ut av den (Jacobsen, 2015, s. 148). Mange av intervjuobjektene hadde travle hverdager, og vi ønsket å få mest mulig ut av tiden de hadde satt av til oss. Basert på dette valgte vi derfor å bruke minst mulig "set-up" tid, og valgte telefonintervju som intervjumetode for de objektene det var større geografiske avstander til.

5.2.2 Datakilder

Av etiske grunner og for å unngå konflikt med datadirektivet, har vi valgt å anonymisere intervjuene med ekspertene i denne oppgaven. Avslag fra de første bankene vi forhørte oss med ga et inntrykk om at det var et følsomt tema, noe som var en annen bidragsyter til at vi valgte å anonymisere intervjuene.

Bank A - Intervjuet i februar 2019

Bank A er en lokalbank med samme navn som tettstedet den har hovedkontor i. Banken har i dag under fem mrd. i forvaltningskapital. De har i dag under fem filialer, også utenfor kommunegrensene der hovedkontoret ligger. Banken er i dag alliansemedlem. Representantene fra banken var banksjef og sjef fra bedriftsmarkedet. Intervjuet foregikk i bankens lokale.

Bank B - Intervjuet i februar 2019

Bank B har en størrelse på under fem mrd. i forvaltningskapital. Den har i dag under fem filialer, og ligger tett på et området i vekst. Banken er alliansemedlem. I dette intervjuet var det banksjefen som ble intervjuet, og det foregikk i bankens lokale.

Bank C - Intervjuet i mars 2019

Bank C har i dag under fem mrd. i forvaltningskapital, og har under fem filialer. De var under intervjuet representert med banksjef og økonomisjef. Banken er også alliansemedlem. Intervjuet ble foretatt i bankens egne lokale.

Bank D - Intervjuet i mars 2019

Bank D har en størrelse på under fem mrd. i forvaltningskapital og er alliansemedlem. Intervjuet ble gjennomført pr. telefon med banksjef, som satt i bilen under intervjuet. Banken har i dag under ti filialer.

Bank E - Intervjuet i mars 2019

Bank E har en størrelse på under fem mrd. i forvaltningskapital. Banken er ikke alliansemedlem. Intervjuet ble gjennomført pr. telefon med lederen for privatmarkedet i banken, intervjuobjektet satt på sitt kontor under intervjuet. Banken har i dag under fem filialer.

Person A - Intervjuet i februar 2019

Person A var banksjef i en lokal bank som for noen år siden fusjonerte med en av de større bankene i landet. Bankene fusjonerte etter Tingvoll-modellen. Intervjuet ble foretatt hjemme hos vedkommende.

Person B - Intervjuet i februar 2019

Person B er en advokat som jobber tett med bankbransjen, og har vært involvert i en rekke fusjoner mellom banker. Intervjuet ble gjennomført over telefon der intervjuobjektet satt i bilen sin.

Person C - Intervjuet i mars 2019

Person C er en bankansatt med flere tiårs erfaring fra en liten lokalbank, en lokalbank som senere fusjonerte med en større bank. Før fusjonen jobbet Person C med alt fra privatmarked og bedrifts-marked til diverse administrative oppgaver. Etter fusjonen fikk Person C et lederverv i den fusjonerte banken. Intervjuet ble gjort pr. telefon, der intervjuobjektet satt på kontoret sitt. Bankene fusjonerte etter Tingvoll-modellen.

5.2.3 Intervjuutførelse

I dette delkapittelet vil vi redegjør for hvilke valg vi gjorde under utførelsen av intervjuene, og hva som ble gjort for å sikre kvaliteten på dataen som ble innsamlet. Validitet er et sentralt ord ved forskning. Intern validitet sier noe om hvorvidt vår oppfatning av virkeligheten passer med den faktiske virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). Det finnes flere ting som kan påvirke validiteten til en undersøkelse der man bruker intervju. Slike feil eller unøyaktigheter kalles biaser. Sekaran og Bougie (2016) nevner en rekke grunner til at biaser kan oppstå.

Tillit er det første biaset Sekaran og Bougie (2016)(2016) nevner. Den som intervjuer kan påvirke data i negativ retning dersom man ikke etablerer tillit. Kunnskap, entusiasme mv. er alle faktorer som påvirker tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt. Intervjuerens opptreden blir derfor viktig,

dette oppnås ved å lytte oppmerksomt, vise stor interesse og stille gode spørsmål. Videre skriver de at kvaliteten kan bli dårligere dersom intervjueren forvrenger eller feiltolker informasjonen som er samlet inn (Sekaran & Bougie, 2016, s. 117).

Den som blir intervjuet kan også påvirke kvaliteten på informasjon gjennom å ikke fortelle sannheten, eller intervjuobjektet kan si det den tror intervjueren vil høre. Det kan også tenkes at intervjuobjektet ikke forstår spørsmålene som blir stilt, og er nølende til å få klarhet i spørsmålet. Personlige meninger om intervjueren kan også påvirke den som blir intervjuet, f.eks kan måten intervjueren er kledd ha betydning for hvor god informasjon man får ut av den som blir intervjuet (Sekaran & Bougie, 2016, s. 117).

Vårt fokus på å skape tillit var stor. Det ble lagt stor vekt på forberedelser ved å eksempelvis sette oss inn i intervjuobjektens historie og størrelse. Det å være ute i god tid var for oss ekstremt viktig. Ved å være tidsnok fikk vi vist at vi la engasjement inn i prosjektet og vi fikk mest mulig ut av tiden som intervjuobjektene hadde satt av til oss. Når vi skulle intervju personer ansikt til ansikt kledde vi oss på en formell måte slik at dette ikke skulle påvirke intervjuobjektene negativt.

De første minuttene er avgjørende i et intervju (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Vi starter derfor intervjuene med å fortelle om oss selv og prosjektet vårt. Etter dette lot vi intervjuobjektene fortelle om seg selv. På denne måten fikk vi startet en dialog, og vi kunne etterhvert begynne å stille spørsmål. Det var også bestemt på forhånd hvem som skulle styre spørringen av spørsmålene, og hvem som skulle ta notat.

Reliabilitet knytter seg til forskningens nøyaktighet og troverdighet, og ofte handler det om at når forskere gjennomfører samme undersøkelse på ulike tidspunkt, oppnår de samme resultatene (Larsen, 2017, s. 94). Det å sikre høy reliabilitet i kvalitative undersøkelser er ikke enkelt. I intervjuer er det stor sann synlighet for at det som blir sagt av intervjuobjektet er påvirket av situasjonen og av intervjueren. Det som er viktig for å oppnå en høy troverdighet i slike undersøkelser er gjennomsiktighet. Gjennomsiktighet betyr at forskeren beskriver sine innsamlingsmetoder og analysemetoder slik at andre kan vurdere det (Larsen, 2017, s. 95). Det ble derfor viktig for oss å beskrive metoden vår på en god og ryddig måte. Vi hadde også fokus på opptreden under intervjuene, slik at vi ikke la føringer på informasjonen som vi fikk ut av hvert enkelt intervjuobjekt.

Larsen (2017) knytter ordene bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet inn når man snakker om validitet i kvalitative studier. Bekreftbarheten handler om i hvilke grad man undersøker det man skal undersøke, som betyr at man samler inn data som er relevant for problemstillingen. Dette er viktig for å bekrefte våre funn og kvaliteten på slutningene vi trekker. Troverdighet dreier seg om at våre fortolkninger av virkeligheten er gyldige. Overførbarhet sier noe om hvorvidt funnene våre kan overføres til andre grupperinger. Overførbarhet er tett knyttet opp mot ekstern validitet, som

vil si at funnene våre kan si noe om andre sosiale sammenhenger (Larsen, 2017, s. 94). For å kunne score høyt på de overnevnte temaene har det vært viktig for oss å gi leseren en god beskrivelse av metoden vi har brukt i oppgaven. Vi har også lagt stor vekt på nøyaktighet i intervjuforberedelsene, utførelsen av intervjuene og i analyseringen av innsamlet data.

Som nevnt i delkapittel 5.1.1 brukte vi det som kalles semistrukturerte intervjuer, som vil si at vi lagde en intervjuguide med temaer som vi ønsket å diskutere. Dette ble gjort for å hindre at dataene vi samlet inn ble for kompleks og på denne måten vanskelig å analysere. Det ble brukte både åpne og mer lukket spørsmål. Da vi intervjuet bankene, valgte vi å åpne intervjuet med et generelt spørsmål om dagens konkurransesituasjon. For å hindre at kvaliteten på intervjuet blir dårlig bør man ikke styre intervjuobjektet så mye i starten, dette for å hindre at vi bare får svar på det vi syns er mest viktig, og for å ikke påvirke intervjuobjektet mye i starten. Åpne spørsmål i starten av et intervju setter på mange måter tonen fra start av (Jacobsen, 2015, s. 156). De mer lukkede spørsmålene ble brukt for å hente ut mer konkret informasjon om det temaet vi ønsket å diskutere. Holdninger og tanker vi hadde på forhånd prøvde vi også å glemme i det intervjuet starter, og på denne måten stille med blanke ark og lytte til hva intervjuobjektet hadde å si. Det var også fristende å blande informasjon fra andre intervjuobjekt inn i oppfølgingsspørsmålene til objektene, men dette prøvde vi etter beste evne å unngå. Dette for å ikke legge føringer på informasjonen intervjuobjektene kom med.

Avslutningsvis i intervjuene informerte vi om at vi ville sende våre notat tilbake til intervjuobjektene for gjennomlesing. Dette ble gjort for å sikre at det vi hadde notert var riktig, og på denne måten styrke kvaliteten i informasjon som var innsamlet gjennom intervjuet. Som igjen ville være med å styrke validiteten, spesielt bekreftbarheten.

5.3 Dataanalyse

5.3.1 Renskrivning av intervju

Under hvert intervju tok vi skriftlige notat som skulle brukes senere, dette kalles rådata. Det som kjennetegner slike notater er at de ofte inneholder kompleks informasjon og er rablete skrevet. Det er derfor viktig å renskrive disse notatene kort tid etter intervjuet er gjennomført, mens man har intervjuet friskt i minne (Jacobsen, 2015, s. 200). Vi delte oss inn slik at én stilte spørsmålene, og én tok notat. Likevel følte vi det likevel som utfordrende å ta tydelig, gode notater. Dette førte til at vi var veldig bevisste på at tiden mellom intervju og renskriving måtte bli kortest mulig. Vi opplevde også at vi hadde tatt en del unødvendige notat. Det som ble gjort i renskrivingen av intervjuet var da å redusere kompleksiteten, forenkle og strukturere rådataene. Etter renskrivingen sendte vi dokumentet tilbake til de intervjuobjektene, slik at de fikk muligheten til å kommentere dersom vi hadde glemt eller misforstått noe. Dette ble gjort for å sikre at datagrunnlaget vårt var det som faktisk ble sagt i intervjuene.

5.3.2 Kategorisering og analysering

Etter renskrivingen av intervjuene hadde vi flere sider med rådata som var klare for analysering. Vi starter da arbeidet med å kategorisere det som ble sagt. Kategorisering handler om å dele teksten opp i temaer og/eller kategorier, før man samler ulike deler av teksten i disse kategoriene (Sekaran & Bougie, 2016, s. 336). Temaene og spørsmålene i intervjuguiden ble brukt til å kategorisere. Ved å gjøre dette fikk vi en oversikt over hva som hadde blitt sagt under hvert tema, og vi fikk muligheten til å sammenligne disse utsagnene. Denne typen kategorisering kalles ofte åpen koding eller første syklus koding (Jacobsen, 2015, s. 207). Vi fant raskt ut at mye av temaene gikk inn i hverandre, og vi mener dette er med på å forklare kompleksiteten i sparebankbransjen. Disse utsagnene ble senere kopiert inn i et dokument, slik at vi hadde alle utsagnene til intervjuobjektene under hvert tema.

Overførbarhet vil bli diskutert lengre nede i oppgaven.

6 Funn

I kapittel 4 ble det utarbeidet en figur som inneholder utfordrende tema for de mindre sparebankene i dagens sparebankbransje. Denne figuren ble brukt som inspirasjon til intervjuguide, og ble derfor sentral. Dette gjorde at vi hadde mulighet til å samle inn informasjon om de samme temaene som vi hadde utarbeidet i figuren. Målet med dette var å kunne si om utfordringene til de mindre sparebankene er store nok til at vi kan forvente en strukturendring i sparebankbransjen i nær fremtid.

I dette kapittelet vil funnene fra intervjuene bli presentert. Funnene blir presentert etter oppsettet i intervjuguiden, men på grunn av at mange av temaene går inn i hverandre, måtte vi gjøre noen endringer. Dette ble gjort for å skape et mer helhetlig bilde av hva som ble sagt, og på denne måten kunne beskrive dagens situasjon for mindre sparebanker i bankbransjen. På grunn av tidsbegrensninger i intervjuene og aktører med kunnskap om ulike temaer, ble ikke alle aktørene spurt om alle temaene.

Vi starter dette kapittelet med person A sin opplevelse av situasjonen rundt fusjonen som personen var involvert i for noen år tilbake. Etter dette vil vi presentere funnene om hvordan bankene opplever dagens markedsområde og konkurransesituasjon, før vi vil gå dypere inn på hvert tema etterhvert. Vi avsluttet intervjuene med en annet-kategori slik at intervjuobjektene fikk muligheten til å komme med kommentarer utover de temaene som er nevnt i figur 9.

6.1 Tingvoll-modellen i praksis

Innledningsvis starter vi med å presentere funnene fra intervjuet med Person A. Denne person var banksjef i en mindre sparebank, som for noen år siden fusjonerte med en større aktør i bransjen. Denne fusjonen var en fusjon etter Tingvoll-modellen. Vi så det derfor som interessant å høre bakgrunnen for fusjonen, for å se om muligheten for å opprette sparebankstiftelse var en avgjørende faktor.

6.1.1 Hvordan var situasjonen?

Person A forteller at spesielt DNB var en stor konkurrent for dem. Det var et vanlig scenario at de var med å finansiere oppstarten av bedriften og privatpersoner i etableringsfasen, før DNB kom med gunstigere vilkår.

“Jeg tipper det var som om DNB satt og søkte opp folk i skatteregisteret og så formuen deres.” (Person A, 2019).

De måtte derfor satse på å skape merverdi for kunden, f.eks gjennom nærhet til kundene, men så at de ikke kunne gjøre dette på en optimal måte.

“Som en liten sparebank så vi at vi ikke kunne oppfylle denne rollen alene, men at den fusjonerte banken og den nyopprettta stiftelsen kunne dette.” (Person A, 2019).

6.1.2 Ansatte og kompetanse

Person A forteller at banken før fusjonen var for høyt bemannet, og hadde høye kostnadsprosjenter som en kjempeutfordring. De så for seg lave marginer i fremtiden, og var på denne måten nødt til å foreta seg noe. Han sammenligner sin bank med en som er omtrent på samme størrelse i dag, og de har under 20 årsverk. Person A sin bank hadde på den tiden de fusjonerte over 50 ansatte. De var derfor nødt til å gjøre noe, samtidig som det satt langt inne å måtte si opp ansatte.

“Uten fusjonen måtte vi ha sagt opp flere dyktige ansatte som ikke hadde gjort noe galt, dette satt langt inne.” (Person A, 2019).

Videre sier person A at det var aktuelt å fusjonere med en annen bank som allerede var etablert i markedsområdet, men at dette ikke var noen god løsning.

“De var allerede etablert i området, noe som garantert hadde gått ut over de lokale arbeidsplassene. Konkurransen i markedsområde hadde også blitt mindre, slik at man kunne fått problemer med konkurransetilsynet.” (Person A, 2019).

Person A sier at lokal tilhørighet og utvikling for lokalbanken han ledet handlet om å ha profesjonell kunnskap om geografi, demografi og næringslivet i lokalsamfunnet. For å oppsummere dette brukte han samme setning som nevnt over.

“Som en liten sparebank så vi at vi ikke kunne oppfylle denne rollen alene, men at den fusjonerte banken og den nyopprettta stiftelsen kunne.” (Person A, 2019).

Person A forteller at dersom lokalbanken hans skulle ha fortsatt som selvstendig bank, måtte de hatt inn ny kompetanse på andre områder enn de hadde på den tiden. De måtte også ha brukt mer tid på byråkratisering og administrasjon, noe som koster penger og ikke gir direkte inntekter. Person A sammenlignet også behovet for spisskompetanse med legene.

“En lege i distriktet er mer en allround lege, mens på de store sykehusene har man spesialister på hjerte, arm osv. Dette er også viktig for bank. Man må ha folk som har lokale kunnskaper, mens mer sentralt må man ha eksperter på andre fagfelt”. (Person A, 2019).

6.1.3 Regulering og lovverk

Person A sier at den økende kompleksiteten i rammevilkårene var en drivkraft for fusjonen. Personen peker på nye regnskapsregler, hvitvasking-direktiv, risikostyring, strengere kapitalkrav og langt strengere krav til likviditet som faktorer som gjorde det vanskelig å drive en mindre bank.

Person A opplevde også EU-direktivene som tunge for sin lokalbank. Videre blir det fortalt at finansstilsynet alltid skulle være best i klassen, men at de i 2008, under finanskrisen, var glade for at Norge hadde strenge krav.

Person A sier på sin side at lovendringen i juni 2009 var avgjørende for at fusjonen fant sted. Denne lovendringen gjorde at man kunne opprette sparebankstiftelser. De hadde lært av tidligere fusjoner der kapital opparbeidet i distriktet hadde “forsvunnet” til storbyen. Muligheten for å fusjonere etter Tingvoll-modellen ble derfor avgjørende. Han vektlegger også at før fusjonen ga de ut under en million kroner på det meste, mens de etter fusjonen har sparebankstiftelsen delt ut flere titalls millioner kroner.

6.1.4 Allianse og samarbeid

Person A forteller at de også var alliansemedlem, og at dette var en stor fordel når det kom til forsikring, finansielle tjenester og produktutvikling. De merket likevel godt til stordriftsfordelene til DNB, som rett og slett ble for store. Han forteller også at de før fusjonen måtte gi ifra seg bedrifter som ble for store, dette kunne skje ved at de vokste på egenhånd eller inngikk samarbeid som førte til at de ble for store. De var avhengig av å være med i en allianse for å henge med den teknologiske utviklingen.

Person A snakker om at de store bankene i alliansen ble store, at banken ble mer sammenklemt i de større bankene. Dette gikk ut over selvstendigheten til banken.

“Alliansen var likevel avgjørende for banken, noe som gjorde det vanskelig å melde seg ut. Du kan sammenligne det med en tekst strofe fra sangen Hotel Californina for å understreke vanskeligheten med å melde seg ut: ‘You can check out any time you like, But you can never leave!’” (Person A, 2019).

6.1.5 Annet

Person A sier videre at dersom lokalbanken deres skulle eksistert videre som selvstendig bank, hadde de slitt i dag.

“Banken kunne kanskje ha eksistert, men som en liten aktør og vi hadde slitt. Vi hadde før eller senere fusjonert uansett. Vi opplevde stadig økende marginpress på boliglån, de store bankene kjørte kampanjer for å tak i de beste kundene, de store bankene hadde lavere fundingskostnader og de store fikk mer skalafordeler.” (Person A, 2019).

Han er videre klar på at det er bedre å fusjonere av lyst, enn å fusjonere av tvang. Han sier at hans lokalbank kunne latt det gå som før, men at banken etterhvert hadde blitt satt under administrasjon og tvangs-fusjonert.

“Det var bedre for oss å fusjonere av lyst, og på denne måten sitte med gode forhandlingskort på hånden. Jeg synes vi fikk til en god deal. Det var viktig å handle rasjonelt og gjøre det som var best for banken,” (Person A, 2019).

Person A mener det var svært viktig å gjøre de vurderingene om fusjon. Det blir videre fortalt at personen på dette tidspunktet oppfordret de andre banksjefene i alliansen til å gjøre de samme analysene og vurderingene om fusjonering som de gjorde på denne tiden.

6.1.6 Deloppsummering

Personen forteller at de var nødt til å foreta seg noe, da de var i en tøff situasjon. Det blir videre vektlagt at den fusjonerte banken og den nyopprettede sparebankstiftelsen var i bedre stand til å skape merverdi for kunden gjennom profesjonell kunnskap om geografi, demografi og det lokale næringslivet. Mulighet for å fusjonere etter Tingvoll-modellen var en avgjørende faktor for fusjonen.

6.2 Markedsområde

I dette delkapittelet vil vi presentere funnene våre om hvordan dagens konkurransesituasjon for aktørene oppleves. Videre vil vi presentere tiltak aktørene har gjort mot tidligere inntrengere eller hva de tenker å gjøre dersom det skulle komme fremtidige inntrengere.

6.2.1 Dagens konkurransesituasjon

På grunn av digitaliseringen av sparebankbransjen er man ikke lenger avhengig av en filial i nær-område for å være kunde i en bank. Dette gjør at bankene ikke lenger har begrensede markedsområder, noe som kan tenkes å spille inn på konkurransesituasjonen. Tøff konkurranse kan også gjenspeiles i Finans Norges spørreundersøkelse, Forbruker- og finanstrender, fra 2018. I 2012 svarte 36 prosent at de synes det var lett å bytte bank, mens i 2018 svarte 45 prosent at de opplevde det som lett å skifte bank (Finans Norge, 2018a).

Bank A forteller om en tøff konkurranse med en stor tetthet av banker.

“Vi har i dag en tøff konkurranse, der i hovedsak norske banker utgjør den største trusselen. I bygden der hovedkontoret ligger opplever vi også en stor tetthet mellom bankene, og man kan på få meter telle flere banker. Vi har likevel en fordel ved at vi kan spille på navnet til bygden.” (Bank A, 2019).

Bank B forklarer at de drar fordel av å være tett på markedet, et marked som er i vekst. Dette gjør at de slipper å utvide antallet filialer for å skape vekst.

“Vi merker godt de større bankene. Det viktigste for dagens situasjon er likevel at vi er tett på en region i vekst med god infrastruktur.” (Bank B, 2019).

Bank D sier at alle de store bankene er hovedkonkurrenter, men at deres posisjon er unik. Storbankene har lagt ned rundt dem, og de har åpnet kontorer. Dette har ført til en tilstrømming av nye kunder, og de kan nesten velge og vrake blant kunder.

“Vi har høyere priser enn konkurrentene, men fortsatt vekst, noe som gjør oss ganske unike.” (Bank D, 2019).

På spørsmål om hvordan dagens konkurransesituasjon er svarer Bank C og Bank E at de at merker konkurransen fra de største bankene i byen(e) i nærområdet. Person C forteller om en lik konkur-

ransesituasjon før og etter fusjonen, dersom man sammenligner det lokale markedsområdet. Konkurransesituasjonen har ikke endret seg selv om de er kommet inn i en større bank.

6.2.2 Inntrengere

På spørsmål om fremtidige inntrengere på markedsområde virker bankene å være lite bekymret, og de tror fremtidig konkurransesituasjon vil være lik dagens situasjon. Ingen av de intervjuede bankene tror konkurrenter vil etablere nye filialer i deres lokale markedsområde, men at det kan skje i byene for de som har filialer der. Bank E forteller om større aktører som trekker seg tilbake, og at den største trussel er digitale aktører.

“Vi tror i hovedsak at den fremtidige konkurransesituasjonen blir som den er i dag, og at det bare vil komme strategiske endringer, for eksempel i form av nedleggelse av filialer.”
(Bank A, 2019).

Tiltakene gjort mot tidligere inntrengere ikke er mange, og generelt har bankene opplevd få inntrengere. Bank A forteller at de bruker bygdenavnet sitt og hovedkontoret som ligger godt strategisk tilrettelagt i hovedbygden.

Bank B på sin side forteller om at de bare har opplevd en aktør som har prøvd seg i nærområdet sitt, men på grunn av urolige tider ble det ikke en suksess for denne banken. Bank C sier at en storbank tidligere forsøkte seg med en løsning i deres markedsområde, men at det ikke fungerte og de forsvant etter kort tid. Det ble ikke gjort noen tiltak for å imøtekomme den nye konkurrenten på den tiden. Person C har etter fusjonen opplevd at banken har lagt ned kontorer i deres markedsområder, og at spesielt en mindre sparebank har utnyttet situasjonen. Denne sparebanken har overtatt en del innskudd etter de la ned, men det er likevel ikke gjort noen motangrep mot denne banken.

6.2.3 Deloppsummering

Bankene forteller i dag om en relativt tøff konkurransesituasjon, der spesielt store banker fra byene virker å være den størst trusselen. Bank D forteller at de suksessfullt har utnyttet større bankers nedlegging av filialer. Bankene prøver å utnytte fordelene med å være tett på markedet. Og de virker lite bekymret for fremtidige aktører.

6.3 Kunder

På grunn av digitaliseringen har måten kundene bruker banken på endret seg. Tidligere måtte man gå i banken for å hente penger og betale regninger. Den teknologiske utviklingen har ført til at man har muligheten til å få løst de fleste bankbehov gjennom mobil- eller nettbank. I dette delkapittelet vil vi presentere våre funn når det kommer kunden. Vi vil starte med hvem bankene ser på som de viktigste kundene. Videre vil vi presentere hva som ble sagt angående prisbevisste kunder, før vi skal presentere funn gjort i forbindelse med endringene i kundebehov.

6.3.1 De viktigste kundene i fremtiden

Alle de intervjuede bankene svarer privatmarkedet når vi spør hvem de anser som viktigst for banken, med en fordeling på ca. 80/20. Hvor 80 prosent er privatmarkedet og 20 prosent er bedriftsmarkedet. Samtlige banker svarer også at privatkundene blir de viktigste i fremtiden, men at man ikke må glemme bedriftsmarkedet.

Bank A forteller om mange eldre kunder i banken, og det oppleves som at man “fødes” inn i banken. For fremtiden ser de for seg at både privatkunder og bedriftskunder blir viktige.

“For fremtiden tror vi at både privatkunder og bedriftskunder blir viktige, men med hovedvekt på de private. Men selv om hovedvekten blir mot privatkunder er vi likevel nødt til å være relevante på bedriftsmarkedet, kontakt med næringslivet er særdeles viktig.” (Bank A, 2019).

Dette støttes også av Bank B.

“Det lokale næringslivet er 100 prosent avhengig av en lokalbank med lokalkunnskap. Vi har mulighet til å vektlegge historien og kjennskapet til kunden når vi tar avgjørelser. Dette er noe større banker ikke har mulighet til. Men vi har likevel en policy om å ikke pådra oss for store engasjement.” (Bank B, 2019).

6.3.2 Mer prisbevisste kunder

Rentebetingelser er de vanligste årsakene til bankbytte. Likevel viser undersøkelser at 93 prosent ikke byttet boliglånsbank i 2018. Samme undersøkelse viser også at 74 prosent ikke reforhandlet boliglånet sitt i 2018, dette er en økning fra 73 prosent i 2017 (Finans Norge, 2018a). Dette kan bety at kundene er mer lojale enn de er prisbevisst, men stemmer dette?

På spørsmål om kundene er mer prisbevisste enn før svarer samtlige banker at kunden er mer prisbevisste enn før. De fleste bankene vektlegger derfor å skape merverdi for kunden i form av tilstedeværelse, lokal kunnskap og rådgivning. Prisbevisste kunder virker i liten grad å være noen særlig utfordring for bankene.

“Vi kan ikke matche de største bankene, men vi ikke er langt unna når det kommer til lav rente. Vi opplever at kundene har en prisbevissthet, men at de også vil ha kvalitet. At banken kjenner kunden. At kunden fort får de svarene de trenger, noe som er et fortrinn hos oss.” (Bank E, 2019).

Person C mener også at kunden er mer prisbevisst.

“Før fusjonen var mange kunder fornøyd med litt høyere rente pga. det var lokalbanken og man kunne direkte ta kontakt med rådgiver. Nå kan ikke kunden det i samme grad, de ser ikke på oss som lokalbank og vi mister denne fordelene.” (Person C, 2019).

Bank B mener imidlertid at det er bankene selv som har skapt prisbevisste kunder.

“Kundene er mer prisbevisste enn før, men dette er noe bankene har skapt selv. Hadde man x-antall tilfeldige utvalgte kunder for noen år siden, hadde de ikke hatt peiling på boliglansrenten sin. Men på grunn av økt markedsføring er kundene blitt mer bevisste på pris.” (Bank B, 2019).

6.3.3 Kundebehov

Digitaliseringen har ført til endret kundeatferd. Kundene er i dag opptatt av at deres mobile enheter har rask tilgang til banktjenestene sine. Vipps har revolusjonert vennebetalingen, og man betaler regninger elektronisk uten å motta fysiske giroer.

På spørsmål om hvilke kundebehov som ikke vil finnes i fremtiden svarer bankene at man på kortsikt ser at kontantbeholdningen vil gå ut av banken, og det vil bli mer fokus på rådgivning.

“Kundene i dag har et mindre kontantbehov enn før, men man må likevel ha det til krisetider. Vi ser også at gjennom digitaliseringen endres kundebehovene, men vi skal likevel være her. Vi vektlegger trygghet for kunden.” (Bank B, 2019).

Videre tror de intervjuede bankene at PSD2 vil åpne for nye muligheter som man ikke har i dag. Flere påpeker også at FinTech er fremtiden, og at kundebehovene vil bli endret deretter.

6.3.4 Deloppsummering

For de spurte bankene er privatkundemarkedet størst og viktigst, men bankene understreker likevel viktigheten av bedriftsmarkedet. Bankene opplever mer prisbevisste kunder, og sier de må satse på å skape merverdi for å beholde kunden. Person C forteller at deres fusjonerte bank, har mistet fordelene ved å være lokalbank, og at kundene derfor er mer prisbevisst. Bankene tror kontantbehovet vil bli redusert i fremtiden, og at PSD2 og FinTech-selskaper vil åpne dørene for nye kundebehov.

6.4 Filialer

I dette delkapittelet vil vi presentere hva aktørene uttalte om filialer, både hvem som besøker dagens filialer og hva de tenker om fremtidens filialer. Man har sett de siste årene at mange ekspedisjonssteder har blitt lagt ned (Finans Norge, 2019a). Mange vil hevde dette skyldes endret kundeatferd og teknologiske utviklinger.

6.4.1 Hvem besøker dagens filialer

På spørsmål om hvem som besøker filialene deres svar bankene har at de har bredt spekter av folk som besøker, men at det er i hovedsak eldre og førstegangsetablerer som besøker mest. De forklarer videre at de eldre vil betale regninger, mens førstegangsetablerende ønsker økonomisk rådgivning.

“Banken opplever et bredt spekter av kunder som besøker oss, men det er i hovedsak kunden i etableringsfasen eller de eldre kunder som besøker. De som er førstegangsetablerere kan det gå flere år til vi ser igjen på grunn av at de har det de trenger av banktjenester på mobile enheter eller andre plasser.” (Bank B, 2019).

Bank D sier målgruppen mellom 25-45 år besøker filialene mest.

“Det er disse som skal starte liv, kjøpe bolig, gifte seg, skille seg eller starte en bedrift. De trenger økonomisk rådgivning og besøker derfor filialene. Dette er noe de ikke får gjennom et skjema hos Sbanken f.eks.” (Bank D, 2019).

Person C nevner også at de eldre og førstegangsetablerere besøker filialene mest i dag, men som en konsekvens av fusjonen er det lagt ned filialer og det er blitt vanskeligere å nå kunden.

”Vi har lagt ned filialer, vi ser derfor ikke like mye til de som før besøkte filialene i de områdene. De møter vi mer på telefon, men en god del kunder valgte og å forlate oss i de områdene.” (Person C, 2019).

6.4.2 Trenger man filialer

Alle de spurte bankene tror dagens filialstruktur vil fortsette, og det blir påpekt at filialene er billigere å drifte enn før. Bank C forteller at de i dag har en godt fungerende løsning hvor de besøker bedriftsmarkedet utenfor bankens lokale, noe de godt kunne tenke å prøve i privatmarkedet også. Bank D er likevel ikke redd for å stenge ned filialer dersom markedet skulle endre seg og man må kutte kostnader.

Bank A vektlegger at kunden ønsker å kunne treffe folk.

“Det er viktig for oss at kunden skal kunne treffe folk for å fortelle om sine ideer og utfordringer. Dette gjelder både den lokale forretningsmannen og privatkunden.” (Bank A, 2019).

Bank B mener at kunden ikke skal bli redd for å “leve”.

“Det er viktig med filialer i lokalområdet, og man må huske på at det er kundene som eier banken. Kundene må føle trygghet i og ha en lokalbank å gå til, og de må ikke bli “redde for å leve” ved å bli presset på nettbank dersom de ikke vil det.” (Bank B, 2019).

Person C tror også på videre bruk av filialer.

“Vi tror vi trenger filialer i fremtiden. Vi trenger det ikke for produktsalg (Lån, signering mv.), men vi trenger det for økonomisk rådgivning innenfor finansiering, sparing og forsikring. Det gjøres best ansikt til ansikt.” (Person C, 2019).

6.4.3 Deloppsummering

Alle bankene nevner at de eldre og førstegangsetablererne besøker filialene mest, utenom bank D som nevner aldersgruppen 25-45 år. Videre tror alle aktørene at man behøver filialer (minst) noen år til.

6.5 Teknologi

Digitaliseringen i sparebankbransjen er som nevnt i delkapittel 3.2.4 et stort tema. Dette gjør teknologi og teknologisk utvikling til et viktig tema. Vi ønsket å finne ut hva aktørene tenkte om denne utviklingen.

6.5.1 Utvikling Av teknologi

Bankene som er medlem i allianse får mye av sin teknologiske utvikling gjennom alliansen, og forteller at de henger med de større bankene på den teknologiske biten. Det blir påpekt at alliansen ikke har noen ambisjoner om å lede an i den teknologiske utviklingen. Flere av bankene påpeker at de uten alliansen ikke kunne overlevd som bank. Bank B forteller videre at investeringene i teknologi var høyere for noen år siden, men har stabilisert seg på et litt lavere, men fortsatt høyt nivå. Bank C sier de har utviklet smarte applikasjoner som utfordrer selv de største bankene og har en mobilbank som er vel så bra, om ikke bedre enn f.eks. DNB sin.

Bank E er ikke medlem av allianse, men forklarer likevel at de samarbeider med en del mindre sparebanker om utvikling av teknologi og innkjøpsavtaler.

“Vi har en nettbankløsning gjennom dette samarbeidet. Chat-løsninger er også noe vi har vurdert, men det er ikke aktuelt per dags dato.” (Bank E, 2019).

Når det kommer til utviklingen av nettbank, mobilbank og chat handler det for bankene å se det litt an. Utvikling av roboter er også lite sannsynlig i nær fremtid, og noen av bankene spøker med at utvikling av chatroboter er mer spennende for it-avdelingen enn kunden.

“Vi har som mål å være en smart og enkel hverdagsbank, men samtidig skal vi være en bank man kan treffe mennesker i”. (Bank B, 2019).

Person C tror investering i FinTech aldri hadde vært aktuelt dersom de ikke fusjonerte. Bank A tror ikke at FinTech-selskaper er noe alliansen investerer tungt i, men blir overrasket om de ikke investerer i det. Bank B på sin side sier at alliansen har egne folk som “tenker” FinTech.

“Vi betaler for dette, men har liten kontroll over utviklingen.” (Bank B, 2019).

6.5.2 Fremtidige aktører

Bankene forklarer at trusselen for fremtidige aktører spesielt ligger innenfor betalingsformidling, og at Facebook, Apple og andre store aktører vil komme inn på markedet. Person C frykter å miste limet til kundene.

“Facebook og Apple er en trussel. Kommer de inn på ene siden, f.eks. betalingsformidling, og du mister kunder der, så mister du “limet” til dem. Da er det lett å miste på andre områder og.” (Person C, 2019).

Alle bankene nevner Vippsamarbeidet som sitt motsvar til de fremtidige aktørene innenfor betalingsformidling. Bank C nevner at de er oppmerksom på konkurransen de nye aktørene kan bringe, men stoler på at Vipps er svaret. Videre påpeker bank C at de ser på teknologi som en mulighet, ikke en utfordring. Bank D tror at når Apple og Google virkelig vil satse, vil de bli en trussel. Banksjefen legger til at Norden heldigvis er et lite marked. Bank E forteller at den største trusselen med aktører som Facebook og Apple er at de er veldig store.

“De har liten troverdighet når det kommer til f.eks. rådgivning, slik at den største trusselen blir på betalingsfronten. Vårt fortrinn som lokalbank er at vi kjenner folkene vi lever av, vi møter de på butikken og fotballkampen til ungene. Dette er en fordel de større aktørene ikke har.” (Bank E, 2019).

6.5.3 Deloppsummering

På spørsmål om teknologi er allianse og andre typer samarbeid viktig for de mindre bankene, og de utvikler mye av teknologien der. Bankene forteller at det handler om å se den teknologiske utviklingen “litt an”. Alliansene investerer litt i FinTech. På spørsmål om fremtidige aktører er den største bekymringen innenfor betalingsformidling, og samarbeid rundt Vipps blir nevnt som motsvar.

6.6 Lokal tilhørighet

Sparebanker skal være med å fremme utvikling i lokalsamfunnet de tilhører. Dette gjør lokal tilhørighet til et viktig tema for sparebankene. I dette delkapitlet vil vi presentere funn som ble sagt i forbindelse med lokal tilhørighet.

6.6.1 Arbeidsplasser

På spørsmål om lokale arbeidsplasser svarer bankene at det er viktig for dem. Bank B forteller at det er viktig for dem å være med på å skape lokale arbeidsplasser. Men på grunn av kort reisevei til en region i vekst er dette mindre viktig for dem enn for tilsvarende mindre sparebanker i distriktet. Bank C sier at det er viktig med arbeidsplasser i bygden. De føler et ansvar om å holde sentrum i gang etter en kommunesammenslåing som flyttet kommunestyret vekk fra bygden.

Bank A mener de har et samfunnsansvar om å skape lokale arbeidsplasser.

“Lokale arbeidsplasser er viktig for banken. Banken er jo på mange måter eid av lokalsamfunnet, og dette fører til samfunnsansvar. Vi har og samme navn som lokalområdet vi tilhører, slik at vi ikke bare kan trekke oss ut dersom det skulle oppstå krisesituasjoner.” (Bank A, 2019).

Dette støttes også av Bank D.

“Det er lite arbeidsplasser i lokalsamfunnet og vi har minimum antall ansatte. Samtidig er det vanskelig å passe profil og image når man er bank i et lite samfunn. Skal vi nedbehandle kan vi ikke gjøre som de store bankene, de kan bare stenger ned og si opp folk.” (Bank D, 2019).

Person C forteller at arbeidsplasser lokalt i den fusjonerte banken har minket etter fusjon.

“Da vi ble fusjonert ble det sagt at vi ikke skulle miste arbeidsplasser. Det har de ikke holdt ord om, selvfølgelig har det vært utvikling i bransjen. Men det var nok et salgstriks dette med lokale arbeidsplasser.” (Person C, 2019).

Person C tror videre at dette er noe mange fusjoner opplever.

6.6.2 Samfunnsutvikling

Bankene sier at det å være med på samfunnsutviklingen er viktig, og at små bedrifter er også avhengig av lokalkunnskapen de besitter. Bank B sier de gir penger til gode formål, men prøver også å bidra til samfunnsutvikling gjennom kompetanseoverføring og samarbeid med lokale skoler.

Bank A vektlegger derfor å støtte lokale initiativtakere, og sier de akkurat har støttet oppstartsarbeid på et lokalt industriområde. Dette prosjektet er grønt, industriområdet har mye historie og det er potensiale for mange arbeidsplasser.

“Det er med andre ord perfekt for oss å være med på å finansiere dette.” (Bank A, 2019).

Bank E ønsker også å bidra.

“Det er viktig å gjøre lokalsamfunnet høyst mulig attraktivt sted å bosette seg på. Vi ønsker å bidra når ting skal bygges, og tar gjerne litt mer risiko når det kommer til prosjekter i lokalsamfunnet.” (Bank E, 2019).

Videre påpeker bankene viktigheten av korte beslutningsveier. Sjefene i Bank C sier at de begge kunne jobbet fra kontoret de har i byen, men at det sender et signal til bygden at de sitter der. Dette er et konkurransefortrinn når det kommer til å beholde kundene i lokalsamfunnet. Bank E mener lokal bestemmelsesrett innenfor lånefinansiering er en del av de største fortrinnene deres.

“Vi er veldig byråkratiske, noe som betyr at kunden fort kan få svar, uten at det må igjennom flere ledd.” (Bank E, 2019).

6.6.3 Deloppsummering

Lokale arbeidsplasser et aktuelt tema for bankene. Banken til person C ikke var så ærlige som det virket som. Samfunnsutvikling er også et sentralt og viktig tema. Flere av bankene nevner fordelene med å ha korte beslutningsveier.

6.7 Sparebankstiftelser

Lovendringen i juni 2009 åpnet for at det kan bli opprettet en sparebankstiftelse ved fusjoner mellom banker. Tanken bak å opprette en slik stiftelse var at den kapitalen som var opparbeidet av lokalbanken skulle forbli i lokalsamfunnet. En slik stiftelse har som nevnt i delkapittel 4.2.4 som formål å

videreføre lokal forankring. Mange lokalbanker har i dag et gavefond som de gir ut penger gjennom. I dette kapitlet vil vi skrive om våre funn når det kommer til sparebankstiftelser, og hva bankene tenker om at de høyst tenkelig kan gi mer i gaver dersom de fusjonerer med en eller flere banker.

Person C sier at sparebankstiftelsen som ble opprettet etter fusjonen er blitt en revolusjon. Før satt de av maks et par millioner av overskuddet pr. år til allmenntilgode formål. Nå er det helt noe annet etter stiftelsen kom.

“Det er noe av det mest positive med fusjonen.” (Person C, 2019).

Stiftelsen er i dag en betydelig eier i banken, og banken har levert gode overskudd og utbytte. Personen mener mulighet for sparebankstiftelse var en drivkraft til fusjon med at man fikk beholde kapitalen lokalt.

Bank D sier at sparebankstiftelser er et tema som skal vurderes hvis det ville vært snakk om en fusjon, men at det per dags dato er ikke dette aktuelt. Bank E forteller at deres grunnmur er å være selvstendig, og har ingen tanke om stiftelser så lenge de gjør det bra som bank.

På spørsmål om sparebankstiftelse svarer bank C at dette er noe de har snakket om, og hvis det skal bli fusjon en gang i fremtiden er Tingvoll-modellen en modell de vil bruke. Bank C mener de tidligere modellene opplevdes som «bygderan», hvor storbybankene fusjonerte med distriktsbankene og all kapitalen ble overført til bybanken.

Bank A forteller at de i dag gir ut gaver, og at evnen til å gi ut gaver henger sammen med lønnsomheten til banken. Per dags dato gir de gaver, men sier det kan komme tider hvor det føre til mindre gaver. Bank B er i dag i samme situasjon når det kommer til gaveutdeling som bank A. Banksjefen er med på tanken om at de kunne fått høyere avkastning på kapitalen dersom de fusjonerer med en bank, og på denne måten kunne utbetalt mer i gaver til lokalsamfunnet.

“Dersom vi skulle hatt fusjonert i dag, ville en sparebankstiftelse blitt opprettet.” (Bank B, 2019).

6.7.1 Deloppssummering

Person C forteller om at sparebankstiftelse er blant det mest positive med fusjon. Flertallet av banker svarer at det vil bli vurdert sparebankstiftelser ved en potensiell fusjon. Bankene påpeker at de gir ut gaver i dag.

6.8 Lovverk og regulering

Lovverkene og reguleringene for bankene blir stadig mer komplekst. I dette delkapitlet vil vi presentere funn gjort da vi spurte bankene om hvordan de opplever temaet.

6.8.1 Hva gjør bankene i møte med stadig mer komplekst lovverk og reguleringer

På spørsmål om hva mindre banker gjør for å møte et stadig mer komplekst regelverk svarer person B at man må skille mellom de som er i allianser og de som ikke er det. De som er med i allianse får mye servert, og ser man på allianser har de system som skal levere hvitvasking, regnskap, internkontroll mv. De som er alliansefrie vil få større utfordringer, men også de klarer seg ganske godt.

Bankene selv sier at det er blitt tøffere å være mindre bank i dag. Bank D forklarer at alliansen har bygd opp et malverk som alliansebankene kan bruke, dette er alt fra forskjellige policyer til håndbøker. Bank A forteller at mye av regelverkshåndteringen skjer i alliansen, men de må likevel gjøre mye lokalt. De synes det er krevende å omstille seg hele tiden, og de tidligere har måttet restrukturere internt for å møte det komplekse regelverket de er underlagt i dag. Bank C sier at de møter stadig mer komplekse reguleringer med å ta en ting av gangen, noe som har fungert bra.

Bank B forteller at lovverk og reguleringer er blant de mest komplekse temaene ved å drive bank i dag. Man må ha folk som bare driver med reguleringer, og dette skaper ikke direkte inntekt, men er en nødvendig kostnad. Bank B nyter også god hjelp fra alliansen, men må også gjøre mye lokalt.

“Lovverket i seg selv er ikke vanskelig, men det er volumet av det som gjør det så komplekst” (Bank B, 2019)

Bank E, som står utenfor allianse, forteller at det er en utfordring å være en mindre bank på dette temaet.

“Når det kommer til nye reguleringer f.eks. GDPR tar det lengre tid å få rutiner på plass. Vi er avhengig av gode ansatte for å få til dette.” (Bank E, 2019)

6.8.2 Vanskelige lovverk å overholde

På spørsmål om hva som er de vanskelige lovene og forskriftene å overholde for mindre banker i dag, svarer person B at den vanskeligste er hvitvaskingsloven, og rammebetingelsene rundt hvitvasking. Personen nevner også kapitalforskriftene. Men forteller at hovedutfordringen med temaet er kompleksiteten. Likevel viser alle banker, selv de små, seg å være solide. De oppfyller kravene som er satt til de. Videre blir det påpekt viktigheten av å ha gode rutiner. Personen sier også at mindre banker har mindre kompleks kundeportefølje med mye privatmarkedet, dette gjør at de fleste mindre banker klarer seg bra.

“Mange av de mindre bankene har ikke marked utover landegrensene, dette reduserer hvitvaskingsrisikoen betraktelig.” (Person B, 2019)

De fleste bankene synes det er vanskelig å peke på hvilke lover som er vanskelig å overholde. De peker på at det er kompleksiteten på rammevilkårene som er utfordrende. Bank C nevner likevel alle kapitalkravene som har kommet de senere årene kan være vanskelig å overholde. Samtidig mener de at boliglånforskriften har vært en fordel for banken. Det har ført til lik behandling av kundene for alle banker.

Bank D svarer at den vanskeligste loven å overholde er hvitvaskingsloven. Denne har blitt strengere etter avsløringene i Nordea og Den Danske Bank. Banken forklarer det er ingen inntekt ved å overholde denne loven, og at det bare er kostnader ved å sjekke kundene.

Likevel sliter bank D med å rangere vanskelighetsgraden på reguleringene.

“Det er summen av alle som er vanskelig, ikke de enkelte lovene.” (Bank D, 2019).

6.8.3 Deloppsummering

Alliansebankene får mye hjelp til håndtering av lover gjennom alliansen. Bank E, som står uten allianse, sier de er avhengig av flinke folk for å klare håndteringen av regelverket. Bankene mener det er kompleksiteten av lover og reguleringer som er hovedutfordringen.

6.9 Stordriftsfordeler

Person C sier de merker godt stordriftsfordelene etter fusjonen, og nevner at de nå opererer med et dobbelt resultatmål sammenlignet med det de hadde før fusjonen i deres markedsområde. Dette er noe som er positivt for banken, men de merker likevel stordriftsulemper dette medfører.

“Men det at vi har blitt større, fører til mer byråkrati. Noe som er negativt. Vi er lengre unna beslutningstakerene. Vi kjente lokalk markedet mye bedre før. I dag så er vi som rådgivere en av mange, slik at lokalkunnskapen vi har ikke blir brukt. Ledelsen ser på tall, kontra det at vi i tillegg kjenner kundene.” (Person C, 2019).

Samtlige av alliansebankene svarer at de får sine stordriftsfordeler gjennom alliansen, spesielt på systemsiden, kompetanse og produkt. Bank B forklarer at selv om de kjøper en del stordriftsfordeler har de likevel ikke stordriftsfordeler nok til å sette folk til enkelte oppgaver, noe som betyr at flere ansatte har flere arbeidsoppgaver på forskjellige områder. Banksjefen sier videre at han skulle ønske at banken var litt større enn det som er tilfellet i dag. De driver i dag med en minimum stab av det som trengs for å drive bank, men har ikke mulighet til å tilsette flere på grunn av de lave marginene som banken opplever. Bank C nevner at de håndterer reguleringen bra i samarbeid med alliansen og andre banker, og sier det er avgjørende med stordriftsfordeler gjennom alliansen. Uten en allianse ville det ikke gått i drive bank for dem. De kutter betydelige kostnader gjennom alliansen.

Bank D er også avhengig av stordriftsfordelene gjennom alliansen.

“Uten dette hadde vi ikke hatt mulighet til å overleve. Vi hadde hatt for høye kostnader knyttet til eksempelvis IT-avdeling.” (Bank D, 2019).

Bank E, som ikke er alliansemedlem, forklarer at de får stordriftsfordelene gjennom banksamarbeidet de er med i.

“Spesielt dette med IT er vanskelig, men dette er en av tingene vi samarbeidet med andre banker om.” (Bank E, 2019).

På spørsmål om samarbeid i en allianse er verdt det, svarer bank A at det koster å være med, men at de måtte ha gjort mye av den jobben selv uansett. Banken sier at likevell at alliansesamarbeid kan være vanskelig.

“Det er vanskelig når flere banken skal gå i takt, men det handler mye om hvordan man styrer fellesarenaer i alliansen. Man kan på mange måter si at det er verdt det, og det er vanskelig å melde seg ut.” (Bank A, 2019).

6.9.1 Deloppsummering

Person C forteller om både stordriftsfordeler og stordriftsulemper etter fusjonen. Samtlige alliansebanker forteller at de får stordriftsfordeler gjennom medlemskap i alliansen. Bankene i allianse sier de ikke hadde klart seg uten uten alliansesamarbeid. Bank A nevner også at alliansesamarbeid kan være vanskelig.

6.10 Marginer

Som nevnt i delkapittel 4.2.8 har vi skrevet om hvordan marginene de siste årene har blitt lavere. I dette delkapitlet vil vi presentere våre funn om hvordan bankene opplever dagens marginer.

Person C mener at de som lokalbank før fusjon var avhengig av større marginer enn i dag. I dag har de krav om egenkapitalavkastning, og det skal betales utbytte, slike krav hadde de ikke før fusjonen. Dette påvirker at man for eksempel må kutte kostnader for å klare krav om lønnsomhet.

Bank B mener de fleste mindre banker sliter med dagens marginer.

“Vi trenger i dag minimum 0.8 prosent påslag på Niborrenten for å dekke kostnader. Men da går vi i null, og trenger ytterligere påslag for å tjene penger. De store bankene trenger kanskje bare et påslag på 0,4 prosent for å dekke kostnader. Det sier seg selv da at volum for oss blir viktig. Kronemessig tjener vi det samme som før, men vi har fire ganger så stort volum.” (Bank B, 2019).

På spørsmål om marginer svarer Bank E at de drifter banken greit.

“Vi drifter banken greit slik som det er nå. Med kostnadskontroll og lave tap går dagens marginer greit, men det er selvsagt utfordringer med de lave marginene.” (Bank E, 2019).

Bank A spøker med at dagens marginer er altfor lave, mens Bank C sier de bytter penger når det kommer til de tøffeste boliglånene. Bank C forteller videre at det er tider hvor marginene er utfordrende, mens det er andre tider hvor det ikke er like lave marginer.

På spørsmål om Bank D har utfordringer med dagens marginer sier banksjefen nei.

“Vi har det motsatt. Vi ligger på 2,18-2,20 prosent de andre ligger på 1,5-1,6 prosent. Noe som gjør at vi tjener godt.” (Bank D, 2019).

Videre forklarer bank D at de gode marginene vil muligens kunne fortsette i 2-3 år.

På spørsmål om fremtidige marginer svarer flere aktører at de ikke tror dagens marginer er på bunn. Person C legger til at dette kan spesielt være trussel for kontordrift og struktur. Bank E påpeker at med god kostnadskontroll skal de klare seg.

6.10.1 Deloppsummering

Lave marginer virker å være en utfordring, men at bankene klarer seg greit. De spurte mener de lave marginene vil fortsette, og noen mener de vil bli enda lavere.

6.11 Kapitalkrav

6.11.1 Utfordringer med kapitalkrav

Bank E svarer at de ikke har noen utfordring i forhold til kapitalkravene.

“Vi har god dekning per dags dato, men det kan fort bli en utfordring i fremtiden.”
(Bank E, 2019).

God dekning støttes også av de andre bankene, som sier de er godt kapitalisert med gode buffere. Bank A mener man kan si at kapitalkravene har styrket bransjen, og at den aldri har vært mer solid. Likevel tror de mange vil mene at banker sine kapitalkrav er for strenge. Bank B tror videre det er de større bankene som sliter med kapitalkravene.

På spørsmål om hvordan banken klarer utfordringene med de nye kapitalkravene svarer bank D at de har vokst med 17-20 prosent i året, og har hentet inn ny kapital for å klare å vokse. De hentet inn titalls millioner på få timer i garantier. Videre sier de at de er i en heldig situasjon som tillater de å fortsette å vokse mer. De hadde ikke klart veksten uten egenkapital. Og banksjefen legger til at de ikke har noen utfordringer når det kommer til kapitalkrav.

6.11.2 Håndtering av risiko

Person B sier at de bistår banker i utsatte engasjementer. Det blir videre forklart at større banker har mer ressurser til å håndtere risikoen, men at de mindre bankene har mindre kompleks låneporteføljer. Personen vil være forsiktig å uttale seg om at det er vanskelig for mindre banker å overholde for små banker enn hos større. Men de mindre bankene kan ikke ha like profesjonelt system som de større bankene med større ressurser. En større profesjonell aktør har ofte grundigere lånesøknader, og grundige rutiner for pant etc. mer avanserte låneavtaler.

På spørsmål om risiko sier Bank E at de sitter tett på lokalsamfunnet. De føler de har god kontroll på kundene og at de allerede vet om de vil låne ut før tallene er klare. Det er et fortrinn å være så tett på befolkningen. Bank B trekker frem at det nå er mer myndighetene som bestemmer hvem som kan få lån, og på denne måten blir risikoen redusert. Boliglånsforskriften sier nå at man kan låne fem ganger inntekt og må ha femten prosent egenkapital.

“Vi kan i dag vike ti prosent som vi prøver å bruke til kjennskapen og historien til kunden.” (Bank E, 2019).

Bank C sier at de på bedriftsmarkedet låner mest ut til eksisterende kunder. De finansierer ikke så mange gründere. Det er viktig for banken at kunden selv tar mesteparten av risikoen. De nevner videre at det er små tap over til på bedriftsmarkedet. Videre sier de at SMB-rabatten som vil komme i 2020 vil gjøre det lettere for de når det kommer til lån til bedriftsmarkedet.

Bank A avslutter med å si;

“Jo bedre du er på risikohåndtering, jo bedre blir du på å prise tjenestene dine.” (Bank A, 2019).

6.11.3 Deloppsummering

Bankene har lite problem med å klare kapitalkrav, de er solide. Risiko virker ikke å være problem, boliglånsforskriften er en faktor til dette. Håndtering av risiko påstås å være enklere i større banker.

6.12 Tilgang på ansatte

I dette delkapitlet vil vi presentere funnene våre om hvordan aktørene opplever tilgang på ansatte i bransjen. Vi starter med å presentere potensielle utfordringer med rekruttering av ansatte før vi avslutter med aktørenes tanke om autorisasjonsordninger til de ansatte.

Bank A sier de møter utfordringer i å finne folk som passer inn hos dem, og det for det meste handle om å videreutdanne de folkene som er der i dag. De sier og at det er viktig å ansette folk som besitter god lokalkunnskap.

“Noen vil nok hevde at større banker er med attraktivt å jobbe i, mens andre vil hevde at mindre banker er med attraktivt å jobbe i. Dette avhenger nok om hvor du jobber geografisk. Dersom du jobber i en liten filial kan det oppleves som fjernstyring og lite attraktivt, men dersom du er ansatt på hovedkontoret til en lite bank, kan man argumentere med at det er “her det skjer” og “det er her beslutningene tas”.” (Bank A, 2019).

Person C sier at for dem ute i filialene betyr det ikke så mye om banken er stor eller liten. Men at de som jobber i en distrikts-filial, har begrenset muligheten for å utvikle seg som bankansatt. Person C ville heller ha jobbet i en liten bank, og begrunner dette med å være tettere på bestemmelser, styret også videre. Før fusjonen hadde banken bare et marked å forholde seg til, og det var kortere vei til de som tar beslutningene. Dette såg han på som en stor fordel.

Resten av bankene virker å ha lite problemer med rekruttering av ansatte. Bank D svarer tilgangen på ansatte var en av grunnene til at de åpnet kontor i litt mer «attraktive/befolkede» områder. Noe de måtte for å kunne tiltrekke seg kompetanse. Banksjefen nevner også at de akkurat har ansatt en av de bedre kunderådgiverne fra en av de store konkurrentene.

“Vi opplever nå å bli ringt av kunderådgivere fra andre banker. Det lurer på om det er en åpning for jobb hos oss.” (Bank D, 2019).

Bank B sier de ansetter andre type folk enn før f.eks med bakgrunn fra teknologi. Det er likevel liten mulighet til å ansette flere nå, dette skyldes de lave marginene som blir opplevd. Bank C nevner også at det er mye kompetanse tilgjengelig siden de største bankene har sluppet en del kompetanse.

6.12.1 Autorisasjonsordninger

Person C mener de måtte hatt AFR, enten banken var stor eller liten. Men opplever at kravene til autorisasjon er blitt mye strengere etter bankene fusjonerte. Nå skal alle i kundeposisjon ha AFR, det hadde nok ikke vært et krav i den tidligere lokalbanken. Personen mener også at AFR er positivt, men at det går med mye tid til det, og at de ansatte ikke alltid føler at kost/nytte med AFR alltid samsvarer.

“Det at alt skal være likt, uten lokale tilpasninger er ikke nødvendigvis bra.” (Person C, 2019).

Bankene på sin side virker å ha god kontroll på autorisasjonene. De fleste forteller at de ansatte som trenger autorisasjoner, har det. Bank B forteller at autorisasjonsordningene koster penger, men at det er med på å øke kunnskapen til de ansatte, noe som er positivt. Bank E forteller at AFR var utfordrende da det var nytt, men at det nå er uproblematisk.

Bank D svarer de har som krav at alle nyansatte skal ha AFR.

“Alle ansatte som trenger AFR har det, og vi har et krav om at de nye som blir ansatt har nettopp dette. De som var ansatt der tidligere har fått dette kurset.” (Bank D, 2019).

6.12.2 Deloppsummering

Det er blandet svar når det kommer til utfordringer med rekrutteringer, og bankene ansetter kanskje andre folk enn før. En bank opplever å bli oppringt av rådgivere som søker jobb. Bankene har kontroll på autorisasjoner, og synes dette er bra for det bidrar til økt kompetanse hos de ansatte.

6.13 Annet

Avslutningsvis valgte vi å ha en annet-kategori. Dette for å gi intervjuobjektene mulighet til å komme med informasjon utover de temaene vi hadde bestemt på forhånd. Starten av dette delkapitlet vil presentere hvordan aktørene ser banker om ti år, før vi vil presentere hva aktørene ser på som de viktigste temaene og avslutningsvis ga vi intervjuobjektene muligheten til å selv belyse det de følte var lite drøftet.

6.13.1 Flere fusjoner

I fremtiden ser Bank E for seg å være der de er nå.

“Det eneste som kan endre dette er hvis det skjer store endringer i bosettingsmønsteret. Det er snakk om nye veier til en storby, dette vil være med å redusere reisetiden til den. Dette kan være med på å skape vekst i vårt markedsområde. Så lenge det er vekst, vil vi fortsette slik som vi gjør i dag. Vi er positive til fremtiden så lenge vi har kompetente folk.” (Bank E, 2019).

Bank A ser også for seg at mye er likt som i dag, men det kan godt tenkes at de har fusjonert med noen i alliansen. Bank D tror at banken om ti år er en del av eller slått sammen med noen av de nærmeste lokale sparebankene. Banksjefen i bank B ser for seg at en del mindre banker vil forsvinne i fremtiden gjennom fusjoner. Han er likevel trygg på at hans bank skal klare å holde det gående en del år til. Han legger likevel til at fusjon ikke trenger å være negativt.

“Det er ikke noe galt i å fusjonere, spesielt ikke med mindre banker. Man vil bare få en økt stabilitet.” (Bank B, 2019).

Bank C svarer at de er spente på hvordan digitaliseringen utvikler seg. De sier videre at banksjefen for ti år siden også satt og tenkte dette. I dag ser de heller muligheter enn utfordring ved digitaliseringen.

Person C ser for seg at antall fusjoner fortsetter, og at ting skjer fort. Personen håper at banken fortsatt skal ha strategi om filialer i distriktet, og at ikke all kostnadskontroll tilsier at man skal stadig ha et mindre antall kontor.

“Økonomisk rådgiving er viktig, og dette blir gjort best face to face.” (Person C, 2019).

Person B sier at lokal stolthet, tilstedeværelse og følelser er alle faktorer som kan virke mot fusjon. Personen mener også at ledelsesambisjoner kan virke for og mot fusjoner. Dersom banksjefen ikke vil, skal det også mye til at noen overprøve dette. Personen begrunner dette med at dersom en banksjef som har hatt en rolle i en stor bank, som nå er sjef i ein liten bank, kan det sitte langt inne å fusjonere med en større bank. Personen sier også det kan tenkes at ansatte som har studert og tatt høyere utdanning fort vil få større oppgaver i en større enhet, noe som kan trigge ønske om fusjon. Videre forklarer personen at bankene har varierende grunnlag for å slå seg sammen, og at det varierer hvem som tar initiativ. Det også at banker samarbeider om noe, før de utvider samarbeidet gjennom fusjon. Personen tror avslutningsvis at fusjonsbølgen nok kan ha stoppet opp litt, men at det er ikke er noen grunn til at det stopper opp helt.

Bank A og bank B avslutter med å si at kommunesammenslåinger kan fremme fusjoner.

6.13.2 Hvilke tema er det størst utfordringer knyttet til

På spørsmål om hvilke av de overnevnte temaene som medfører størst utfordring, svarer bank A at det er vanskelig å sammenligne de, men at de alle temaene er viktige. Banksjefen i bank B er rask med å svare marginer, lovverk og reguleringer. Bank C svarer at de temaene de tror det er knyttet størst utfordringer til er teknologi og kapitalkrav. Bank D mener teknologi, tett fulgt av reguleringer. Person C svarer at viktige tema for de som ansatte er filialer og lokal tilhørighet, men at for banken vil det nok dreie seg om lover, reguleringer og teknologi.

Person B mener på sin side at de største utfordringene til bankene at det er å møte de internasjonale aktørene som kommer, og den nye teknologien dette medføre. De må ta på alvor at alternative aktører kommer inn og utfordrer det etablerte banksystemet i Norge. Han tror likevel at kjernebankvirksomheten, utlån og innskudd, vil stå støtt selv om de blir utfordret. Andre aktører vil likevel komme inn og ta deler av verdikjeden, og vil på denne måten ha lettere tilgang til kunden. Han peker også på PSD2, og tror dette kommer til å skape ytterligere konkurranse, og banker må legge mye kostnader og fokus i dette.

6.13.3 Tilføyelser

På spørsmål om ekspertene hadde noe annet å tilføre, er det ingen som har det. Aktørene skryter av figuren, og sier den dekker godt de aktuelle temaene og utfordringene de står ovenfor i bransjen.

6.13.4 Deloppsummering

Flere banker tror det blir mye likt som dagens konkurransesituasjon, men at det kan skje fusjoner. Flere faktorer blir nevnt som en drivkraft for fusjon, blant annet kommunesammenslåinger. Aktørene har noe delte meninger om hva som er de viktigste temaene som er nevnt ovenfor, men teknologi og reguleringer blir nevnt av mange.

7 Diskusjon

Dette kapitlet har som formål å knytte litteraturen og temaene i kapittel 4 opp mot funnene presentert i kapittel 6, og på denne måten kunne svare på vårt forskningsspørsmål. I kapittel 4 er det forklart ulike, sentrale temaer i sparebankbransjen. Basert på disse temaene ble det laget en figur med hensikt å vise mindre sparebanker sine utfordringer i dagens sparebankbransje. Intervjuguiden vår ble også bygd rundt denne figuren. Senere var vi ute blant aktører i bransjen og drøftet denne figuren. Figuren vil nå bli brukt som et hjelpemiddel til å få svar på forskningsspørsmålet.

Figur 10: Utfordringer for mindre sparebanker



Diskusjonen starter med å drøfte fusjonsteorien som ble presentert i kapittel 4. Her ble særlig teori fra Boye Meyer (2008, 1998) og Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) gjennomgått. Formålet med dette er å avdekke hvilke motiver mindre sparebanker kan ha for å fusjonere med større banker. Det vil også blitt gjennomgått potensielle utfordringer ved å fusjonere. I delkapittel 7.2 ønsker vi å diskutere og oppsummere figur 10, hvor hvert av temaene vil bli gjennomgått og drøftet opp mot delkapittel 4.2. Ved å gjøre dette ønsker vi å svare på hvorvidt temaene i figuren er aktuelle, og om noen av temaene kan ha betydning for potensielle fusjoner for mindre sparebanker. Under figurutarbeidelsen ble det argumentert for at det særlig er utfordringer knyttet til to av temaene i figuren, teknologi og reguleringer. På slutten av figurdrøftelsen vil vi derfor si hvorvidt disse antakelsene stemmer overens med funn, og hva som eventuelt kan være løsninger på utfordringene.

7.1 Fusjoner

I delkapittel 4.1, om fusjonsteori, presenterte vi Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) sine fem hypoteser for bankfusjoner. Person A uttalte at det var uaktuelt å fusjonere med en bank som allerede var etablert i markedsområde. Han begrunnet dette med blant annet hensyn til lokale arbeidsplasser, og endte derfor opp med å fusjonere med en større bank som ikke var etablert i dette markedsområde. Man kan på grunnlag av dette si at den større banken fusjonerte ut fra det Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) kaller markedsomt-hypotesen. Nemlig at de fusjonerte for å oppnå en større markedsomt. For de mindre sparebankene i denne oppgaven kan det se ut som det vil være mest aktuelt å fusjonere med hensyn til det Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) kaller for synergihypotesen, som handler om å eksempelvis gjennom å redusere kostnader eller å oppnå stordriftsfordeler. Dette begrunnes blant annet med uttalelse fra bank B om at de gjerne skulle vært større, samt bank E sine uttalelser om at de lave marginene er utfordrende. Det handler i denne sammenheng om horisontale fusjoner, da det dreier seg om at sparebanker skal fusjonere med andre banker.

Fusjoneninsentivene som blir nevnt i denne oppgaven kan minne om det som Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) omtalte som defensivt insentiv, men også offensiv intensiv. Da det for bankene handler om å styrke sin egen posisjon på markedet, eller å overta en bank før noen andre gjør det.

Boye Meyer (1998) skiller mellom flere ulike synergier. En av de er diversifiseringsstrategi, som handler om risikospredning. Person B peker på at de større bankene har et mer profesjonelt system for å håndtere risiko. Risiko virker likevel ikke å være et problem hos de intervjuede sparebankene, argument som at de er tett på lokalsamfunnet og kjenner kunden godt blir brukt. Boliglånsforskriften blir også trekt fram som en faktor som reduserer risiko. Den tidligere presenterte rapporten fra Menon (2013) konkluderer også med at de mindre bankene ikke tar mer risiko enn de større bankene. Det kan ut fra dette argumenteres for at diversifiseringsstrategi ikke kan sees på som en drivkraft for de mindre sparebankene til å fusjonere på nåværende tidspunkt.

Videre blir ledelsessynergier nevnt som en drivkraft for fusjon. Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) presenterer også styringshypotesen, som i denne sammenheng vil si at det blir fjernet ineffektiv ledelse av bankene. Person B nevnte blant annet at ledelsesambisjoner kan virke for og mot en fusjon. Personen begrunner dette med at en banksjef i en liten bank kan ha erfaring fra en stor bank, og det vil da sitte langt inne å fusjonere med en større bank igjen. Han nevner videre at en ansatt som er godt utdannet vil kunne få en god og spennende jobb i en større bank, noe som kan trigge ønske om fusjon. Ledelsesambisjoner som faktor for og imot fusjon støttes også av Very (2004) og Boye og Meyer (1998). Very (2004) skriver at en leder i den største bedriften som fusjonerer vil kunne få større makt uten å gi opp den makten han besitter i dag. Dette kan også overføres til bankene. Banksjefen i den minste banken har en utsatt posisjon ved fusjonering, noe Boye og Meyer (1998) hevder kan virke imot en fusjon. Person A forteller også at personen på fusjonstidspunktet oppfordret de andre banksjefen i alliansen til å ta de samme vurderingene som de akkurat hadde gjort, og personen

understreker viktigheten av dette. Dersom ledelsen i bankene ikke tar beslutninger basert på bankens beste, men ut fra egen vinning, oppstår det som ble omtalt som agentproblemer. Dette er noe som lett kan overføres til de mindre bankene i Norge. Dersom en mindre sparebank mottar forespørsel om fusjon med en større bank, er det lett å tenke seg at ledelsen i den minste banken er redde for å miste jobben eller beslutningskraften. Funnene i oppgaven tilsier at ledelsene i bankene er åpne om utfordringene det er å drive bank i dag, og de har planer om hvordan de skal håndtere de aktuelle utfordringene. Basert på dette foreligger det ikke grunnlag for å si at de intervjuede banksjefene er påvirket av agentproblemer. Ledelsene i bankene har ikke noen direkte ledelsesutfordringer med det å drive bank i dag. Aktørene i bransjen peker på andre temaer når de får spørsmål om hvilke tema det er mest utfordringer knyttet rundt, og blant annet lovverk, reguleringer og teknologi blir nevnt som de største utfordringene.

Stordriftsfordeler som fusjonsmotiv vil bli drøftet i delkapittel 7.2.5.

Selv om det kan argumenteres for at fusjoner bringer med mye positivt, er det likevel viktig å huske på at fusjoner har sine negative sider. Ser man på uttalelsene til person C, forteller personen at lokale arbeidsplasser i banken har minket etter fusjonen, enda det var lovet at det ikke skulle skje. Personen tror videre at dette er noe flere fusjoner opplever. Kyriazopoulos og Petropoulos (2010) peker på at det er viktig å ha klare retningslinjer for fusjonen og hva som skal skje i fremtiden. På grunn av den omtalte kompleksiteten i bransjen, kan det tenkes på som vanskelig å kunne si hva som skjer flere år frem i tid. Det kan derfor sees på som utfordrende å få til gode retningslinjer på dette området, og det kan tenkes å hindre potensielle fusjoner.

Kulturforskjeller i bankene blir også nevnt som noe som kan gjøre en fusjon vanskelig. De intervjuede aktørene ser for seg at fusjonstallet fortsetter, og at en del mindre sparebanker er fusjonert om ti år. Fusjonering med banker i alliansen blir blant annet nevnt som et sannsynlig scenario. Tidligere har vi drøftet at allianser samarbeider om utvikling av system, teknologi, produkter og lignende. Dette kan tilsi at bankene i allianser har like rutiner på en del sentrale punkter. Man vet likevel at to banker har forskjellige ansatte, ulik historie og nærområdet er annerledes. Dette er med på å komplisere temaet kulturforskjell. Person C har opplevd dette, og mener at alt ikke bør være likt, men at man bør ha lokale tilpasninger. Kulturforskjeller må derfor tas alvorlig og kan vanskeliggjøre potensielle fusjoner mellom banker.

Som nevnt i delkapittel 2.1 viser historien at det ikke er uvanlig at kommunesammenslåinger resulterer i fusjoner mellom banker. Dette er også noe noen av banksjefene nevner som mulig drivkraft for fremtidige fusjoner. Kommunesammenslåinger er et dagsaktuelt tema, og fra 01.01.2020 vil 39 sammenslåinger av kommuner tre i kraft (Regjeringen, 2019). Det kan tenkes, basert på uttalelsene til banksjefene, at en del banker begynner å vurdere mulige fusjoner. Planene for kommunesammenslåinger har likevel vært klare i noen år, og banker som vurderer fusjon har hatt tid på seg til å vurdere dette.

7.2 Figurdrøftelse

I dette delkapitlet ønsker vi å gjennomgå og drøfte de aktuelle temaene i figur 10, samt kommentere hvorvidt denne figuren treffer de sentrale utfordringene som mindre banker står overfor i dag. Formålet med dette er å kunne argumentere for hvilke temaer det knyttes ekstra utfordringer til. Vi ønsker også å si noe om de aktuelle utfordringene kan trigge en fusjon, og på denne måten ha bedre grunnlag for å svare på vårt forskningsspørsmål. Flere av temaene i figuren viser seg å være aktuelle i flere punkter, vi har derfor valgt å drøfte noen av temaene sammen. Et eksempel på dette er temaene stordriftsfordeler og marginer som vil bli drøftet sammen.

7.2.1 Markedsområder, kunder og filialer

I kapittel 3 ble Porters femkraftsmodell og PESTEL brukt for å analysere dagens situasjon i bankbransjen. Da femkraftsmodellen ble brukt argumenterte man for at dagens bankbransje var under intens rivalisering. På grunn av teknologiske utviklinger ble de geografiske barrierene mindre, noe som fører til at bankene i hovedsak kjemper om de samme kundene. Tøff konkurranse gjenspeiles som faktor i utsagnene til intervjuobjektene fra bankbransjen. Fire av de fem intervjuede bankene svarte at de opplever god konkurranse, og spesielt de større bankene ble nevnt som den største trusselen. Siv Jensen (2014) uttalte at bankene i Norge trenger konkurranse. At bankene i dag opplever sterk konkurranse må derfor sees på som en bevisst og suksessfull strategi fra myndighetene, som har muligheten til å påvirke rivaliseringen i sparebankbransjen gjennom lover, forskrifter og reguleringer. Porter (1980) skrev at potensielle inntrengere på markedet er med å påvirke konkurransesituasjonen i en bransje. Bankene virker videre lite bekymret for potensielle, fremtidige konkurrenter i deres markedsområde. Sparebankene i Norge har lange tradisjoner, og blant annet bruk av bygdenavn blir nevnt som tiltak som skal hindre potensielle inntrengere fra å etablere seg. For å oppsummere kan det sies at bankene opplever tøff konkurranse, men er lite bekymret for potensielle inntrengere i markedet. Basert på dette kan sies at markedsområde er et viktig og utfordrende tema for bankene, men det er likevel ikke her den største utfordringen virker å ligge.

Menon (2013) slår fast at lokale banker er viktige for bedrifter i distrikter, og gir økt tilgang til kapital. De intervjuede bankene virker likevel å være samstemte når det kommer til hvem som er de viktigste kundene i fremtiden, nemlig privatmarkedet. Bankene påpeker imidlertid viktigheten av bedriftsmarkedet, ettersom bedriftene er avhengig av en bank med god lokalkunnskap. Bankene opplever også at kundene er mer prisbevisste enn før, men at det ikke er en avgjørende faktor. Bankene sier de vektlegger å skape merverdi for kunden for å beholde de. Dette gjøres ved å spille på blant annet rådgivning, lokalkunnskap og lokal tilhørigheter. Det kan derfor argumenteres for at bankene prøver å oppnå det Oliver (2010) kalte for konativ lojalitet eller handlingslojalitet overfor kundene.

Det å skape lojalitet til kundene kan virke fornuftig, spesielt dersom man tar påstandene til Pfeifer (2005) og Grönroos (2000) til betrakning. De hevder at det koster 5-6 ganger så mye å etablere nye kundeforbindelser som det koster å beholde de gamle. Det at banken til person C opplevde å miste fordelen som lokalbank og at de mistet kunder på grunn av dette, bør også illustrere viktigheten av lojale kunder. Bankene tror også at PSD2 vil åpne nye muligheter for kundebehovene som ikke eksisterer i dag. PSD2 vil som nevnt i delkapittel 4.2.5 åpne muligheten for kundene til å sammenligne flere banker, samt å bare bruke en mobilbank til å administrere flere potensielle kundeforhold i banker. Det virker derfor fornuftig av bankene å satse på å oppnå høy grad av lojalitet overfor kundene. I kapittel 4 ble det argumentert for at konkurransen om kundene er hardere enn noen gang. Funnene i denne oppgaven tilsier likevel ikke at det er kundene som skaper de største utfordringene for de mindre sparebankene.

Person C nevner bankfilialer som et av de viktigste temaene, dette er begrunnet med at rådgivning best blir gjort ansikt til ansikt. Tidligere er det vist at det er en nedgangstrend i antall bankfilialer. Som presentert i funndelen svarer alle bankene at de mener dagens filialstruktur ser ut til å fortsette. Dette forklarer de med at tilstedeværelse, trygghet og rådgivning er viktig for kundene. Bankene uttaler likevel i delkapittel 6.10 at de ikke tror marginbunnen er nådd. Det kan derfor tenkes at bankene må kutte kostnader i fremtiden, og på denne måten blir tvunget til å se på filialstrukturen. Bankene argumenterer for at filialene er billigere å drifte enn før og at filialstrukturen vil fortsette. Tidligere ble det hevdet at nedleggelse av filialer truer lokal forankring. Funnene i oppgaven taler for at dagens filialstruktur vil fortsette noen år til, slik at man ikke kan argumentere for at lokal forankring er truet i form av nedleggelse av filialer de kommende årene.

7.2.2 Teknologi

Bankkundene forventer at mobilen i dag er en “one-stop-shop” til deres banktjenester (Ernst & Young, 2018). Teknologisk utvikling bør derfor være et sentralt tema for alle banker. Teknologi blir av flere av de spurte bankene nevnt som et av de temaene det er ekstra utfordringer knyttet til. De fleste intervjuede bankene sier de henger i utviklingen gjennom alliansesamarbeid. De intervjuede bankene har likevel ikke som mål å lede an i den teknologiske utviklingen, og virker fornøyd med å henge med i utviklingen. Rapporten fra EY anbefaler at alle bankene samarbeider med FinTech-selskaper om den teknologiske utviklingen (Ernst & Young, 2018). De fleste alliansebankene påpeker at alliansen investerer i slike samarbeidsselskaper. Det som likevel kan virke som et bekymringstegn er at den ene banken svarer de betaler for det, men har lite kontroll over utviklingen. En annen bank svarer at de tror alliansen investerer i det. Manglende kontroll er noe Boye og Meyer (2008) nevner som en hovedutfordring i alliansesamarbeid. Bankene kan med dette virke litt avslappet i samarbeidsforholdet med FinTech-selskap. Dette er noe som kan straffe seg siden de større bankene investerer tungt i slike selskap, markedet endrer seg fort og ettersom nordmenn er, som fortalt tidligere, blant de mest egnede til å ta i bruk ny teknologi (Fjærtøft, 2017). Samtidig må det tas i betraktning at det blir uttalt at bankene ikke har mål om å lede an i den teknologiske utviklingen.

På spørsmål om fremtidige aktører svarte bankene at trusselen ligger innenfor betalingsformidling, og spesielt aktører som Facebook og Apple blir nevnt. Bankene svarer at samarbeidet gjennom Vipps er et svar mot fremtidige konkurrenter innenfor betalingsformidling. Basert på at Vipps opererer som et mellomledd og har nettverkseffekter, kan man definere Vipps som en plattform. Appen tilbyr i dag betaling mellom bedrifter og forbruker, som gjør at vi kan kalle den en transaksjonsplattform. Vipps har siden lanseringen vært en suksess og har i dag rundt tre millioner brukere. Dette kan kalles en direkte positiv nettverkseffekt. Vi ser også at flere bedrifter, lag og foreninger velger å inngå samarbeid med Vipps, noe som kan sees på som en indirekte positiv nettverkseffekt. Applikasjonen er derfor et godt eksempel på hvordan plattformøkonomien virker. Vipps jobber kontinuerlig med å bli mer robust og ønsker å tilby flere tjenester for å møte konkurransen med større aktører som Facebook og Google (Frimand-Anda, 2018). Man ser også at PSD2 åpner opp for at bankene må videreutvikle sine mobilbanker som plattformer, da man skal kunne ha mulighet til å administrere ulike kundeforhold i ulike banker fra en og samme mobilbank. De store bankene virker å ligge godt an i en slik utvikling, og man ser at Sparebank 1-bankene og DNB har begynt å tilby dette (Lindvoll, 2019). Det er vanskelig å si noe om Vipps er et godt nok motsvar for de fremtidige aktørene på dette området. Person C er klar på at dersom man mister kundene på betalingsfronten, kan man fort miste de andre plasser. Det kan med dette virke litt naivt av de mindre sparebankene å bare stole på at Vipps er svaret på de fremtidige aktørene.

Basert på drøftelsen over er det grunnlag for å si at teknologi er en sentral utfordring for de mindre sparebankene i dag. Bankene hevder likevel og ha god kontroll gjennom alliansesamarbeid og annet samarbeid, eksempelvis samarbeidet om Vipps.

7.2.3 Sparebankstiftelser

De intervjuede bankene gir i dag gaver og ønsker å være med på samfunnsutvikling. På spørsmål om sparebankstiftelser svarer flere av bankene at Tingvoll-modellen er en modell de vil bruke dersom de fusjonerer. Det kan også tenkes at gaveutdelingen vil oppnå stordriftsfordeler ved en fusjonering til en større bank, gjennom et større årsresultat som de kan gi ut gaver fra. Person C forteller at opprettelse av sparebankstiftelsen var en av de mest positive hendelsene ved fusjonen, og at de nå er i stand til å gi ut høyere kronesummer til allmenntilgunnende formål. Person A er også klar på at for deres bank handlet lokal tilhørighet og utvikling om å ha god kunnskap om geografi, demografi og næringsliv. Personen mener videre at dette var noe den fusjonerte banken og sparebankstiftelse best kunne gjøre. Det blir også nevnt fra de intervjuede bankene at fusjoner mellom banker før lovendringen i 2009 kunne oppleves som et "bygderan". Dette er begrunnet med at all kapitalen som var opparbeidet da forsvant vekk fra distriktet og inn til storbyen. På bakgrunn av dette sier de flere banksjefer at en sparebankstiftelse ville blitt opprettet om fusjon hadde blitt aktuelt. Flere av banksjefene nevner også at korte beslutningsveier er viktig for samfunnsutvikling. En sparebank-

stiftelse skal som nevnt i delkapittel 4.2.4 videreføre lokal forankring, og kan basert på dette virke som en kort beslutningsvei i samfunnsutviklingen. Det kan derfor argumenteres for at muligheten for opprettelse av sparebankstiftelse kan være en faktor som kan muliggjøre fusjoner.

7.2.4 Allianser og reguleringer

Som nevnt i delkapittel 4.2.7 er det to store alliansegruppene i bransjen, Sparebank1-alliansen og Eika-alliansen. Fire av de fem intervjuene bankene er medlem av allianse, og de som er medlem peker på viktigheten av å ha en allianse. Felles for bankene i vårt utvalg er at de er små, og at de oppnår/kjøper stordriftsfordeler gjennom alliansen.

Det er særlig innenfor to temaer at alliansesamarbeidet blir nevnt som sentralt hos de spurte bankene, nemlig teknologi og regelverkshåndtering. Disse to temaene ble og pekt som de mest utfordrende av flere banker. Dette er komplekse temaer som krever kompetanse og ressurser for å klare og håndtere. Utvikling av teknologi er et sentralt og dyrt tema. For mindre sparebanker blir det da positivt å være medlem av en allianse som gjør at de kan spleise på en slik utvikling. Teknologi er drøftet i delkapittel 7.2.2 og vil derfor ikke bli drøftet videre i dette delkapitlet. Boye og Meyer (2008) nevner at en av fordelene med allianse ligger i økt skala, bredde og overføringer, noe som gir bedre tilgang på komplementære ressurser og annen utvikling. Bankene mener at kompleksiteten på lovverk og reguleringer er spesielt utfordrende. Det må derfor anses som en god fordel å ha tilgang til utarbeidede maler og annen ekspertise sentralt i alliansen. Person A støttet også dette, og sammenlignet dette med kompetanse til legene. Han mener at en lege i distriktet må kunne litt om alt, mens en lege på et sykehus kan være mer spesialisert.

Person A fortalte også om viktigheten av alliansesamarbeid for sin bank. Likevel opplevde banken å bli klemt innimellom de større bankene i alliansen. Bank A forteller at alliansesamarbeid er verdt kostnadene, men at det kan være vanskelig å få flere banker i en allianse til å gå i takt, og at det handler mye om hvordan man styrer fellesarenaen. Dette ser vi også igjen fra Boye og Meyer (2008) som nevner at det kan være utfordrende å vite om hva hver enkelt bank skal bidra med, og hvem som skal lede den strategiske utviklingen. At alliansesamarbeid er vanskelig er noe Eika-alliansen opplevde i 2018. Dette året varslet 11 banker utmelding som skyldes høye kostnader og uenighet i den strategiske utviklingen (Trumpy, 2018). Allianse virker likevel å være sentralt for de bankene som er intervjuet i denne oppgaven. Bank D oppsummerer det med å si “uten alliansen hadde vi ikke hatt mulighet til å overlevd”. Bank E er ikke alliansemedlem, og sier de er avhengig av flinke ansatte for å klare å håndtere det komplekse regelverket. Denne banken uttaler videre at de har planer om å drive videre som selvstendig bank uten allianse, noe som viser ambisjoner om at man kan også klare seg uten dette. Bank E er likevel med i et samarbeid med andre banker.

Allianse og samarbeid virker sentralt for driften av mindre sparebanker i dag. Ovenfor har vi drøftet fordeler og ulemper med en allianse. Det som kan virke som en annen stor ulempe med allianse-samarbeid er faren for at saker som “Terra-skandalen” skal skje igjen. Denne skandalen gikk ut på at finansforetaket Terra Securities hadde solgt investeringsprodukter til en rekke kommuner. En investering som hadde ført til et tap på minst 100 millioner kr (Sjølie, 2007). Dette førte til at Terra-navnet og alliansen mistet status som god merkevare (Thue, 2014, s. 399). Bankene sier likevel at de er avhengig av alliansen, og virker ikke å være spesielt bekymret for at slike saker kan skje igjen.

7.2.5 Stordriftsfordeler og marginer

Stordriftsfordeler blir også nevnt som en drivkraft for fusjoner, og da gjerne gjennom ressursdeling og restrukturering (Boye & Meyer, 1998, s. 54). De intervjuede alliansebankene i vår undersøkelse sier de kjøper stordriftsfordeler gjennom alliansen de er med i. Banksjefen i bank B hevder likevel at han skulle ønske banken var litt større enn den er i dag. De driver i dag med en minimum stab, og ansatte må ha flere arbeidsoppgaver. Det blir også pekt på at mye av regelverkhåndteringen skjer i samarbeid med alliansen. Bankene hevder også at de ikke kunne klart seg uten stordriftsfordelene de oppnår gjennom samarbeid med andre. Det kan på bakgrunn av dette tenkes at dersom bankene ønsker å fusjonere vil ressursdeling være en faktor som kan trigge en slik fusjon.

Humphrey og Vale (2004) hevder at effektivisering er en av hoveddriverne når en større bank vurderer å fusjonere med en mindre bank. Bankene sier i dag at de klarer dagens marginer greit. Videre mener alle de intervjuede aktørene at de ikke tror vi har sett marginbunnen enda. Dette kan tyde på at bankene må effektiviseres enda mer i fremtiden, og person C tror dette er en trussel for filialdriften. Dette kan være med på å trigge stordrift- og effektiviseringsargumentet som en drivkraft for fusjon. Forskningen til Humphrey og Vale (2004) finner også at stordriftsfordeler oppstår først når forvaltningskapitalen er over ti milliarder. Dette kan derfor antyde at det kan anbefales at størrelsen på bankene som fusjonerer må være noe større enn de som er med i denne oppgaven. Videre finner de også at mindre sparebanker oppnår mer skalafordeler enn de middels store bankene. Dette er begrunnet med at middels store banker har mer kompleks kundeportefølje, noe som kreves mer oppfølging. De intervjuede bankene i denne oppgaven sier privatkundene er de viktigste, og at det vil være slik i fremtiden. Dette kan tyde på at full utnyttelse av skalafordeler er oppnåelig, basert på denne forskningen.

Oppnåelse av stordriftsfordeler, særlig gjennom ressursdeling og effektivisering, kan derfor sees på som en faktor som kan trigge fusjoner mellom mindre sparebanker.

7.2.6 Kapitalkrav og risiko

Av de intervjuede bankene svarer samtlige at de ikke har noen problemer med dagens kapitalkrav. De er mindre sparebanker som har hatt høy kapitaldekning siden de ble etablert. Bank A mener bransjen er blitt styrket av de strenge kapitalkravene. Dette viser at Baselkomiteens forslag, som er å sikre et sterke bankvesen, har fungert til sin hensikt. Som tabell 1 viser har det vært en stor vekst i kapitalkrav siden 2014. Bankene som har blitt intervjuet nevner at det var problematisk når de nye kravene ble iverksatt, men at de nå har god dekning. Dette tyder på at de mindre sparebankene ikke har problemer med å oppfylle de strenge kravene for kapitaldekning. Videre nevner bank B at de føler det er de større bankene som sliter med kapitalkravene. Dette kan være fordi de aller største har to prosent høyere dekningskrav enn de mindre og at de forvalter betraktelig høyere summer enn de mindre sparebankene.

Flere av de intervjuede bankene nevner at det er lavere risiko knyttet til utlånene nå enn de opplevde tidligere. Bank B nevner at myndighetene nå er mer involvert i bestemmelsene av hvem som får lån enn de var tidligere. Dette bidrar til at de mindre bankene ikke kan låne ut til de mer risikofylte kundene, og dermed har de lavere tap på utlånene sine. Dette kan bidra til at de mindre bankene ikke sliter med kapitalkravene. Man må likevel ta i betraktning at de mindre sparebankene trenger mindre kapitalkrav siden forvaltningskapitalen deres er mindre, mot de større bankene som forvalter større summer. Det er ikke gjort funn i oppgaven som tilsier at de mindre sparebankene sliter med å overholde kapitalkravene.

Bank E nevner at de har lavere risiko siden de kjenner godt til lokalsamfunnet. Dette støttes av Menon sin rapport som sier at de mindre bankene ikke tar høyere risiko ved å låne ut til lokalsamfunnet kun på grunnlag av at de kjenner til kunden. Dette gjelder spesielt bedriftsmarkedet hvor et nytt selskap skal etableres. Menon (2013) konkluderte med at det ikke var signifikante bevis på høyere risiko knyttet til disse utlånene versus større banker. Utfordringene knyttet til risiko er håndterbare for de mindre sparebankene i dagens sparebankbransje, og man kan ut fra dette si at resultatene fra Menon-rapporten stemmer overens med funnene i oppgaven.

7.2.7 Ansatte

Den teknologiske utviklingen har endret brukeratferd når det kommer til bankkunder. Dette førte til at DNB i 2016 måtte kutte årsverk (Burstad, 2016). Bank A svarer at de møter utfordringer når det kommer til rekruttering av ansatte, og begrunner dette med at det for dem er viktig med ansatte med god lokalkunnskap. Bank C nevner at det er mye kompetanse tilgjengelig på markedet siden de større bankene har sagt opp mye kompetanse, mens bank D opplever å bli oppringt av rådgivere som vil ha jobb. Person A argumenter for at de måtte fått inn ny kompetanse på andre fagfelt for og hatt mulighet til å drive videre. Dette støttes også av bank B som sier de ansetter andre typer

enn det de gjorde før. Person C mener det kan være mer attraktivt å jobbe i en mindre bank siden man er tettere på beslutningstakerene. Basert på dette kan man argumentere for at bankene ikke opplever store problemer når det kommer til rekruttering av ansatte, men at det likevel kan by på visse utfordringer. Lave marginer blir nevnt som et hinder til å ansette flere, og ingen av de intervjuede tror marginbunnen er nådd. Marginer kan derfor være et kritisk punkt dersom bankene får behov ny kompetanse i fremtiden. Det kan derfor igjen argumenteres for viktigheten av kompetanse sentralt i en allianse er stor for de mindre sparebankene. Gitt at bankene får den kompetansen de trenger gjennom allianse og samarbeid, vil ikke tilgang på ansatte kunne regnes som en drivkraft for fusjon.

Når det kommer til autorisasjonsordninger virker bankene å ha lite problemer. Person C mener at autorisasjonene er viktig, men at det kan gå mye tid til det. Bankene forteller at autorisasjonene er viktig for å sikre kunnskap hos de ansatte. Kunnskap hos de ansatte vil for bankene være særlig viktig dersom man går tilbake til drøftinga av kunder. Her ble merverdi for kunden nevnt som et nøkkelpunkt, og det kan derfor argumenteres for at kunnskap blir viktig for å klare dette. Autorisering av de ansatte kan derfor ikke sees på som en betydelig utfordring, og vil derfor ikke være en utslagsgivende drivkraft for potensielle fusjon.

7.2.8 Figuroppsummering

Formålet med dette delkapittelet er å drøfte hvorvidt temaene i figuren treffer sentrale utfordringer for de mindre sparebankene i dagens sparebankbransje, og hvilke av utfordringene det er knyttet størst utfordringer til. På slutten av hvert intervju fikk intervjuobjektene mulighet til å komme med egne temaer som ikke var gjennomgått. Det ble fra flere aktører pekt på at vår utarbeidede figur inneholder de viktigste temaene for bankene i dag, og det var ingen av aktørene som kom med nye forslag til andre temaer. Dette tyder på at modellen inneholder de sentrale utfordringene som mindre sparebankene står overfor i dagens sparebankbransje. Man kan derfor argumentere for at de viktigste utfordringene for de mindre sparebankene er drøftet i denne oppgaven.

På spørsmål om hvilke områder det er knyttet størst utfordringer til er det særlig teknologi og reguleringer som går igjen. Bank A svarer på sin side at det er vanskelig å sammenligne de forskjellige punktene, men at alle temaene i figuren er viktige og utfordrende. At de største utfordringene for de mindre sparebankene er knyttet til teknologi og reguleringer passer godt overens med argumentene under figurarbeidelsen i delkapittel 4.3. Her ble det argumentert for at disse to temaene ble sett på som særlig utfordrende. Blant annet pekte man på at de større bankene allerede investerer store summer i teknologi, samtidig som at alt ligger til rette for digitalisering av bransjen. De intervjuede bankene i oppgaven har likevel ikke som mål å lede an i den teknologiske utviklingen. Digitaliseringen har raskt tempo og er omfattende. Dette kan tenkes å skape press på de mindre sparebankene om å henge med i utviklingen av teknologi. Når det kommer til regulering peker bankene på at summen

og kompleksiteten av lovene som gjør dette temaet utfordrende, og at det på grunn av dette er blitt vanskeligere å være liten sparebank i dag. Dette stemmer også godt overens med argumentene nevnt i delkapittel 4.3, der særlig argumentene om komplekst regelverk stemmer godt.

Felles for utfordringene rundt teknologi og reguleringer er at alliansebankene får mye hjelp fra alliansen til temaene. Alliansebankene forteller at de får mye av sin teknologiske utvikling gjennom dette samarbeidet, og at alliansen er grunnen til at de henger med i utviklingen. Den intervjuende bank E som ikke er alliansemedlem har likevel et samarbeid med andre banker angående systemutvikling. Når det kommer til regelverkshåndtering sier person B at alliansebankene får mye tilrettelagt gjennom alliansen. Alliansebankene støtter dette og forteller at alliansen har et godt innarbeidet malverk og policyer, men at de likevel må gjøre noe selv. Bank C mener også at de ikke hadde klart seg uten alliansen. Man kan ut fra dette argumentere for at alliansesamarbeid og annet samarbeid er, og bør være, sentrale temaer for de mindre sparebankene. Allianser og annet samarbeid virker å være de mindre bankenes svar på utfordringene knyttet til reguleringer og teknologi.

I delkapittelet 4.3 ble muligheten for oppretting sparebankstiftelse lansert som en drivkraft for fusjon. Sparebankstiftelser er drøftet i delkapittel 7.2.3 og det ble også her argumentert for at denne muligheten kan være en drivkraft for fusjon. Tingvoll-modellen virker attraktiv, noe som stemmer overens med argumentene i delkapittel 4.3. Sparebankstiftelse må derfor sees på som en gylden mulighet til å beholde opparbeidet kapital lokalt, og bør gjøre det lettere for mindre sparebanker å fusjonere inn i større enheter.

8 Konklusjon

Denne oppgaven har hatt som mål å beskrive mindre sparebankers utfordringer i dagens sparebankbransje, og ut fra dette si noe om en betydelig økning i antall bankfusjoner vil finne sted. Ved å kombinere en casestudie av bransjen sammen med litteratur om blant annet fusjon og fusjonsmotiver, har vi identifisert motiver og andre viktige faktorer som kan trigge fusjoner mellom sparebanker. Det ble utarbeidet en figur som representerer utfordringer for mindre sparebanker i dagens bransje. Denne figuren ble brukt som hjelpemiddel til å svare på vårt forskningsspørsmålet som var:

Er en strukturendring i sparebankbransjen nært forestående?

Våre funn i oppgaven tilsier at mindre sparebankers motiver for fusjon er det som er blitt omtalt som synergihypotesen, og det å oppnå stordriftsfordeler vil være en attraktiv synergi. Særlig stordriftsfordelene ressursdeling og effektivisering ble sett på som gunstige synergier. Tingvoll-modellen er blitt trukket frem som en attraktiv fusjonsmodell, og muligheten for å opprette sparebankstiftelse er blitt sett på som en drivkraft for fusjon. En sparebankstiftelse som er deleier i en større enhet vil også kunne påvirke samfunnsutvikling i større grad gjennom høyere pengesummer og gaver enn en mindre sparebank.

Oppgaven diskuterer også ulemper ved potensielle bankfusjoner. Tap av lokale arbeidsplasser og kulturforskjeller ble sett på som faktorer som kan virke mot fusjon. Vanskeligheten av å fastsette gode retningslinjer for en fusjon ble også drøftet. På grunn kompleksiteten i bransjen ble det sett på som utfordrende å få til gode retningslinjer for en fusjon. Videre ble det ikke funnet noe som tilsier at ledelsene i de mindre sparebankene er påvirket av agentproblemer.

Underveis i oppgaven ble det utarbeidet en figur som representerer sentrale utfordringer for de mindre sparebankene i dagens sparebankbransje. Denne figuren ble siden drøftet i intervjuene med de ulike aktørene. Det viste seg at denne figuren ble godt likt av aktørene, og det ble uttalt at figuren inneholdt de viktigste utfordringene som de mindre sparebankene står overfor. Ved spørsmål om figuren manglet noen aktuelle utfordringer, svarte de ulike intervjuobjektene benektende.

Funnene våre tilsier at de mindre sparebankene har god kontroll på utfordringene knyttet til markedsområder, filialer, kunder og autorisering av ansatte. Det fremkommer også at de mindre sparebankene ikke sliter med å overholde kapitalkravene. Håndtering av risiko fungerer også bra for de mindre sparebankene, noe som støttes av Menon-rapporten (2013).

Under utarbeidelsen av figur 10 argumenterte vi for at det særlig var utfordringer knyttet til teknologi og regulering. Våre funn tilsier at dette stemmer, da flere av aktørene i bransjen mener teknologi og reguleringer er temaer som det knyttes ekstra utfordringer til i fremtiden. Det fremkommer likevel

at dette er utfordringer bankene får mye hjelp til gjennom allianse og annet samarbeid. Alliansebankene skryter over deltakelsen i alliansen, og det blir nevnt at overlevelse ikke hadde vært mulig uten. En av de intervjuede bankene er ikke alliansemedlem, men har likevel samarbeid med andre banker. Allianse og annet samarbeid kan derfor sees på som hjelpende for fremtidig drift av mindre sparebanker.

På spørsmål om hvor bankene er om ti år, svarer flere av bankene at de tror mye er likt som i dagens situasjon. De er likevel ikke fremmed for tanken om at det kan skje flere fusjoner. Det blir derfor funnet et grunnlag for å tro at bankfusjoner vil fortsette å skje i fremtiden. Men siden bankene får hjelp til sine største utfordringer gjennom allianse og annet samarbeid, blir det likevel ikke funnet noe som skulle tilsi en betydelig økning i antall fusjoner. Dette betyr at det i denne undersøkelsen ikke er grunnlag for å si at sparebankbransjen vil gjennomgå en strukturendring. Vi finner ikke klare bevis på at en strukturendring i sparebankbransjen er nært forestående.

8.1 Begrensninger ved oppgaven

Denne utredningen inneholder begrensninger som kan påvirke validiteten til studiet. I undersøkelsen gjennomførte vi åtte intervjuer, med ti forskjellige enheter. Mange vil argumentere for at dette er et lite utvalg. Det kan likevel argumenteres for at funnene i utredningen er solide på grunn av det homogene utvalget med aktører i bransjen. For å besvare forskningsspørsmålet virket det mer hensiktsmessig å bruke et mindre utvalg aktører med god kunnskap om bransjen, enn å bruke flere enheter med lavere kunnskapsnivå om bransjen.

Videre baserer vi undersøkelsen på en casestudie av mindre sparebanker sine utfordringer i dagens sparebankbransje. Det kan likevel begrenses hvorvidt dette kan overføres til andre mindre sparebanker i bransjen. Dette kan begrunnes med at bankene kan oppleve forskjellige situasjoner knyttet til avstand til byer, befolkningsvekst mv. Dette har vi løst ved å intervju et utvalg sparebanker som dekker store geografiske områder.

En videre begrensning er at denne utredningen baserer seg på en kvalitativ undersøkelse gjennomført våren 2019. Sparebankbransjen er i stor endring og utvikling, noe som gjør at situasjonen kan endre seg om et år. Dette kan begrense funnenes varighet. Vi har likevel utarbeidet og drøftet en figur som inneholder det vi ser på som mindre sparebanker sine utfordringer i dagens bransje. Denne figuren har høstet skryt blant de intervjuede aktørene. Vi argumenterer ut fra dette at utfordringene i denne modellen er vedvarende og utfordringene kan sees på som troverdige.

Før datainnsamling ble det gjennomgått artikler og annen litteratur som omhandlet sparebanker og sparebankbransjen. Vi har også forhørt oss med personer med kunnskap om bransjen. Det kan ut fra dette være fare for at vi utviklet oss egne meninger og holdninger til mindre sparebanker sine utfordringer i bransjen, fremfor å være åpne om hvilke utfordringer de stod ovenfor. For å løse dette valgte vi å starte med åpne spørsmål om dagens situasjon, slik at bankene selv kunne få beskrive utfordringene. De fikk også mulighet til å komme med egne temaer på slutten av intervjuet.

8.2 Fremtidig forskning

Sparebankbransjen gjennomgår i dag en digitalisering som gir store muligheter for fremtidig forskning. Mulighetene blir enda flere dersom man tar med kompleksiteten i rammebetingelsene rundt bransjen. I oppgaven vår finner vi at allianser og annet samarbeid er hjelpende for fremtidig drift av de mindre sparebankene. Den faktiske betydningen av allianse for de mindre sparebankene vil derfor være interessant å undersøke.

Opgaven finner også at muligheten for å opprette sparebankstiftelser er en drivkraft for fusjon. Det vil være av interesse og se på de samfunnsøkonomiske fordelene ved opprettelse av sparebankstiftelse i forhold til videre drift av lokalbank.

De intervjuede sparebankene virker også å være trygge på at Vipps er motsvar til Facebook og andre større aktører som regnes å være fremtidige konkurrenter, særlig innenfor betalingsformidling. Det kan derfor være interessant å utforske om denne holdningen er for naiv, eller om Vipps er et godt nok rustet for å møte fremtidige aktører innenfor betalingsformidling.

Referanser

- Bergendahl, G. & Lindblom, T. (2008). Evaluating the performance of swedish savings banks according to service efficiency. *European Journal of Operational Research*, 185(3), 1663 - 1673. Hentet fra <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221706005601> doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.08.027>
- Besanko, D. (2010). Economics of strategy. I *21st century economics: A reference handbook* (vol. 2). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- BIS. (2019). *History of the basel committee*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.bis.org/bcbs/history.htm>
- Borchgrevink, H. (2011). Regulering av systemviktige banker - og de store nordiske bankene. *Norges Bank*. Hentet 2019-02-02 fra https://www.norges-bank.no/contentassets/2922cfb08790478dade110af92261bca/pek_2011_regulering_av_systemviktige_banker.pdf
- Boye, K. & Meyer, C.B. (1998). *Fusjoner og oppkjøp*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Boye, K. & Meyer, C.B. (2008). *Fusjoner og oppkjøp* ([Rev. utg.]. utg.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Brekke, H.J. (2013). Ordbok for bankspråk. *Sparebanken Sør*. Hentet 2019-03-04 fra <https://www.sor.no/blogg/Hans-Jacob-Brekke/Ordbok-for-banksprak/>
- bretton woods-avtalen. (2014, 2. juni). *Store Norske Leksikon*. Hentet 2019-05-28 fra https://snl.no/Bretton_Woods-avtalen?fbclid=IwAR3J6R99AMXeohHJkN0yqpJwwypyZ9UNSiFvJi82-Mf-ZE5PgsFk7pw_9VU
- bruttonasjonalprodukt - bnp. (2019, 25. april). *Store Norske Leksikon*. Hentet 2019-04-13 fra <https://snl.no/bruttonasjonalprodukt--BNP>
- Burstad, L. (2016). Dnb legger ned 59 filialer - 600 mister jobben. *Dagbladet*. Hentet 2019-01-20 fra <https://www.dagbladet.no/nyheter/dnb-legger-ned-59-filialer---600-mister-jobben/60395778>
- Danske Bank, . (2018). *Hva er egentlig styringsrenten*. Hentet 2019-03-24 fra <https://danskebank.no/privat/artikler/2018/hva-er-egentlig-styringsrente>
- Deloitte. (2018). *Fintech i nord*. Hentet 2019-03-24 fra <https://info.deloitte.no/lg-fintech-i-norden.html>
- DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B.F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x> doi: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
- E24. (2019). *Nå kan du straffe disse fondene*. Hentet 2019-03-24 fra <https://e24.no/betalt-innhold/bak-tallene/naa-kan-du-straffe-disse-fondene/23550338>
- Eika-Alliansen. (2019). *Historie*. Hentet 2019-05-25 fra <https://eika.no/eika-alliansen/eikagruppen/historie>
- Erard, M.E. (2014). Bankenes marginer 4/18. Hentet 2019-26-04 fra https://www.norges-bank.no/contentassets/7a03b208570347b099e553f17e708f44/aktuell_kommentar_4.pdf
- Eriksen, S.. (2018). Tegner veikart for grønn finans. *Finansfokus*. Hentet 2019-20-03 fra <https://www.finansforbundet.no/finansfokus/2018/06/15/tegner-veikart-for-gronn-finans/>

- Ernst & Young, . (2018). *A vision for platform-based banking*. Hentet 2019-03-24 fra [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-a-vision-for-platform-based-banking/\\$File/ey-a-vision-for-platform-based-banking.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-a-vision-for-platform-based-banking/$File/ey-a-vision-for-platform-based-banking.pdf)
- Estudie. (2019). *konkurransanalyse (5 forces)*. Hentet 2019-05-25 fra <https://estudie.no/konkurransanalyse/>
- Etisk bankguide, . (2019). *Om oss*. Hentet 2019-03-24 fra <https://etiskbankguide.no/om-oss>
- Evans, P. & Gawer, A. (2016, January). *The rise of the platform enterprise: A global survey*. The Center for Global Enterprise. Hentet fra <http://epubs.surrey.ac.uk/811201/>
- Evry. (2019). *Om evry*. Hentet 2019-04-30 fra https://www.evry.com/no/selskapet/om-oss2/om-evry/?fbclid=IwAR34Dv80URfZUb6_MoWPFQo7aMzSUL-ECWOTOakbd1MwVX6Lc-B4m7u4c2U
- Fellesbanken. (2011, 16. desember). *Store Norske Leksikon*. Hentet 2019-04-13 fra <https://snl.no/Fellesbanken>
- filialer. (2018, 20. februar). *Store Norske Leksikon*. Hentet 2019-05-26 fra <https://snl.no/filial>
- Finansleksikon. (2019). *Forvaltningskapital*. Hentet 2019-05-25 fra <http://www.finansleksikon.no/Finansleksikon/F/Forvaltningskapital.html>
- Finans Norge, . (2003). *Sparebankenes årsregnskap*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/Regnskapsstatistikk/sparebankenes-arsregnskaper/>
- Finans Norge, . (2014). Bankkonkurransen og fakta. *Finans Norge*. Hentet 2019-26-04 fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2014/03/bankkonkurransen-og-fakta/>
- Finans Norge, . (2017). *Sparebankenes årsregnskap*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/Regnskapsstatistikk/sparebankenes-arsregnskaper/>
- Finans Norge, . (2018a). Forbruker- og finanstrender 2018. *Finans Norge*. Hentet 2019-27-04 fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2018/forbruker--og-finanstrender-2018/>
- Finans Norge, . (2018b). *Hvorfor bytter ikke flere kunder bank?* Hentet 2019-03-24 fra https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2018/hvorfor-bytter-ikke-flere-kunder-bank/?fbclid=IwAR3G5H7tZs5zycCH86teg6HWciYR8LiiYGkzEjT8MnrQyaLaydtLsPzEo_Q
- Finans Norge, . (2019a). *Antall ekspedisjonssteder*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/antall-ekspedisjonssteder/>
- Finans Norge, . (2019b). *Psd2 eller betalinstjenestedirektivet*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>
- Finansportalen. (2017). *Slik bytter du bank*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.finansportalen.no/andre-valg/artikler/slik-bytter-du-bank/>
- Finanstilsynet. (2017). Banker. *Finanstilsynet*. Hentet 2019-27-04 fra <https://www.finanstilsynet.no/konsesjon/banker/>
- FinAut. (2019a). *Autorisasjonsordning for finansielle rådgivere (sparing og investering)*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.finaut.no/afr/>

- FinAut. (2019b). *Autorisasjonsordning for kreditt*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.finaut.no/kreditt/>
- FinAut. (2019c). *Autorisasjonsordning i skadeforsikring*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.finaut.no/skadeforsikring/>
- FinAut. (2019d). *Om finaut*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.finaut.no/om-finaut/>
- Fjørtoft, T.O. (2017). Norge i europatoppen på digitale ferdigheter. *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 2019-16-03 fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/norge-i-europatoppen-pa-digitale-ferdigheter>
- Framtiden i våre hender, . (2019). *Oarginer oss*. Hentet 2019-05-25 fra <https://www.framtiden.no/om-oss.html>
- Frimand-Anda, S. (2018). Vipps har plattformsuksess. *Finansfokus*. Hentet 2019-26-01 fra <https://www.finansforbundet.no/finansfokus/2018/01/22/vipps-har-plattformsuksess/>
- Gjensidige. (2013). *Pilar iii 2013*. Hentet 2019-03-24 fra https://www.gjensidige.no/konsern/investorinformasjon/rapporter+og+presentasjoner/_attachment/35009?_ts=144e57f82ea
- Gjensidige. (2014). *Pilar iii 2014*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/investorinformasjon/rapporter+og+presentasjoner>
- Gjensidige. (2015). *Pilar iii 2015*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/investorinformasjon/rapporter+og+presentasjoner>
- Gjensidige. (2016). *Pilar iii 2016*. Hentet 2019-03-24 fra https://www.gjensidige.no/konsern/investorinformasjon/rapporter+og+presentasjoner/_attachment/243127?_ts=15ad6df2489
- Gjensidige. (2017). *Pilar iii 2017*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/investorinformasjon/rapporter+og+presentasjoner>
- Gjensidige. (2018). *Pilar iii 2018*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/investorinformasjon/rapporter+og+presentasjoner>
- Gram, T. (2019). Vipps. *Store Norske Leksikon*. Hentet 2019-26-04 fra <https://snl.no/Vipps>
- Grimsby, G., Ulstein, H., Holmen, R.B. & Grünfeld, L.A. (2013). Lokale sparebankers betydning for norsk næringsliv. *Menon-Publikasjon*. Hentet 2019-26-04 fra <https://www.menon.no/wp-content/uploads/28rapport-lokale-sparebankers-betydning-for-norsk-naringsliv-final.pdf>
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*.
- Haugen, A. & Breivik, S.R. (2018). Banker melder seg ut av eika i kostnadsprotest. *E24*. Hentet 2019-06-02 fra <https://e24.no/boers-og-finans/eika/banker-melder-seg-ut-av-eika-i-kostnadsprotest/24227728>
- Humphrey, D.B. & Vale, B. (2004). Scale economies, bank mergers, and electronic payments: A spline function approach. *Journal of Banking Finance*, 28(7), 1671 - 1696. Hentet fra <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426603002127> doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2003.05.003>
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig*

- metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jensen, S. (2014). Bankene trenger konkurranse. *Regjeringen*. Hentet 2019-04-04 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Bankene-trenger-konkurranse/id757953/>
- Jensen, S. (2015). Digitalisering av finansbransjen - er norge klar for den? *Regjeringen*. Hentet 2019-04-04 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digitalisering-av-finansbransjen---er-norge-klar-for-den/id2364061/>
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy* (9th ed. utg.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Karlsen, H. & Øverli, F. (2001). Nye kapitaldekningsregler ; mulige virkninger av basel iifor banker, myndigheter og det finansielle systemet. *Penger og kreditt*, 29(3), 157–166.
- Kjerpeseth, J.E. (2018, 3). *Sparebanken vest om fremtidens bank*. Podcast. Hentet fra https://open.spotify.com/episode/0yGFcHU5iiJ5Gm0hDZro1M?si=r4LHZ3tLTga_3asPsgVbNQ
- Kleven, Ø. (2016). Nordmenn på tillitstoppen i europa. *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 2019-07-04 fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/nordmenn-pa-tillitstoppen-i-europa>
- Knudsen, H. & Flåten, B.-T. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kranz, J.J. & Picot, A. (2016). Handbook on the economics of the internet. I J.M. Bauer & M. Latzer (red.), (kap. Internet business strategies (s. 365 - 384),).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvinesdal Sparebank, . (2019). Flekkefjord sparebank og kvinesdal sparebank innleder foehandlinger om fusjon. *Kvinesdal Sparebank*. Hentet fra <https://kvinesdal sparebank.no>
- Kyriazopoulos, G. & Petropoulos, D.D. (2010). What are the advantages and disadvantages that lead banks into mergers and acquisitions? is altman's z-score model for bankruptcy motivate banks for mergers and acquisitions? evidence from the greek banking system. I (s. 447-458). Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/297577864_WHAT_ARE_THE_ADVANTAGES_AND_DISADVANTAGES_THAT_LEAD_BANKS_INTO_MERGERS_AND_ACQUISITIONS_IS_ALTMAN'S_Z-SCORE_MODEL_FOR_BANKRUPTCY_MOTIVATE_BANKS_FOR_MERGERS_AND_ACQUISITIONS_EVIDENCE_FROM_THE_GREEK_BAN
- Larsen, A.K. (2017). *En enklere metode : veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lindvoll, E. (2019). Ha mobilbanken hos en annen bank. *Dagbladet - din side*. Hentet 2019-04-04 fra <https://www.dinside.no/okonomi/mobilbanken-apnes-for-ikke-kunder-ogsa/70810605>
- Lorch-Falck, S. (2018). Apple pay lanseres i norge. *E24*. Hentet 2019-04-03 fra <https://e24.no/naeringsliv/apple/apple-pay-lanseres-i-norge/24374873>
- Lov om finansavtaler og finansoppdrag (finansavtaleloven)*. (1999). Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1999-06-25-46>
- Lov om finansforetak og finanskonsern (finansforetaksloven)*. (2015). Finansdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/2015-04-10-17>
- Lov om frivillig og tvungen gjeldsordning for privatpersoner (gjeldsordningsloven)*. (1992). Barne-

og familiedepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1992-07-17-99>

Lov om pant (panteloven). (1980). Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1980-02-08-2>

Lov om sparebanker [sparebankloven]. (1961). Finansdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL0/lov/1961-05-24-1>

Lov om tilsynet med finansforetak mv. (finanstilsynsloven). (1956). Finansdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1956-12-07-1>

Lov om tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering (hvitvaskingsloven). (2018). Finansdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/2018-06-01-23>

Lov om tvangsfullbyrdelse (tvangsfullbyrdelsesloven). (1992). Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1992-06-26-86>

Lycke, R.E. (2017). Sr-bank lanserer oppstartsfabrikk for nye ideer. *Ytra*. Hentet 2019-23-04 fra <https://nyhetssenter.sparebank1.no/sr-bank/2017/09/17/sr-bank-lanserer-opstartsfabrikk-nye-ideer/>

marginer. (2019, 9. mai). *Store Norske Leksikon*. Hentet 2019-04-13 fra <https://snl.no/margin>

Meinich, P. & Munthe, P. (2015). Forretningsbank. *Store Norske Leksikon*. Hentet 2019-25-05 fra <https://snl.no/forretningsbank>

Nets. (2019). *Om nets*. Hentet 2019-04-30 fra <https://www.nets.eu/no-nb/om-nets/Pages/default.aspx>

Nordal, K.B., Aronsen, P.A. & Turtveit, L.-T. (2016). Bankenes tilpasning til reguleringer: en modellbasert analyse. *Norges Bank*. Hentet 2019-26-04 fra <https://static.norges-bank.no/contentassets/e79ded64cdff4ac998ef3bdf0446d151/staffmemo11-2016.pdf?v=03/09/2017123540&ft=.pdf>

NoRe, . (2019). *Nibor*. Hentet 2019-03-24 fra <http://www.referanserenter.no/nibor/>

Norges Bank, . (2018). Pengepolitisk rapport - med vurdering av finansiell stabilitet 4/18. *Pengepolitisk rapport*. Hentet 2019-26-04 fra https://norges-bank.brage.unit.no/norges-bank-xmlui/bitstream/handle/11250/2577576/ppr_4_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Norges Bank, . (2019). *Bankkrisen 1988-1993*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.norges-bank.no/tema/Om-Norges-Bank/Tidslinje/Pengepolitikk-finansiell-stabilitet-og-kapitalforvaltning/Finansiell-stabilitet/1990-tallet/>

NOU 2009:2, . (2009). *Kapital- og organisasjonsformer i sparebanksektoren mv*. Hentet 2019-05-25 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a528504bdc824cfb930be6e1e6a6f39f/no/pdfs/nou200920090002000dddpdfs.pdf>

Nysveen, E.A. (2017). Over 100 banker går sammen om vipps. *E24*. Hentet 2019-13-04 fra <https://e24.no/boers-og-finans/dnb/over-100-banker-gaar-sammen-om-vipps/23923272>

Oliver, R.L. (2010). *Satisfaction : a behavioral perspective on the consumer* (2nd ed. utg.). Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.

Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. & Choudary, S.P. (2016). *Platform revolution : how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: Norton.

Pfeifer, P.E. (2005). The optimal ratio of acquisition and retention costs. *Journal of targeting, measurement, and analysis for marketing.*, 13(2), 179–188.

- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prop.125 l (2013–2014) lov om finansforetak og finanskonsern (finansforetaksloven). (2013-2014). Hentet fra <https://lovdata.no/pro/PROP/forarbeid/prop-125-1-201314>
- Regjeringen. (2018). *Regjeringen viderefører boliglånsforskriften*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-videreforer-boliglansforskriften/id2604844/>
- Regjeringen. (2019). *Navn på nye kommuner*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Hvorfor-kommunereform/nye-kommuner/id2470015/>
- Riis, C. & Moen, E.R. (2016). *Moderne mikroøkonomi* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sagmoen, I. (2017). Ruster seg mot økt konkurranse fra internasjonale giganter. *E24*. Hentet 2019-26-04 fra <https://e24.no/digital/vipps/to-nye-banker-paa-vipps-laget-ruster-seg-mot-internasjonale-giganter/24181918>
- Sbanken. (2019). *Utmerkelser*. Hentet 2019-03-24 fra <https://sbanken.no/om-oss/om-sbanken/utmerkelser/?fbclid=IwAR0TdJMnEB7FwNT0g0JzKVw8hqc3D88VoCOUmBYZxFDHMMB9fvBlfeA782s>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach* (7th ed. utg.). Chichester: Wiley.
- Semb-Johansson, A. (2017). økosystem. *Store Norske Leksikon*. Hentet 2019-08-03 fra <https://snl.no/Vipps>
- Sjølie, Ø. (2007). Dette er terra-skandalen. *E24*. Hentet 2019-26-04 fra <https://e24.no/makro-og-politikk/dette-er-terra-skandalen/2122946>
- Sparebank 1, . (2019). *Om sparebank 1-alliansen*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss/om-banken/om-sparebank-1-alliansen.html>
- Sparebank 1 SR-Bank, . (2019). *Se kontoer fra sbanken i nett- og mobilbanken*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.sparebank1.no/nb/bank/privat/daglig-bruk/mobil-og-nettbank/mobilbank/sbanken-i-mobilbank-nettbank.html>
- Sparebank1 Østlandet, . (2017). *Uoffisiell norsk oversettelse av prospekt i forbindelse med børsnotering av og tilbud om egenkapitalbevis i sparebank 1 Østlandet*. Hentet 2019-03-24 fra https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/ostlandet/vedlegg/Prospekt_nor.pdf
- Sparebanken Øst, . (2019). *Historien*. Hentet 2019-04-30 fra <https://www.oest.no/om-oss/historien/>
- Sparebanken Sør, . (2018). *Eierstyring og selskapsledelse - sparebanken sør*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.sor.no/globalassets/organisasjon/2018-02-27-eierstyring-og-selskapsledelse-sparebanken-sor.pdf>
- Sparebanken Vest, . (2011). *Sparebanken vest - første kvartal (q1)*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.spv.no/om-oss/investor-relations/rapporter>
- Sparebanken Vest, . (2014). *Sparebanken vest endrer for å møte fremtidens bankbehov*. Hentet 2019-05-25 fra https://www.spv.no/om-oss/nyheter/2014/11/300914_endrer_for_aa

_mote_fremtidens_bankbehov

- Sparebankforeningen. (2019a). *Antall sparebanker 1922-2018*. Hentet 2019-05-25 fra <https://www.sparebankforeningen.no/banker-og-stiftelser/antall-sparebanker/>
- Sparebankforeningen. (2019b). Fusjoner og endringer fra 1960. Hentet fra <https://www.sparebankforeningen.no/banker-og-stiftelser/fusjoner-og-endringer/>
- Sparebankforeningen. (2019c). Mer om egenkapitalbevis. Hentet fra <https://www.sparebankforeningen.no/egenkapitalbevis/om-egenkapitalbevis/mer-om-egenkapitalbevis/>
- Sparebankforeningen. (2019d). Sparebankenes strukturutvikling 1960-2004. Hentet fra <https://www.sparebankforeningen.no/siteassets/dokumenter/sparebankenes-strukturutvikling-1960---2004.pdf>
- Sparebankstiftelsen Tingvoll, . (2019). *Sparebankstiftelser i norge*. Hentet 2019-03-24 fra <http://www.itingvoll.no/Om-stiftelsen/Sparebankstiftelser-i-Norge>
- Staavi, T. (2017). Kampen mellom facebook og norske banker. *E24*. Hentet 2019-04-04 fra <https://e24.no/kommentarer/bank/kommentar-tillitskampen-mellom-facebook-og-norske-banker/24091636>
- Statistisk sentralbyrå, . (2017). Hva er egentlig bnp? Hentet 2019-23-04 fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/hva-er-egentlig-bnp>
- Statistisk Sentralbyrå, . (2019). *08175: Bankens utlåns- og innskuddsrenter. totaltelling (prosent), etter statistikkvariable og år*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/08175/chartViewLine/>
- Storset, S. (2018). Slik skal vi skape kreativitet og innovasjon. *Nordea*. Hentet 2019-26-04 fra <https://nordeanews.no/2018/02/det-digitale-skiftet-slutten-pa-bank-som-vi-kjenner-det/>
- Strzelecki, T.S. (2018). 11:fs og dnb går sammen om satsing for å endre hvordan banker leverer digitale banktjenester. *DNB*. Hentet 2019-10-04 fra <https://www.dnbnyheter.no/bedrift/11fs-og-dnb-gar-sammen-om-en-satsing-for-a-endre-hvordan-banker-leverer-digitale-banktjenester/>
- Thue, L. (2014). *Forandring og forankring : sparebankene i norge 1822-2014*. Oslo: Universitetsforl.
- Tiwana, A. (2014). *Platform ecosystems : aligning architecture, governance, and strategy*. Waltham, MA.
- Trumpy, J. (2018). Eika-sjefen ber alle eierbankene bli - på én betingelse. *Dagens næringsliv*. Hentet 2019-12-04 fra <https://www.dn.no/marked/dnb-dnb/sparebank-1/eika-gruppen/eika-sjefen-ber-alle-eierbankene-bli-pa-en-betingelse/2-1-275815>
- Very, P. (2004). *The management of mergers and acquisitions*. Chichester: Wiley.
- Viljugrein, A. (2019). Systemviktige banker. *Finanstilsynet*. Hentet 2019-04-04 fra <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/nyheter/2019/systemviktige-banker/>
- Vipps. (2019). *Om oss*. Hentet 2019-03-24 fra <https://www.vipps.no/om-oss/>
- Yüksel, (2012, 11). Developing a multi-criteria decision making model for pestel analysis. *International Journal of Business and Management*, 7. doi: 10.5539/ijbm.v7n24p52

A Intervjuguide

Intervjuguide

- Vi forklarer hvordan vi ønsker at intervjuet blir utført, forklarer at vi ikke bruker lydopptaker, men noterer for hånd. Informerer om at alt som blir sagt i samtalen blir anonymisert.
- Hvor lang tid har vi til rådighet?
- Vi forteller kort om masterprosjektet vårt.

Vi har ulike temaer som vi ønsker å diskutere med våre intervjuobjekter.

- **Markedsområde**
 - Fortell litt om deg/dere, hvordan er dagens konkurransesituasjon?
 - Hva tenker/tenkte dere om fremtidige inntrengere?
 - Hvilke tiltak har dere gjort tidligere når banker har prøvd seg i deres markedsområde?
- **Kunder**
 - Hvem blir de viktigste kundene? Privat eller bedrift?
 - Er kundene mer prisbevisst en før?
 - Hvilke kundebehov finnes det i dag, som ikke vil finnes i fremtiden?
 - Hvilke kundebehov finnes ikke i dag, som vil finnes i fremtiden?
- **Filialer**
 - Hvem besøker dagens filialer?
 - Trenger man filialer i markedet? I fremtiden?
- **Teknologi**
 - Teknologi blir stadig viktigere i bankene, hvordan hengere dere med på utviklingen? Samarbeider dere med noen? FinTech?
 - Utvikling av nettbank, mobilbank, chat og roboter?
 - Ser dere noen utfordringer med aktører som Apple og Facebook som er på vei inn i markedet?
- **Lokal tilhørighet**
 - Er det viktig for banken med lokale arbeidsplasser?
 - Hvilket forhold har banken til samfunnsutvikling i markedsområdet?
 - Lokal bestemmelsesrett innenfor lånefinansiering?

- **Sparebankstiftelser**
 - o Vil ikke sparebankstiftelser fra en større bank kunne gi mer tilbake til lokalsamfunnet enn en liten bank?

- **Lovverk, reguleringer**
 - o Hvordan møter/møtte dere stadig mer komplekse reguleringer?
 - o Hvilke lover ser/så dere på som vanskeligst å overholde? Topp tre?

- **Stordriftsfordeler:**
 - o Vil ikke banken/banker være tjent med å drive større?
 - o Effektivitet, skalafordeler
 - o Samarbeid, i hvilken grad er det verdt det?

- **Marginer**
 - o Har/hadde dere utfordringer med dagens marginer?
 - o Hvordan ser/så dere på fremtidige marginer?

- **Kapitalkrav**
 - o Hvordan er/var utfordringene med kapitalkrav?
 - o Ren kjernekapital? 4,5%
 - o Håndtering av risiko

- **Tilgang på ansatte**
 - o Har/hadde dere utfordringer med rekruttering av ansatte?
 - o Har/hadde dere utfordringer med autorisasjonsordninger som AFR, GOS etc?

- **Annet**
 - o Lederambisjoner, hvor ser du banken/banker om 10 år?
 - o Dersom du skulle ha angitt på hvilke av de overnevnte temaene dere ser en størst utfordring i årene om kommer, hvilke tema skulle det vært? Topp tre.
 - o Noe annet du vil belyse?

→ Har du noen tips til relevante personer vi kan snakke med?
 → Sitatsjekk: Dersom ønskelig kan vi sende deg våre notater for gjennomlesing om kort tid.

→ Takk for intervjuet.

B Refleksjonsnotat - Jonas Røssland Havnerås

Dette refleksjonsnotat er skrevet i anledning avslutning av mitt mastergradstudie ved Universitetet i Agder. Jeg har fullført fem år ved UiA. Dette vil si at jeg først tok Bachelorgrad innenfor økonomisk styring, før jeg har tatt de to siste årene av Mastergraden med fordypelse i finansiell økonomi.

B.1 En oppsummering av masteroppgaven

I vår masteroppgave har vi skrevet om sparebankbransjen, og forskningsspørsmålet har vært "Er en strukturendring i sparebankbransjen nært forestående?". De siste årene har snittet på antallet bankfusjoner vært på rundt 2-3 stk. i året. En strukturendring har i denne sammenheng hatt en mening som et økt antall fusjoner mellom banker. Vi har hatt en kvalitativ tilnærming til oppgaven, der vi hovedsak har intervjuet ledere av mindre sparebanker og andre aktører i bransjen. Gjennom intervjuene har vi prøvd å avdekke utfordringer for mindre sparebanker, og hvilke faktorer som kan trigge fusjoner for mindre sparebanker. Oppgaven bygger med andre ord rundt en av to sentrale tilnærminger til forskning, som vi lærte om i faget "ME-423 – Research Methods in Business" og "ME-108 – Samfunnsvitenskapelig metode (bachelornivå)".

Hovedteoriene som er brukt i oppgaven knytter seg til fusjon og fusjonsmotiver. Men den inneholder også teorier om lederambisjoner, kundetilfredshet, teknologi etc. For å få god innsikt i bransjen ble det i oppgaven gjennomført en bransjeanalyse og en analyse av de makroøkonomiske forholdene i bransjen. Bransjeanalysen ble gjennomført ved bruk av Porters Femkreftersmodell, mens i analysen av de makroøkonomiske forholdene ble PESTEL-analysen brukt. Dette er to gode analyseverktøy som ble gjennomgått i faget "ORG-449 – Strategy". Dette ga oss innsikt til å presentere sentrale temaer i bransjen. Resultatet av disse temaene var at det ble utarbeidet en figur med hensikt å presentere potensielle utfordringer for mindre sparebanker i dagens sparebankbransje. Denne figuren ble videre drøftet med intervjuobjektene med hensikt om å finne faktorer og utfordringer som kunne trigge fusjon for mindre sparebanker.

I oppgaven argumenterer vi for at synergieffekten stordriftsfordeler virker å særlig attraktiv for mindre sparebanker ved en fusjon, og særlig ressursdeling og effektivisering virker å være gunstige fordeler ved en eventuell fusjon. Begrepet stordriftsfordeler ble vi først introdusert i faget SE-105 – Innføring i mikroøkonomi, riktignok på bachelornivå, men har siden gått igjen i flere fag, eksempelvis SE-413 – Industrial Organisation og "ORG-440 – Supply Chain Management". Våre funn i oppgaven tilsier videre at de mindre sparebankene har ekstra utfordringer knyttet til teknologi og reguleringer. Dette er likevel noe bankene får mye hjelp til gjennom allianser og annet samarbeid. Flere av alliansebankene påpeker at de allerede får stordriftsfordeler gjennom allianse og annet samarbeid i dag. Dette gjør at vi i masteroppgaven drøfter allianse og annet samarbeid som sentralt for videre drift av mindre sparebanker. Nyttan av strategisk samarbeid er noe som ble diskutert i faget "ORG-449 – Strategy".

Funnene i oppgaven tilsier at det finnes grunnlag for å tro at det samme antall årlige bankfusjoner (2-3 stk.) vil fortsette i fremtiden. Men at det ikke finnes grunnlag for å tro at en strukturendring i bransjen er nært forstående. Dette er begrunnet med at bankene får mye hjelp gjennom medlemskap i allianse og annet samarbeid.

B.2 Internasjonale trender

Sparebankbransjen er generelt preget av globalisering. Ved bruk av analyseverktøyene femkreftersmodellen og PESTEL (gjennomgått i ”ORG-449 - Strategy”) hadde vi grunnlag for å konkretisere flere internasjonale trender.

Den første trenden vi oppdaget var det stadig mer komplekse regelverket. Dette regelverket er preget av en rekke EU-direktiv som igjen er påvirket av internasjonale konsortier. EU-direktivene er like for alle banker, enten det er en storbank i Tyskland eller en liten sparebank i distrikts-Norge. Dette gjør at de aktuelle direktivene kan være svært komplekse for de mindre sparebankene i Norge. På bachelornivå hadde vi fagene ”ORG-104 – Organisasjon og ledelse” og ”ORG-216 – Organisasjon og ledelse 2”. I disse fagene ble endring og endringsledelse gjennomgått. Her ble viktigheten av å oppfatte endringer og omstille organisasjonen sett på som svært viktig. Dette vil også være viktig for de mindre sparebankene i Norge. Viktigheten av å ha en struktur og kultur i organisasjonen som enkelt klarer å tilpasse seg endringene i regelverkene virker å være svært viktig i dagens sparebankbransje.

En annen internasjonal trend som er sentral i sparebankbransjen er at de større aktørene, som Facebook og Apple, inntar bransjen. Disse er først og fremst en trussel på betalingsfronten. Dette er store aktører som allerede har mange kunder i Norge, men riktignok på andre områder enn tradisjonelle banktjenester. De bør likevel tas alvorlig. Man ser i dag at mange banker har gått sammen om utviklingen av Vipps, nettopp for å møte denne konkurransen. En videre anbefaling vil være å fortsette dette samarbeidet. Dette for å gjøre Vipps til et enda mer robust produkt i kampen mot de store aktørene. Strategisk samarbeid ble gjennomgått i faget ”ORG-449 – Strategy” og må i denne sammenheng sees på som svært sentralt i kampen mot de store aktørene som utfordrer bankene.

B.3 Innovasjon

Gjennom digitaliseringen av bransjen og bruk av internett er mulighetene for innovasjon i sparebankbransjen mange. Og man ser at bransjen gjennom de siste årene er blitt introdusert for en rekke innovasjoner. Det er derfor viktig at sparebankene har dynamiske kapabiliteter som gjør de egnet til å fange, omstille og ta i bruk mulighetene. Dynamiske kapabiliteter ble først introdusert

på bachelornivå i faget ”ORG-207 – Entreprenørskap og innovasjon” og har senere blitt gjennomgått iblant annet ”ORG-449 – Strategy”. Her ble dynamiske kapabiliteter knyttet tett opp mot evnen til å takle innovasjon.

Det er videre vanskelig å peke på et aktuelt kundebehov som bankene i dag kan endre ved hjelp av innovasjon. Dette begrunnes med at man de siste årene har blitt introdusert for blant annet mobilbank, chat-roboter og Vipps som dekker mange kundebehov. Det er likevel viktig at bankene hele tiden følger med på utvikling i samfunnet og utviklingen i teknologi. En videre anbefaling til bankene vil være å hele tiden ha innovasjonsprosjekter. Prosjekter ble gjennomgått i faget ”ORG-433 – Prosjekter i organisasjoner”. Ved å bruke prosjekt har man mulighet til å sette sammen et lag (team) bestående av mennesker med ulik kompetanse. Dette kan være en god måte til å avdekke kundebehov som ikke finnes i dag, samt å finne løsninger på hvordan å dekke disse i fremtiden.

B.4 Responsibility/Ansvar

Banker er en institusjon som tilbyr ”å passe på pengene til kundene og de er en institusjon hvor kunden kan komme for å råd om hvordan de skal forvalte pengene sine. Dette gjør responsibility ekstremt viktig og sentralt punkt i driften av banker. Dette med begrunnes med at bankene har ansvar for pengene til kunden, de har ansvar for at kunden får gode råd og de har generelt ansvar for at bankene har tillit blant folket. I faget SE-109 – Innføring i økonomisk tenking og etikk gjennomgikk dette temaet. Her fikk vi blant annet innføring i hvordan en enkelt handling kan ha store konsekvenser og ødelegge omdømme. Det er derfor viktig at bankene har gode retningslinjer for hvordan de ansatte skal opptre og hvilke fullmakter hver enkelt ansatt har. Man har opplevd i Norge at bankansatte er blitt mistenkt for hvitvasking. Dette har resultert i store medieoppslag, og er helt klart med på skade omdømme til den aktuelle banken.

Banker er også med på å bidra til samfunnsutvikling. At banken derfor legger vekt på en bærekraftig og fornybar utvikling i samfunnet, kan gi banken gode konkurransemessige fortrinn. Innbyggere kan da få gode inntrykk om banken, og på denne måten ønske å bli kunde i den aktuelle banken.

En annen måte bankene kan score høyt på responsibility er å ha fokus på Customer Relationship Management (CRS). CRS setter kunden i fokus. Dersom bankene har gode rutiner på nettopp dette, vil de være i stand til å ta til seg tilbakemeldinger fra kunden og kunne omstille seg. For eksempel dersom kundene ønsker etiske fond, vil bankene klare å fange opp dette, og tilby dette. Gjennom god CRS vil bankene også ha gode rutiner på hvordan man skal opptre ovenfor kunder og hvilket råd de skal gi. Basert på dette vil de derfor kunne score høyt på responsibility.

C Refleksjonsnotat - Thomas Haugmo Langerud

I forbindelse med avslutningen av siviløkonomi utdannelsen min ved Universitetet i Agder har vi blitt bedt om å skrive et refleksjonsnotat som reflekterer studie vårt gjennom masteroppgaven.

C.1 En oppsummering av masteroppgaven

Masteroppgaven vi har jobbet med dette semesteret handler om restrukturering av den norske sparebankbransjen. Vi utarbeidet forskningsspørsmålet: er en strukturendring i sparebanknæringen nært forestående?”. Sparebankbransjen opplever årlig et gjennomsnitt på ca. 3 fusjoner, og som følge av den stadige utviklingen i teknologi stilte vi spørsmålet om denne strukturen ville endre seg. Vi ville finne svar på om de mindre sparebankene ville overleve dagens struktur, eller om de måtte fusjonere og skape en sparebankstruktur uten mindre sparebanker. For å finne svar på dette spørsmålet valgte vi en kvalitativ tilnærming. Vi utførte intervjuer med ledere i fem sparebanker, samtidig som vi intervjuet tre andre aktører som er sterkt tilknyttet sparebankbransjen. Vi forsøkte å få svar på hvor de mindre bankene møtte utfordringer og hvilke faktorer som eventuelt ville få de til å fusjonere med en større sparebank. Metoden vi benytter (kvalitativ) ble først introdusert for oss i kurset ME-108 – samfunnsvitenskapelig metode og ble videre utviklet i ME-423 – research methods in business.

Opgaven bygger på teori om fusjon og oppkjøp, ledelsesambisjoner, teknologi, stordriftsfordeler. For å få videre forståelse av bransjen gjennomførte vi en bransjeanalyse hvor vi benyttet oss av Micheal Porters femkreftersmodell og en PESTEL-analyse. Disse verktøyene ble gjennomgått blant annet ”ORG-449 – Strategy”. Disse analysene gjorde så vi fikk et godt innsyn i bransjen og følte vi fikk en bedre forståelse, noe som gjorde oss bedre rustet til å møte intervjuobjektene våre, som var ledere for mindre sparebanker. Etter å ha gjennomført en bransjeanalyse satte vi sammen en modell som skulle hjelpe oss med å kartlegge de forskjellige problemområdene vi ville undersøke. Denne modellen ble brukt under intervjuene og ga oss motivasjon til å fortsette da de fleste som ble intervjuet fortalte de syntes modellen var god og at den tok for seg de største utfordringene i sparebankbransjen.

I oppgave vår argumenterte vi for at en av synergieffekten som kan oppnås med en fusjon, stordriftsfordeler ville virke attraktiv for de mindre sparebankene. Vi fokuserte også på fordelene de ville fått ved ressursdeling og effektivisering ved en fusjon. Disse begrepene ble introdusert for oss i faget SE-105 – innføring i mikroøkonomi” og ble videre utviklet i faget SE-413 – Industrial Organisation”. Etter å ha intervjuet og analysert funnene kan det virke som teknologi og reguleringer er blant de største utfordringene, men at de klarer seg gjennom allianse og annet samarbeid. Bankene påpeker at de får stordriftsfordeler gjennom alliansene eller samarbeidet i dag, men uten disse ville de måtte fusjonere for å kunne oppnå lignende effekt. Derfor har allianse blitt viet stor plass i denne oppgaven.

Det vi har funnet i vår oppgave er at det bankstrukturen som er i dag vil ikke gjennomgå en strukturendring i nær fremtid og antall bankfusjoner vil fortsette å holde seg på 2-3 stk. i året. Grunnen til at det ikke er behov er at de foreløpig klarer seg gjennom alliansene og samarbeid.

C.2 Internasjonale trender

Sparebankbransjen er preget av globaliseringen, og ved hjelp av analyseverktøyene femkreftersmodellen og PESTEL-analysen så vi flere internasjonale trender som hadde innvirkning på bransjen.

Sparebankbransjen i Norge er preget av regelverket gitt av en rekke EU-direktiver. Dette regelverket er likt for alle banker, om det er en storbank i Tyskland eller en liten sparebank i Norge. Det kan gjøre det komplekst for de mindre sparebankene som ikke har like mange ansatte. Hvor de store bankene kan sette en person til å håndtere én oppgave, må en mindre sparebank bruke samme ansatt til flere oppgaver. Det blir derfor viktig for de mindre sparebankene og alltid oppfatte endringer og omstille seg de nye direktivene. Viktigheten med dette ble gjennomgått i ”ORG-104 – Organisasjon og ledelse” og ”ORG-216 – Organisasjon og ledelse 2”. Det er viktig for de mindre sparebankene å ha en struktur og kultur i organisasjonen som enkelt kan tilpasse seg endringer i regelverket.

Globalisering har ført til at store aktører som Facebook og Apple har begynt å bevege seg inn på betalingstjenester. Facebook og Apple sitter allerede på en stor base med kunder og når de får nok erfaring og tillit kan de bli en enorm trussel for sparebankbransjen, over hele verden, ikke bare i Norge. I dag har de norske bankene et samarbeid om betalingstjenesten vipps, som mange av de intervjuede bankene mener er et mottrekk mot den stadig økende trusselen fra de store aktørene i utlandet. For å kunne møte denne trusselen vil dermed et videre samarbeid for å gjøre vipps mer robust viktig for den norske sparebankbransjen. Strategisk samarbeid er noe vi lærte om i faget ”ORG-449 – Strategy” og er et viktig verktøy for å kunne se måter norske banker kan svare inntrenge på.

C.3 Innovasjon

Gjennom digitalisering av bransjen og bruk av internett har mulighetene for innovasjon blitt mange. De siste årene har vi blitt introdusert for flere nye innovasjoner innen bankvirksomhet. Vipps er en av disse innovasjonene. Vi har også fått mobilbank og bankid via mobil. Disse innovasjonene har gjort det enklere for bankkunder å betale regninger, logge inn for å sjekke kontoen sin mv. En av forutsetningene for at bransjen skal kunne fortsette med innovasjon er at de har dynamiske kapabiliteter. Dette gjør at de blir mer egnet til å fange opp, omstille og å ta i bruk mulighetene som er der ute gjennom blant annet digitalisering. Dynamiske kapabiliteter ble først introdusert i «ORG-207 – entreprenørskap og innovasjon» og senere i «ORG-449 – Strategy».

Videre innovasjon vil kunne endre kundebehovet som bankene har i dag. Et av disse behovene kan f.eks. være å få innvilget lån via mobilbanken på noen sekunder.

C.4 Responsibility/Ansvar

Banker er en institusjon hvor kundene oppholder sine sparepenger. Folk er avhengig av at bankene driftes på en god måte og unngår å gå under. Bankene har et stort ansvar når det kommer til måten de forvalter pengene til kundene. De har også ansvar for at kundene får gode økonomiske råd når det kommer til plassering av blant annet finansielle midler. I faget SE-109 – innføring i økonomisk tenkning og etikk lærte vi viktigheten av at handlingene våre kan få store konsekvenser og viktigheten av å ha en etisk tankegang. Dette gjelder spesielt banker, som er bygd på tillit. Uten tillit vil ikke folk oppbevare sine oppsparte midler hos bankene. Det er derfor viktig for bankene å alltid følge lover og regler, unngå snarveier og å ha gode retningslinjer for hvordan ansatte skal opptre og hvilke fullmakter hver enkelt ansatt har.

Banker er med på å bidra til samfunnsutvikling. Det er viktig for bankene å legge vekt på bærekraftig og fornybar utvikling i samfunnet. Dette er noe som er blitt viktig for kundene de siste årene og vil kunne gi bankene et konkurransemessig fortrinn.