

Globalisering av banknæringen

Effekter på norske banker og den
norske banknæringen

av

Carl Arthur Solberg

og

Ole Helge Lien

Forskningsrapport 4/2008

Handelshøyskolen BI
Institutt for markedsføring

Carl Arthur Solberg og Ole Helge Lien:
Globalisering av banknæringen: Effekter på norske banker og den norske banknæringen

Forskningsrapport 4/2008
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI
0442 Oslo
Telefon: 06600
www.bi.no

Trykk: Nordberg hurtigtrykk

Rapporten kan bestilles fra våre hjemmesider www.bi.no,
under Forskning/Forskningspublikasjoner

Sammendrag

Denne rapporten beskriver strukturen i banknæringen med hovedvekt på Vest Europa og Norden, og hvordan denne vil kunne endres i takt med globalisering av næringslivet. Den beskriver videre hvordan utvalgte norske banker bør forholde seg til utviklingen mot en mer global banknæring. Globalisering i denne sammenheng defineres som en prosess der banker blir større og færre og der de opererer i stor grad på tvers av landegrenser og regioner, mao. det vi kan kalle globale oligopol. Rapporten baserer seg på analyseverktøyet "De ni strategiske vinduer".

Hovedkonklusjonen er at selv om banknæringen blir berørt av globaliseringen generelt, er det sterke krefter som holder igjen på de mest dramatiske konsekvenser av denne utviklingen (altså noen få, store, globale banker). Dette er først og fremst lojalitet mot lokale banker (grunnet tradisjoner, lokalpatriotisme, lokalkunnskap i bankene), lovverk og regler – og spesielt Sparebanklovene - i enkelte land. Stordriftsfordelene innen IT eller back-office ser ikke foreløpig ut til å ha endret dette i vesentlig grad. Bruk av ny teknologi kan imidlertid endre dette bildet. Likevel, selv om banker fra hele verden konkurrerer med hverandre i enkelte nisjer (som f.eks. shipping), er det den lokale konkurransen i det enkelte land som preger banknæringen. EU-Kommisjonen ønsker imidlertid å skape et europeisk bankmarked. Dermed kan vi se konturene av en regional, pan-europeisk – snarere enn en global banknæring. Dog vil den generelle utvikling av et mer globalisert næringsliv, der store multinasjonale selskaper blir stadig flere, trekke banknæringen med seg.

Vi har vurdert tre ulike scenarier i et tiårsperspektiv – frem mot 2018: *Baseline, teknologisk gjennombrudd og den globale banknæring*, og diskutert bankstrategier for fem banker: Sparebanken Lillestrøm, DnB NOR, Nordea, SR Bank og Storebrand Bank. I baseline-scenariet vil vi se få dramatiske endringer banknæringen. Alle de toneangivende forretningsbanker er i utenlandsk eie¹. Det vil kunne bli enkelte saneringer i sparebanksektoren, uten at denne delen av banknæringen vil bli utsatt for de helt store omveltninger. I det mest ekstreme scenarioet, den globale banknæring, vil Sparebankloven – etter påtrykk fra EU - bli endret for å tillate andre typer finansinstitusjoner å overta dem. Her konkluderer vi med at Nordea er best rustet til å møte presset fra globaliseringen, mens DnB NOR synes å falle mellom to stoler: ikke finnes det naturlige oppkjøps-

¹ DnB NOR kan oppfattes som en "hybrid" – blanding av forretnings- og sparebank. De er medlem av både Sparebankforeningen og Finansnærings Hovedorganisasjon.

kandidater i Norden som kan styrke deres stilling der, ei heller er de godt posisjonert for å møte utfordringene. Sparebankene vil i dette scenarioet bli utsatt for oppkjøp av utenlandske aktører som ønsker å posisjonere seg i det nordiske banklandskapet. Nye aktører vil spille en gradvis økende rolle – dels innen internett og mobilbankområdet, men dels også som partnere til etablerte banker.

Krisen i banknæringen høsten 2007/våren 2008 vil kunne påvirke globaliseringen ved at enkelte storbanker blir mindre aktive i globale markeder, mens andre - som kommer bedre ut av krisen – kan dra fordeler av dette.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
1. Introduksjon.....	7
2. Teoretisk plattform for studien	11
2.1 Strukturelle inngangsbarrierer	11
2.2 Internasjonale barrierer	12
2.3 Strategiske konsekvenser av globaliseringen	14
3. Metode	17
4. Banknæringens struktur	20
4.1 Generelt.....	20
4.2 Europa, Norden og Norge	26
4.3 Oppsummering.....	32
5 Bryt barrierene!.....	37
5.1 Nasjonale barrierer	37
5.2 Barrierene brytes	42
EU-Kommisjonen – PSD og SEPA	42
EU- Kommisjonen - Sparebankloven	44
Basel II	45
Teknologien	45
Kundene.....	47
Bankene selv	48
Utviklingen i verdensøkonomien.....	48
5.3 Konsekvenser for bankstrukturen.....	49
Baseline	49
Teknologigjennombrudd.....	51
Den globale banknæringen	53
6. utfordringer for banker i Norge.....	56
6.1 Innledende betraktninger.....	56
6.2 Lillestrømbanken.....	58
Bakgrunn.....	58
Konsekvenser for strategien	60
6.3 DnB NOR.....	61
Bakgrunn.....	61
Konsekvenser for strategien.....	63

6.4 Nordea.....	67
Bakgrunn.....	67
6.5 Sparebank 1 SR-Bank.....	72
Bakgrunn.....	72
Konsekvenser for strategien.....	74
6.6 Storebrand Bank.....	75
Bakgrunn.....	76
Konsekvenser for strategien.....	76
7. Konklusjoner.....	78
Litteraturliste.....	82

1. Introduksjon

Globaliseringen av banknæringen er kun i sin begynnelse, men enkelte trekk fremstår allerede i dag som sentrale for utviklingen av denne bransjen i årene fremover². Europakommisjonen har som ambisjon å gjøre EU regionen til det mest konkurransedyktige området i verden. Banknæringen inntar her en sentral rolle, og Kommisjonen har satt seg som mål å bygge ned de mange handelshindringer som står i veien for et effektivt finansmarked i Europa. I følge Kommisjonens Hvitbok skal dette arbeidet gå fra 2005 til 2010. Internasjonale banker er selv en sentral del av denne prosessen gjennom fusjoner og oppkjøp over landegrensene. Globaliseringen vil innebære nye utfordringer og muligheter for norske banker både i Norge og i utlandet. I løpet av de 30 siste årene har vi sett at enkelte norske banker har søkt å internasjonalisere sin virksomhet ved fortrinnsvis å etablere kontorer/filialer i utvalgte land. Imidlertid er det ingen norsk-eide banker som for alvor har kastet seg på ”globaliseringsbølgen”.

Det kan være formålstjenlig å avgrense hvordan vi oppfatter bankers rolle i økonomien. Bankenes funksjon er i sin dypeste forstand å være en mellommann mellom ulike aktører som handler med hverandre – altså en facilitator som formidler penger mellom to økonomiske aktører. I denne funksjonen er de forvaltere av likvide midler som gjør det effektivt å gjennomføre ulike transaksjoner, både nasjonalt og internasjonalt. I denne funksjonen har bankene også utviklet en sentral rådgiverrolle. Ulik pengepolitikk, valuta, clearingsystemer og regelverk landene mellom gjør at bankvirksomhet i all hovedsak er det vi kan kalle ”multidomestic”, mao. konsentrert om hvert enkelt land. I tillegg foregår hovedtyngden av den økonomiske aktiviteten som bankene betjener innenfor nasjonale grenser. Dette er i ferd med å endre seg, og denne rapporten vil beskrive enkelte sentrale trekk som preger utviklingen mot en mer ”grenseløs” banknæring.

Finanskrisen i kjølvannet av kollapset i sub-prime-markedet har først og fremst rammet banknæringen i USA, men også de fleste andre land er berørt – direkte eller indirekte. Denne krisen fikk særlig fart i avslutningen av dette prosjektet og mulige konsekvenser vil derfor kun behandles i generelle trekk. Det er ganske åpenbart at den vil få konsekvenser for den retning som globaliseringen av banknæringen vil ta og dermed også de muligheter og

² I vår definisjon av ordet innebærer globalisering en økende grad av gjensidig avhengighet av markeder, der konkurransen har klare oligopolistiske trekk på global basis. Banknæringen har imidlertid vært internasjonalt orientert i mange hundre år, gjennom egne filialer, og nettverk av korrespondentbanker osv.

trusler som norske banker stilles overfor i tiden fremover. Disse vil sannsynligvis kreve at bankene må vurdere å benytte et bredere register av internasjonale strategier enn tidligere.

DnB NOR er den desidert største banken i Norge. Blant de ni neste finner vi (ifølge FNH statistikk) fem utenlandsk-eide forretningsbanker og fire sparebanker. Hovedtyngden av finansnæringens rammebetingelser fastsettes allerede i dag i Brussel og spillerrommet for nasjonale reguleringer snevres stadig inn (FNH hjemmeside 2006). Dette betyr at globaliseringen også kan få konsekvenser for bankstrukturen i Norge ved at stadig flere banker i Norge blir utenlandsk eid samt at aktørene blir færre, men større.

Denne rapporten retter søkelyset på hva globaliseringen betyr for utvalgte banker og for banknæringen i Norge. Den er utarbeidet med støtte fra *Fondet til fremme av bank- og finansstudier* ved Handelshøyskolen BI. Fokus rettes mot de krefter som påvirker bankene, hva bankene selv kan gjøre for å møte denne situasjonen, og hvilke strategier som vil være best egnet for aktører i et mer globalt marked. Prosjektet vil fokusere på hvordan banknæringen og bankene påvirkes av globaliseringskreftene. Vi vil anføre tre hovedgrunner for at dette er viktig:

1. Det er viktig å forstå hva globaliseringen innebærer for enkeltaktørene i banknæringen, og konkretisere hvordan rammebetingelsene og konkurransestructuren kan forventes å utvikle seg. På denne bakgrunn har vi søkt å identifisere et sett av relevante strategier og presentere disse for diskusjon med et utvalg av næringens enkeltaktører. Vi håper derfor at rapporten vil kunne bli en viktig del i deres arbeide for å nå sine økonomiske og markedsmessige mål i et mer globalt marked.
2. Vi analyserer også hva globaliseringen kan innebære for hele næringen og strukturen i den. Blir det mindre spillerom for nasjonale reguleringer, kan det f.eks. bety at myndighetene må endre Sparebankloven. Forretningsbankene i Norge er i dag alle utenlandsk eiet. Ved en mulig liberalisering av Sparebankloven, vil også sparebankene kunne bli oppkjøpskandidater – enten for utenlandske eller norske aktører. Dette vil endre strukturen i næringen betydelig og konkurransemyndighetene vil kunne bli bragt inn.
3. Globalisering og utvikling av internasjonale forretningsstrategier har vært gjenstand for en rekke studier (se for eksempel Porter/Takeuchi 1986, Cavusgil/Zou, 1994, Yip 1995, Solberg 1997, Zou/Cavusgil 2002, Solberg/Durrieu 2006, Solberg/Durrieu 2008). Likevel gir denne rapporten ny teoretisk kunnskap. For det første er det oss kjent ingen

studier som går dypt inn i én enkelt bransje og analyserer hvordan globaliseringskreftene påvirker strategi og resultatutviklingen hos enkeltaktørene i denne. De aller fleste studiene er enten tverrsnitts-analyser eller caseanalyser av mer anekdotisk karakter. Slik sett gir rapporten en innsikt i hvordan enkeltaktørers strategiadferd blir formet og påvirket av de *samme* rammevilkårene. Samtidig gir rapporten gjennom den analysemodellen som vil benyttes, ”De ni strategiske vinduer” (Solberg 1997) innspill til det vi kan kalle ”det teoretisk optimale strategivalg”.

For det andre har ulike studier kommet til ulike konklusjoner mht. strategiutvikling i globale markeder (Levitt 1983, Douglas/Wind 1986, Zou/Cavusgil 2002, Solberg/Lien 2006). Dette kan henge sammen med det foregående poenget (kun tverrsnittsanalyser/aneddoter) og den kontekstuelle kompleksitet og variasjon som strategier utvikles (og studeres) i. Dermed blir det vanskelig å komme frem til ”ett sett med riktige svar” som gjelder for ”alle” bedrifter. Ideelt sett burde man derfor studere disse fenomener ikke bare i en bransje, men også i flere land, for dermed om mulig å få støtte for det allmenngyldige. I første omgang vil vår studie ta utgangspunkt i norsk banknæring. I neste runde bør prosjektet videreføres og gjentas i banknæringen i andre land.

Rapporten har klare begrensinger. For det første har forfatterne ingen tidligere erfaring fra banksektoren, ikke mer enn det folk flest har når de skal låne penger eller foreta transaksjoner. Dermed kan enkelte fremstillinger kanskje virke overflatiske for en mer durkdreven bankmann. Vi har hatt gleden av å samarbeide med enkelte sentrale bankfolk som har hjulpet oss med å gi retning og ikke minst innsikt i en rekke banktekniske detaljer som vi ellers ville ha måttet bruke ”år og dag” på å oppdage og forstå. For det andre er det vanskelig å favne all den informasjon som er nødvendig for å analysere globaliseringen av banknæringen. Selv om vi berører USA og andre oversjøiske markeder der vi mener det er nødvendig, har vi valgt å konsentrere oss om Europa og utviklingen som foregår her. Dette kan være kortsynt, særlig med tanke på de ambisjoner som kinesiske banker og de såkalte ”sovereign funds” både fra Kina og andre land legger for dagen, med oppkjøp av minoritetsposter i vestlige banker. Med et amerikansk bankvesen som har blødd i kjølvannet av subprime-krisen og som har trukket med seg mange banker i store deler av verden kan dette på lengre sikt få konsekvenser som vi i dag ikke helt overskuer.

Dette prosjektet kan betraktes som en første studie i rekken av flere for å analysere effekten av globaliseringen på bank- (og finans-) næringen. Det er relativt ambisiøst og vi er klar over at vi gjennom dette prosjektet neppe får

avgjørende innvirkning på utviklingen i banknæringen eller hos enkeltaktører i denne. Imidlertid er vårt håp at rapporten frembringer relevant informasjon og nyttige impulser til bankenes ledelse, som kan danne utgangspunkt for interne diskusjoner i bankene, samtidig som den også vil bidra til å validere og videreutvikle en teoretisk modell.

Rapporten er delt i syv. Etter innledningen vil vi gå gjennom en teoretisk plattform for vår studie, som gir oss retning i vår informasjonsøkning og analyse. Deretter vil vi gi en kort oversikt over datagrunnlaget. Selve presentasjon av våre funn og analysen vil utgjøre hoveddelen av rapporten – og omfatter kapitlene 4-6. Til slutt følger et avsluttende kapittel med oppsummeringer og konklusjoner.

Oslo, mai 2008

Carl Arthur Solberg og Ole Helge Lien

2. Teoretisk plattform for studien

Helt siden Theodore Levitt i 1983 skrev sin artikkel ”Globalization of markets” i Harvard Business Review, har diskusjonen om globaliserings konsekvenser svinget frem og tilbake. Synspunktene har variert fra behovet for (og ønsket om) global styring og standardisering til uavhengighet fra hovedkontoret og tilpasning til lokale markedsforhold. Med forankring i to forskningstradisjoner – Strategiske grupper med utgangspunkt i industrial organisation (IO) (Hunt 1972, Caves/Porter 1977) og internasjonaliseringprosessen (Johanson/Vahlne 1977, 1990) – vil dette prosjektet anvende som teoretisk plattform en analysemodell som er utviklet ved BI (”De ni strategiske vinduer” – Solberg 1994 og 1997). Kort fortalt tar modellen utgangspunkt i næringens globalitet og enkeltaktørers evne til å strategisk møte denne globaliteten. Dermed vil begrepene globalitet og internasjonaliseringsevne stå sentralt i denne studien. Vi vil nedenfor komme spesielt inn på faktorer som avgjør næringens globalitet.

En nærings globalitet er en tilstand som er resultatet av det vi kan kalle globaliseringsprosessen. Den sier dermed noe om strukturen i næringen på ”global basis”. Det gis mange ulike definisjoner på globalisering; i vår sammenheng vil vi, inspirert av IO, definere globalisering som følger:

Globalisering er en prosess hvor individuelle bedrifter i ulike industrier søker å oppnå store markedsandeler i internasjonale markeder ved å bygge *strukturelle inngangsbarrierer* og redusere effekten av *internasjonale barrierer*. Resultatet er globale oligopoler i de samme markeder (tilpasset etter Solberg 1994, s. 52).

Vårt prosjekt tar utgangspunkt i denne definisjonen, men vi vil kun se på globaliseringen i én næring – banknæringen. Vi skisserer nedenfor hvilke drivere som vil kunne påvirke næringsstrukturen i denne sammenheng.

2.1 Strukturelle inngangsbarrierer

Aktørene i banknæringen oppnår strukturelle inngangsbarrierer ved økonomiske stordriftfordeler og produkt differensiering, og konkurransestrukturen vil preges av det vi kaller for strategiske grupper.

Økonomiske stordriftfordeler: For å oppnå slike fordeler utnytter bankene sin størrelse i kombinasjon med de mulighetene utviklingen i teknologien gir dem. IT systemer er et godt eksempel på dette. Store aktører har f. eks. mulighet til å sentralisere prosesseringen av transaksjoner for mange land/markeder. Aktører som opererer internasjonalt drar også fordel av

mulighetene til å betjene internasjonale kunder (global accounts). Dette gjør at det er en fordel å være stor og dette har påvirket strukturen i næringen i løpet av de siste årene og resultert i en konsolidering av næringen på tvers av landegrensene. Dels kan vi observere strategiske oppkjøp/fusjoner internasjonale (stor)banker seg imellom som et ledd i sin internasjonale posisjonsbygging mot konkurrenter som gjennomfører samme type strategier. Dels ser vi at internasjonalt orienterte nordiske banker skaffer seg innpass i (potensielt) interessante markeder det være seg i Norden og Norge (SEB, Handelsbanken, Nordea, Danske Bank) eller i Sentral og Øst Europa. Det siste eksempelet fra Skandinavia er Danske Banks oppkjøp av finske Sampo i november 2006. Mindre banker har vært tvunget til å følge med å ta grep for å være konkurransedyktige, der allianser som Terra gruppen og Sparebank 1 er eksempler på dette.

Produktdifferensiering: Ved å differensiere produkter og tjenestetilbud kan bankene styrke sine markedsposisjoner i ulike/utvalgte segmenter. DnB NORs og Nordeas sterke posisjon i det globale shipping segmentet er et eksempel på hvordan relativt små banker (i internasjonale markeder) kan spille en sentral rolle i et spesialisert kundesegment. Fremveksten av internetbanker er et annet eksempel på dette.

Mobilitets-barrierer og strategiske grupper: Disse barrierene er nært beslektet med de to ovennevnte. Enkelt forklart kan vi si at de gjør det mer eller mindre lett for enkeltaktører i bransjen å konkurrere mot hverandre. Man har ulike strategiske utgangspunkt og bruker ulike typer konkurransemidler for å nå sine kunder, og disse igjen vil ha ulike preferanser i sin efterspørsel av produkter og tjenester. Dermed skapes det delmarkeder innen næringen der aktørene er "beskyttet" mot angrep fra andre deler i næringen. I banknæringen ser vi dette klart på skillet mellom f. eks. store forretningsbanker og de mindre sparebankene (Bøhren og Josefsen 2006), men også andre grupperinger kan være relevante, f. eks. internasjonalt orienterte og hjemmemarkedsorienterte aktører, eller spesialiserte segmenter som for eksempel shipping. Det finnes gråsoner der de strategiske gruppene er mindre tydelige, der "beskyttelsen" mot konkurranse fra andre grupper vil være mindre og der konkurransearenaer flytter over i hverandre. I en situasjon med rammevilkår i endring vil dette få følger for næringsstrukturen.

2.2 Internasjonale barrierer

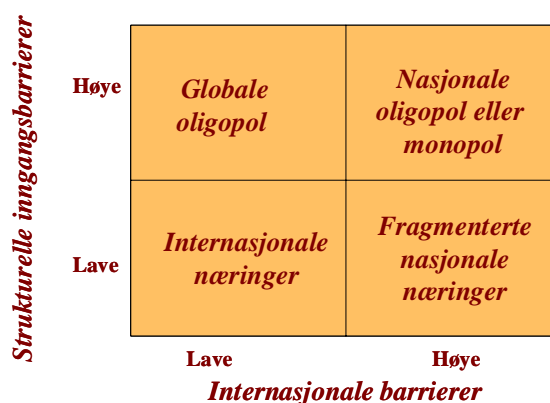
Eksempler på internasjonale barrierer er tilgang til distribusjonskanaler og kunder, kulturelle forskjeller og lover og regler.

Tilgang til distribusjonskanaler og kunder: Lokale nettverk, etablerte relasjoner, kryss-styremedlemskap og krysseierskap innen næringen og mellom aktører i næringen og sentrale kunder kan gjøre det vanskelig for nykommere å tre inn i enkelte segmenter/markeder.

Kulturelle barrierer: Det er en truisme at ulike land har forskjellige kulturer. Konsekvensen er at det kan være vanskelig å etablere seg i enkelte markeder fordi man må tilpasse sine tjenestetilbud til den lokale forretningskikk.

Lover og regler: Til tross for at globaliseringen berører også banknæringen, finner vi i det enkelte land lover og regler som hindrer frie finanstransaksjoner på tvers av landegrensene og som bidrar til at bankstrukturen kan være svært forskjellig fra ett land til et annet. EUs arbeid for å bryte ned slike hindringer vil være en viktig driver i de strukturendringer som vi vil se fremover.

Hvis vi setter disse to sammen i et diagram, vil få følgende bilde som vist i figur 2.1. Denne modellen viser at - avhengig av hvordan næringen plasseres i dette bildet - vil den kunne klassifiseres som fragmentert nasjonal, globale oligopol, internasjonal eller som nasjonale oligopol/monopol. Dette får klare konsekvenser for det handlingsrom den enkelte aktør får. Vi kan si at jo mer fragmentert næringen fremstår, jo lettere blir det å "snike seg inn" i dette markedet uten at konkurrentene går til harde mottiltak. Ved nasjonale monopol er slik inntreden svært vanskelig, mens ved globale oligopol vil ofte markedet fortone seg som et "sjakkspill", der ett trekk fra en konkurrent gjerne besvares med et mottrekk fra en annen, og helst der det sårer mest – f.eks. i vedkommendes hjemmemarked. Inntreden i slike markeder vil som regel skje i spesialiserte nisjer for ikke å "vekke udyret"!

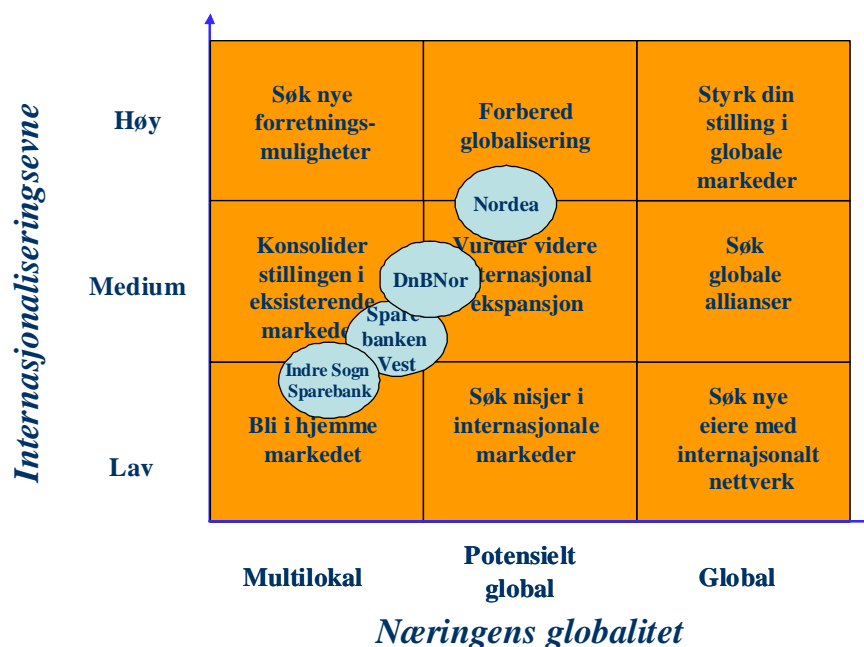


Figur 2.1: Modell for næringsstruktur

2.3 Strategiske konsekvenser av globaliseringen

For å belyse de strategiske konsekvensene og identifisere effektive strategiske valg vil vi benytte modellen ”De ni strategiske vinduer” (Solberg 1997). De to dimensjonene i denne matrisen er næringens globalitet og bankenes evne til internasjonalisering. Globalitet og næringsstruktur har vi diskutert over. Når det gjelder bedriftens evne til internasjonalisering, er det flere faktorer som bør spille inn. Blant de mest sentrale er ”commitment” som innebærer at organisasjonen har ikke bare satt av ressurser, men også har et engasjement i ledelsen som gjennomsyrrer både beslutninger og gjennomføringen av dem (f. eks Aaby/Slater 1989, Johanson /Vahlne 1990, Solberg/Durrieu 2006), og at dette engasjementet er forankret i alle ledd i bedriften. Kompetanse og holdninger er også viktig i denne sammenheng (Solberg 1988, Eriksson et al 2000).

I selve studien vil vi benytte modellen med ni vinduer som indikerer ni konkrete strategiske hovedalternativer. Disse varierer fra ”Bli i hjemmemarkedet”, til ”Styrk din stilling i globale markeder” eller ”Søk nye eiere med internasjonalt nettverk” (se figur 2.2) og indikerer hvordan den enkelte bedrift bør orientere seg i internasjonale markeder. Vi har *meget tentativt* plassert enkelte norske bankaktører inn i dette bilde. Det fremgår her at ulike banker er plassert ikke bare forskjellig langs y-aksen (som indikerer bankenes evne til internasjonalisering) men også langs x-aksen (næringens globalitet). Årsaken til dette siste ligger i bankene har forskjellig produkt og tjenesteprofil og betjener ulike markeder som berøres ulikt av de tidligere omtalte strukturelle og internasjonale barrierer.



Figur 2.2: "De ni strategiske vinduer". Eksempler fra norsk banknæring

Er man godt til venstre i matrisen, altså liten globalitet (eller multilokal – hvilket innebærer at banken er lite påvirket av utviklingen i bankmarkedet i andre land), vil det være få muligheter og trusler fra globaliseringen, hvilket da bør sette retningen på de strategier bankene bør velge avhengig av hvordan man er plassert langs y-aksen. Strategiene vil i dette tilfelle være mer preget av konsolidering i etablerte markeder enn internasjonal ekspansjon. Er man derimot til høyre i matrisen vil globaliseringen kunne representere store trusler, men også mange spennende muligheter, der andre strategiske alternativer vil være mer effektive – igjen avhengig av plassering langs y-aksen.

Det er uklart hvor global banknæringen egentlig er. Hvis vi leser rapporter fra konsultantselskaper som for eksempel Accenture (2007), kan man få inntrykk av at næringen er nær ved å bli globalisert. Studier av multinasjonale selskapers (MNS) bruk av banker i Europa (Berger & Smith 2003; Berger, Dai, Ongena & Smith 2003) viser imidlertid at banknæringen ennå har et stykke å gå før den kan kalles global. Sentralt i denne rapporten står altså å anslå globaliteten i næringen slik den berører den enkelte bank fem-ti år frem i tid, og på dette grunnlag fremme ulike strategiske veivalg for bedriften, og diskutere konkrete konsekvenser av slike veivalg.

”De ni strategiske vinduer” er en dynamisk modell og vi vil derfor kunne indikere hvilke strategier aktørene bør velge ut ifra den rollen *de selv* måtte ønske å spille i det fremtidige markedet. Analysen vil dermed fokusere på hvilke forutsetninger som vil måtte være tilstede for å spille en slik rolle og på hvordan den enkelte bank skal posisjonere seg for å komme dit. Et problem med bruken av modellen er at – selv om den i sin konstruksjon er enkel å forstå – det er mange måter å definere de to dimensjonene på. Derfor kreves det dyp innsikt i det teoretiske grunnlaget for modellen for å plassere bedrifter korrekt i modellen. En feillokalisering vil kunne lede til helt gale konklusjoner mht. strategivalg for den enkelte bedrift.

3. Metode

Vi har basert oss på både skriftlige kilder og intervjuer med sentrale aktører i markedet. Vi har gjennom korte case-beskrivelser av enkelte bankaktører søkt å finne frem til ulike hovedretningslinjer i bankenes strategi og deres posisjon i ”De ni strategiske vinduer”. Hovedårsaken til det er at – selv om globalisering er et felt som har vært meget vel beskrevet i andre sammenheng – så vil det enkelte finansforetak bli svært ulikt rammet av globaliseringskreftene, og de har også svært forskjellige strategiske forutsetninger for å takle globaliseringen. Dermed blir det viktig å gå noe mer i dybden i enkelte foretak, fremfor å gjøre en tverrsnittsanalyse, eller kun basere oss på sekundærdata.

Gjennom en generell analyse av ”globaliseringen av banknæringen” søker vi å belyse hvordan de ulike globaliseringsdriverne vil påvirke globaliteten i næringen, for derefter å plassere de enkelte casene i vår modell. Kritisk i denne analysen er hvordan vi måler globalitet og internasjonaliseringsevne, samt hvilke nivåer som er kritiske for å bli plassert på skalaen (fra høy til lav). Her får vi hjelp fra andre studier – bla. ved BI – som diskuterer dette (Solberg 1994, 1997, Solberg et al 2003, Zou/Cavusgil 2002, Solberg/Durrieu 2006). Dette har skjedd med utgangspunkt i samtaler med nøkkelpersoner i bransjen og i det enkelte foretak, støttet med sekundærdata fra statistikk og annen litteratur (rapporter, tidsskriftsartikler med mer). Den enkelte bank har dermed kunnet bli plassert i rammeverket og har fått sin ”strategianbefaling”. Dette vil danne grunnlag for å diskutere ulike strategibaner for det enkelte foretak med sentrale premissgivere (for eksempel ledelsen og/eller toneangivende medlemmer av styret).

Vi har hatt samtaler med en rekke banker og finansinstitusjoner i denne prosessen. Tabell 3.1 viser oversikt over disse.

Tabell 3.1 Oversikt over intervju i næringen

DnB NOR (shipping, corporate, administrasjon)
Fokus Bank (Oppdal)
Nordea (markedsføring, corporate)
Sparebank 1 Gruppen (konsernstab)
Lillestrømbanken (ledelsen)
SEB (ledelsen)
Handelsbanken (ledelsen)
Storebrand Bank (ledelsen)
Norges Bank (stab)
FNH
Sparebankforeningen
SR-Bank (corporate)

Vi har også intervjuet finansdirektører hos enkelte storkunder av banker for å innblikk i adferd og preferanser hos denne kundegruppen. Disse representerer den gruppen som er mest utsatt for globaliseringskreftene.

I tillegg har vi søkt informasjon i "white papers" fra EU, rapporter (Norges Bank, Federal Reserve), konsulentarbeider (Deloitte, Accenture), artikler i The Banker, Financial Times, Aftenposten, Dagens Næringsliv mfl. Problemstillingen i denne rapporten er lite belyst i akademisk presse. Dog har vi funnet enkelte bidrag fra ulike vitenskapelige tidsskrifter som f.eks. European Management Journal, Strategy and Leadership, Journal of Banking and Finance, Federal Reserve Bulletin.

Vi har gått noe mer inn i enkelte banker for å illustrere hvordan deres situasjon vil bli berørt av utviklingen. Disse er Lillestrømbanken, DnB NOR, Nordea, SR-Bank og Storebrand Bank. Vi håper med det å dekke ulike deler av norsk bankvirksomhet. Tabell 3.2 gir en oversikt over viktige parametre hos disse.

Tabell 3.2 Nøkkelopplysninger om casebanker

<i>Bank</i>	<i>Forvaltnings- kapital</i>	<i>Eierskap/ tilknytning</i>	<i>Geografisk marked</i>
DnB NOR	1.600 mrd NOK	Børs, Den norske stat: 34%	Hovedsakelig Norge, 14% utenlandske kunder
Nordea	6.800 mrd NOK	Børs, Den svenske stat: 19,9%	Hovedsakelig Norden, Men også store i Baltikum/Polen
Lillestrøm -banken	5,6 mrd NOK	Sparebank – Terra-gruppen	Lokalt i Lillestrøm
SR-Bank	103 mrd NOK	Sparebank 1 alliansen	Sørvestlandet
Storebrand Bank	42 mrd NOK	Eies av Storebrand ASA	Norge / internett

4. Banknæringens struktur

4.1 Generelt

Hvis vi sammenligner banknæringen med andre toneangivende næringssektorer, vil det slå en at førstnevnte er meget fragmentert. Telesektoren for eksempel domineres i dag av et tyvetalls store MNS (for eksempel Vodafone, Orange, Deutsche Telecom, og selv vår egen Telenor regnes i blandt disse) og enkelte små nisjeselskaper som tilbyr kun en liten del av den totale "telepakken" og som regel da i et lokalt marked (for eksempel Chess, Call 1 eller Nextgentel). Et annet eksempel kan være aluminiumindustrien med et fåtall store aktører (Alcoa, Alcan, Alusuisse, men også Norsk Hydro), og der mulighetene ikke er like store til å opptre som lokalt nisjeselskap. Mens sistnevnte næring nok kan kalles global, vil telesektoren i denne analysen måtte regnes å være på vei til å bli global i denne analysen, men ennå ikke fullt global. Årsaken ligger i at konkurransen om kundene i hovedsak foregår i det enkelte land, og ikke på tvers av landegrensene.

Hva så med banknæringen? Internasjonaliseringen av banknæringen startet så smått i 1960 årene. Den viktigste årsaken til at bankene internasjonaliserte var at de måtte følge sine bedriftskunder ut i verden for ikke å miste dem. Amerikanske banker hadde ytterligere et incentiv: de hadde ikke lov til å ekspandere over statsgrensene. For å sikre vekst var de derfor "tvunget" til å internasjonalisere (Amel & Rhoades 1988). Inngangsstrategiene bankene benyttet var samarbeid og strategiske allianser med banker i utlandet. Disse inngangsstrategiene hadde en relativt lav risiko og det var lett for bankene å trekke seg ut uten å bli påført store tap. I 1970 årene begynte de fleste bankene å endre inngangsstrategiene. De hadde opparbeidet seg kunnskap, erfaring og selvtillit vedrørende internasjonalisering og gikk over til mer direkte investeringer utenlands slik som representasjonskontor, filialer, datterbanker samt oppkjøp og fusjoner (ul-Haq og Howcroft 2007).

Det finnes en rekke storbanker som opererer mer eller mindre globalt (se tabell 4.1), men hvis vi ser på banknæringen i de enkelte land, er likevel hovedtrekket at de nasjonale bankene dominerer de nasjonale markeder, og at enkelte storbanker har en tilstedeværelse i flere land, uten at de preger konkurransebildet i nevneverdig grad.

Tabell 4.1: Verdens største banker 2007

Bank	Forvaltnings- kapital*	Land
1) UBS	1 963 870	Sveits
2) Barclays	1 956 786	Storbritannia
3) BNP Paribas	1 896 935	Frankrike
4) Citigroup	1 882 556	USA
5) HSBC Holdings	1 860 758	Storbritannia
6) Crédit Agricole Group	1 818 341	Frankrike
7) Royal Bank of Scotland	1 710 703	Storbritannia
8) Mitsubishi UFJ Financial Group	1 579 390	Japan
9) Deutsche Bank	1 483 248	Tyskland
10) Bank of America Corporation	1 459 739	USA
11) JP Morgan Chase & Co	1 351 520	USA
12) ABN AMRO Bank	1 299 966	Nederland
13) Société Générale	1 260 162	Frankrike
14) Mizuho Financial Group	1 235 443	Japan
15) ING Bank	1 178 697	Nederland
16) HBOS	1 160 245	Storbritannia
17) Santander Central Hispano	1 098 213	Spania
18) UniCredit	1 084 267	Italia
19) Credit Suisse Group	1 029 219	Sveits
20) Industrial and Commerce Bank of China	961 576	Kina
21) Fortis Bank	888 570	Belgia
22) Sumitomo Mitsui Financial Group	826 599	Japan
23) Commerzbank	801 184	Tyskland
24) Dexia	746 402	Belgia
25) Rabobank	732 708	Nederland

*Forvaltningskapital stipulert i millioner USD.

Kilde: The Banker, 2. juli, 2007

http://www.thebanker.com/news/fullstory.php/aid/5050/TOP_1000_World_Banks_07.html

Blandt verdens 25 største banker finner vi 17 europeiske som representerer 8 forskjellige nasjonaliteter. I tillegg ser vi at Kina, USA og Japan er representert med henholdsvis en, tre og tre banker. Den mest globale banken er Citigroup. Citigroup operer i mer enn 100 land. Selv om banken ikke er markedsleder i noe land, er det en fullservice bank som tilbyr alt fra forbrukerlån til produkter til store MNS. Eksempler på produkter til MNS er global private equity-investeringer og rådgivning ved fusjoner og oppkjøp.

De fleste av bankene i denne listen har vært hyppig omtalt i den internasjonale finanspressen i løpet av det siste halve året. Både UBS, Citigroup, HBSC, Crédit Agricole, Société Générale, Crédit Suisse har avskrevet store summer på sine lån i forbindelse med subprime krisen. Hittil (april 2008) har krisen krevet avskrivninger i bankenes låneportefølje på rundt 235 milliarder USD. UBS, Merrill Lynch og Citigroup, er de bankene som er hardest rammet, har foretatt avskrivninger i flere omganger som i skrivende stund når opp i henholdsvis 38, 25 og 24 milliarder USD, men totalt sett har bankene i tabellen ovenfor skrevet av tap på bortimot 150 milliarder USD³. Citigroup har annonsert planer om å avhende forretningsaktiviteter for hele 500 milliarder USD, nærmere 25 % av deres virksomhet per 2007 (FT 10.05.08). Andre banker har vært gjenstand for oppkjøp; for eksempel ABN Amro ble i fjor kjøpt opp for 71 milliarder Euro av et konsortium bestående av Royal Bank of Scotland, Fortis og Santander som planlegger å dele ulike forretningsenheter innen ABN Amro mellom seg. Så sent som i mars i år ble den amerikanske storbanken Bears Stearns (som ikke står på denne listen) reddet fra konkurs med støtte fra Federal Reserve og overtatt av J P Morgan. Begge disse forholdene vil – som vi skal se – påvirke næringens globalitet, dog med motsatt fortegn. J. P. Morgan har også kjøpt opp Nordeas depot-virksomhet.

Et interessant trekk i bankstrukturen verden over er at den i enkelte land er meget konsentrert (f.eks. Norden, Frankrike, UK, Spania, Japan) der de fem største bankene har mer enn 2/3 av markedet – i enkelte land over 80 %, mens den i andre land (som USA, Italia, Tyskland) er relativt fragmentert. I USA f.eks. har de fem største en markedsandel på rundt 45 %, i Tyskland og Italia på rundt 35 % (Accenture 2007). Tabell 4.2 viser antall banker og låneinstitusjoner i Europa.

³ Kilde: Bloomberg.com sitert i http://www.ft.com/cms/s/0/3acc919a-0151-11dd-a323-000077b07658,dwp_uuid=698e638e-e39a-11dc-8799-0000779fd2ac.html

Tabell 4.2: Bankstrukturen i Europa

Land	Banker	Filialer	Ansatte
Belgia	104	4.564	68.478
Danmark	187	1.975	39.714
Estland	14	281	5.000
Finland	345	1.616	22.843
Frankrike	318	27.075	366.900
Hellas	61	3.543	61.295
Irland	78	840	38.000
Island	28	171	4.001
Italia	784	31.501	336.900
Kypros	10	1.020	13.848
Latvia	23	215	10.520
Litauen	11		
Luxembourg	155	246	23.227
Malta	18	116	3.464
Nederland	122	3.180	125.043
Norge	148	1.234	20.825
Polen	649	11.975	152.972
Portugal	48	5.533	53.180
Slovakia	23	687	19.850
Slovenia	22	723	11.397
Spania	267	41.820	248.068
Sverige	127	1.910	36.631
Sveits	337	3.535	100.564
Tsjekkia	36	1.825	37.540
Tyskland	2.344	44.100	693.050
Ungarn	38	1.286	28.826
UK	335	11.150	455.000
Østerrike	880	4.317	62.248

Tall pr 31. desember 2005

Kilde:<http://www.finansrådet.dk/danish/menu/faktaomsektoren/sektorenit+al.htm>

Det fremgår av tabellen at antallet er meget stort, særlig hvis man sammenligner med andre næringer, og banktettheten varierer en del fra land til land. Det er tre mulige forklaringer på denne strukturen:

- 1) Nasjonale regler har ført til at konkurranse over landegrensene (eller som i USA, delstatsgrensene) er relativt beskjeden. Det internasjonale innslaget i de enkelte lands bankvesen i Europa ligger sjelden over 20-25 % (EU Kommisjonen 2006), og hvis vi ser på Norden som ett markedsområde ligger dette på under 5% (Juhl Pedersen et al 2006). Enkelte europeiske storbanker har etablert seg i USA, og da først og fremst

innefor corporate sektoren og investment banking. Selv om vestlige banker har etablert seg i land som Kina og Japan, er det fremdeles langt frem før markedet for finanstjenester er liberalisert. Det er kommet utspill om "byttehandel" i forhandlinger om liberalisering av verdenshandelen, der f.eks. Japan skulle åpne sine finansmarkeder for EU mot at de skulle få lettere adgang for industriprodukter (FT 07.04.08). Utfallet av slike forhandlingsutspill er imidlertid usikkert.

I tillegg kommer sparebanklovene som i forskjellige land i ulik grad gir en spesiell status til sparebankene og dermed skaper grobunn for en mer diversifisert bankstruktur. I enkelte land er banktettheten (antall banker per innbygger) svært høy. Dette henger delvis sammen med ovennevnte (sparebanklovene), men også kan det delvis forklares med den rollen bankene i enkelte land spiller i spesielle trades (f.eks. handel med tidligere Comecon-land – Østerrike, Finland), skatteparadis (Luxembourg, Sveits), eller med det økonomiske utviklingsnivået i landet.

2) Lojalitet til den lokale banken ser ut til å være et fremtredende trekk i alle land. Denne lojaliteten kan bunne både i en slags treghet der man ikke bytter bank som man "bytter skjorte", og blir dermed værende som bankkunde "hele livet ut". Videre er ofte den lokale banken godt forankret i lokalmiljøet og der kundeforhold så å si går i arv. Det blir dermed opparbeidet et spesielt tillitsforhold mellom lokalbank og lokalkunde. Dette blir hevdet både av våre intervjuobjekter og av ulike artikler (f.eks. Berger og Smith 2003). Bankenes kunnskaper om lokale forhold synes her å være helt fremtredende. Her kan nevnes at både Berger et al (2001) og Clarke et al (2001) fant at store utenlandskeide banker anses å ha problemer med å tilby kreditt til et SMB-marked som ofte preges av vanskelig tilgjengelig informasjon. Det virker også som om utenlandskeide banker har problemer med å operere like effektivt som lokale banker (DeYoung og Nollie 1996, Berger et al 2000).

3) Selv om teknologi og stordrift også har gjort inntog i banknæringen, ser ikke dette ut til å ha ført til de helt store utslagene på bankstrukturen. Stordriftsfordelene eksisterer i forbindelse med IT-systemer, back-office tjenester og mht. fundingkostnader i lånemarkedet. Disse har imidlertid ikke utradert den lille lokale sparebanken der lokal kunnskap og relasjoner ser ut til å oppveie for de økonomiske gevinstene ved større enheter. Størrelse medfører jo også økte administrative kostnader som jo de små bankene unngår. Dessuten er det inngått flere allianser der hovedsiktemålet er å utnytte skalafordeler på enkelte av disse områdene (Terra gruppen har f.eks. et samarbeid innen IT).

Et annet trekk som delvis henger sammen med punkt 3 ovenfor er at retail- og SMB-markedet dominerer banknæringen. Boston Consulting Group (BCG) presenterte i 2007 en rapport om "retail banking"/privat og SMB-markedet, der de konkluderer med at privat og SMB-markedet vil være det største segmentet for banker verden over i alle fall ti år fremover (The Banker, 4. februar, 2007). I følge BCG sto inntektene fra privat og SMB-markedet for 57 % av de totale inntektene til bankene på global basis i 2006. For sparebankene ligger dette forholdstallet ennå høyere – som regel over 80 %. For de ti største bankene i verden er forholdene omvendt; her står privat og SMB-markedet for i gjennomsnitt betraktelig mindre andel - 37 % av de totale inntektene. Vi har ikke fremskaffet tall for disse forholdene for de 25 største bankene i tabell 4.1, men vil tro at forholdet ikke er vesentlig forskjellig mellom de ulike bankene. Årsaken til dette ligger i at konkurransefortrinnene til de internasjonalt orienterte storbankene først og fremst deres størrelse, kompetanse (f.eks. innen M&A) og deres nettverk mot og kunnskap om store MNS. De vil derfor naturlig nok utvikle sin organisasjon og sine forretninger med vekt mot denne gruppen. Selv norske og nordiske storbanker blir for små til å kunne hevde seg i denne ligaen.

En utvikling som har blitt stadig sterkere de siste ti årene er fremveksten av internetbanker. Disse drar fordel av at de ikke har noen gamle rutiner og organisasjoner som tynger kostnadsbildet. De kan derfor tilby enkle løsninger til "moderne" kunder, ofte yngre årsklasser, som ikke har samme forhold til den etablerte banken som eldre generasjoner. Også andre betalingsløsninger tilbys etterhvert – det være seg nettbetaling over Paypal eller betaling via mobiltelefon (Luup, Payex, Mobipay, paybox mfl.). Dette er tilbydere i et marked som spiller på folks stadig økende fortrolighet med elektroniske medier og som tilbyr først og fremst tilgjengelighet og enkelhet til rimelige priser i transaksjonsmarkedet. Foreløpig utgjør denne gruppen en liten del av markedet – kanskje ikke mer enn en prosent av transaksjonene, men den kan bli raskt økende. Enkelte i bransjen spår at det kan komme opp i 10 %.

PayPal tilrettelegger sikre, enkle og billige betalingsløsninger (sende og motta) for privatpersoner og bedrifter som har en e-mail adresse. PayPals nettverk bygger på den eksisterende finansielle infrastruktur av bankkontoer og kredittkort og har skapt en global, sanntids betalingsløsning. Tjenesten er tilpasset små bedrifter, online-forhandlere og privatpersoner som ikke får sine behov dekket av de tradisjonelle betalingsmekanismene. PayPal har blitt det ledende betalingsnettverket for online auksjonssider, inkludert eBay – som overtok PayPal i 2002. Grunnlaget for dette var det store nettverket av kunder de har skaffet seg. PayPal får stadig aksept hos flere og flere brukere og vokser rask på kommersielle internettsider hvor det selges elektronikk og husholdningsartikler. Offline foretak som advokatfirmaer og leger er i sin startfase med å ta i bruk PayPal og motta betalingene online. Pay-Pals tjenester kan brukes både fra PC'er og mobiltelefoner – og det er gratis. PayPal har lisens i Belgia og bare for E-money. Selskapet har ikke lisens for innskudd og investeringstjenester.

Mange selskaper tilbyr etterhvert mobilbanktjenester – f.eks. Luup, Payex, Mobipay (Spania, UK), payex (tysk selskap som dekker store deler av Europa, Østen og Amerika). I motsetning til PayPal, har de lisens til også å håndtere innskudd. Luup er et privateid norsk selskap som har kontorer i Norge, Tyskland og Storbritannia og søker å vokse videre internasjonalt; de har lansert tjenestene sine i Midt-Østen og Kina. Luup har klare planer for å ekspandere ytterligere i EU i løpet av året. Visjonen til Luup er å bli det viktigste betalingsalternativet til bankene i Europa ved å tilføre kundene handlefrihet (bokstavelig talt) både via PC og mobiltelefoner. De vil imidlertid møte konkurranse fra bl.a. Visa som sies å investere store beløp i den samme teknologien.

4.2 Europa, Norden og Norge

Vi vil nedenfor gå nærmere inn på våre nærområder – Europa, Norden og Norge. Vi har sett at også her er markedet meget fragmentert. Det er over 4500 forretningsbanker (Ravouet 2005) og ca. 2200 sparebanker i Europa (WSBI 2006). Det har imidlertid tidvis vært tilløp til konsentrasjon i denne regionen. 1999-2000 var det store oppkjøps og konsolideringsåret i europeisk banknæring. Da ble det gjennomført et stort antall nasjonale

oppkjøp og fusjoner, hvilket førte til nasjonale konsolideringer og en eller noen få gigantbanker i de enkelte land. Her kan vi for eksempel nevne: UBS og Credit Suisse Group i Sveits; Barclays, HSB Holdings, Royal Bank of Scotland, HBOS i Storbritannia; BNP Paribas, Crédit Agricole og Société Générale i Frankrike; Deutsche Bank (og Commerzbank) i Tyskland; Santander i Spania; ABN Amro og ING Bank i Nederland; UniCredit i Italia og Dexia i Belgia.

Det er tre trekk som kjennetegner den Europeiske konsolideringen:

1. Den nasjonale konsolideringen som har ført til nasjonale giganter har oftest vært på kryss av næringer (diversifisering), f.eks. ved at en bank kjøper et forsikringsselskap for å kunne vokse utenfor sitt kjerneområde.
2. Det er de største bankene som ekspanderer over landegrensene. De kjøper imidlertid opp småbanker i andre land og konkurrerer med utenlandske banker om de samme oppkjøpskandidatene.
3. Bankene som ekspanderer over landegrensene fokuserer på geografiske regioner som er strategisk viktige for dem. Nordiske banker er aktive i de nye EU landene i Baltikum, mens banker i Tyskland og Østerrike er aktive i Øst-Europa, og som nå er blitt medlem av EU. Banker i UK, Benelux og til en viss grad Italia fokuserer på oppkjøp i Sentral-Europa.

Fra 2001 har det vært en sterk nedgang i antall oppkjøp og fusjoner. Dette kan forklares ved at hovedtyngden de nasjonale konsolideringene i realiteten er gjennomført, samt at konsolideringer *over europeiske landegrensener* ennå ikke har skutt fart. I følge EU-kommisjonen (2006) foregår 20 % (målt i verdi) av alle oppkjøp og fusjoner i banknæringen over de europeiske landegrensene, mens dette tallet i andre næringer ligger på 45 %. Det finnes to unntak, regionene Norden og Benelux. I Norden har 90 % av sammenslåingene foregått på tvers av landegrensene. I Benelux er andelen 60 %.

Selv om konsolideringen over landegrensene vurderes som lav, er den høy og langt mer intens i Europa enn i andre deler av verden. I verdi utgjør sammenslåinger av europeiske banker hele 30 % av alle banksammenslåinger i verden. I tillegg står europeiske bankers oppkjøp i Nord Amerika for 20 % av globale oppkjøp. Konsolideringen i Europa synes derfor ikke bare å være en konsekvens av generelle globaliseringskrefter, men også sterkt påvirket av dynamikken Det Indre Marked allerede har skapt (EU Kommisjonen 2006).

Slik det ser ut nå har konsolideringen i Europa ennå ikke kommet dit hen at det har utkrystallisert seg det vi kan kalle paneuropeiske institusjoner. Riktignok har enkelte banker etterhvert etablert seg i mange ulike land, Santander, Barclays, Fortis, HSBC, Citigroup. Det er imidlertid de nasjonale bankene i EU som dominerer hvert marked i gjennomsnitt med ca 75 % markedsandel. Konsolideringen på tvers av grensene av og mellom de nasjonale gigantene har ennå ikke begynt (EU- Kommisjonen 2006).

I Norden har 90 % av fusjonene og oppkjøpene de senere år vært over landegrensene. Det er Nordea som har ledet an og som nå er den største og eneste pan-nordiske banken. De andre svenske bankene, SEB og Handelsbanken har også integrert seg i Norden og på samme måte som Nordea har de også kjøpt opp en rekke banker i Baltikum. Danske Bank har i hovedsak orientert seg mot Tyskland og Storbritannia, men Danske Bank har også kjøpt norske Fokus Bank og finske Sampo. Danske Bank kjøpte Sampo for å få et raskt forfeste i Baltikum hvor Sampo har en rekke filialer og kontorer.

I alle de nordiske land domineres næringen av noen få store banker. Et annet likhetstrekk er at alle de Nordiske land har en rekke små lokale sparebanker. I Norge har DnB NOR og Nordea til sammen ca 50 % markedsandel mens den tredje største banken, Fokus Bank har ca 5% (målt i total kapital). I Sverige domineres markedet av FöreningsSparbanken, Handelsbanken, Nordea og SEB. Disse fire bankene har til sammen større total kapital enn alle de andre kredittinstitusjonene i Sverige til sammen og de står for ca 75 % av det totale utlånet i Sverige.

Island har tre store banker. Glitnir (tidligere Íslandsbanki), Kaupthing og Landsbanki har bortimot 90 % markedsandel (målt i total kapital). Disse tre bankene har ekspandert betydelig i Nord Europa og ca 60 % av disse bankenes total kapital holdes av deres utenlandske datterselskaper. I Finland dominerer Nordea, Sampo (kjøpt opp av Den Danske Bank) og OP Bank Group. Til sammen har de 80 % av det finske markedet. I Danmark domineres bankmarkedet av de to store grupperingene Den Danske Bank og Nordea samt fire mellomstore institusjoner, Jyske Bank, Sydbank, Nykredit Bank og FIH.

Bankstrukturen i Norden synes å være ganske lik strukturen i EU. Både i Norden og i EU er næringen dominert av nasjonale banker. Nasjonale banker har mer enn 73 % markedsandel i de respektive land. Unntaket er Finland der nasjonale banker bare har 20 % markedsandel, mens nordiske banker med Nordea og Den Danske Bank i spissen har ca 80 %. Banker utenfor Norden har i Finland under 1 % av markedet. I Norge, Sverige og Danmark har nordiske banker markedsandeler på 24 %, 6 % og 14 %. Banker med

hovedkontor utenfor Norden er her noe større enn i Finland med rundt 3 % andel i de samme landene (Juhl Pedersen et al 2006). I motsetning til Europa for øvrig, ser det ut til at det nordiske markedet har enkelte banker som kan kalles for pan-regionale (pan-nordiske). Først ute i så måte var Nordea, men etterhvert ser Danske Bank ut til å få en mer tydelig nordisk strategi gjennom sine oppkjøp av Fokus Bank i Norge og Sampo i Finland. I motsetning til Nordea, vil imidlertid Danske Bank ikke gå ut med én nordisk profil, men de lar Fokus og Sampo opptre som nasjonale banker.

Målt i avkastning er nordiske banker mer effektive enn andre europeiske banker. Dette skyldes i hovedsak at bankene i Norden har gått igjennom er sterkere og mer omfattende restruktureringsprosess, samt at de raskere har tatt i bruk ny teknologi som også har gitt effektivitetsgevinster (Juhl Pedersen et al 2006).

Tabell 4.2 viser at det er 148 banker i Norge (2005), der DnB NOR er den desidert største banken med 37 % markedsandel fulgt av Nordea med 14 % (Tabell 4.3 og 4.4). De to største bankene dominerer altså markedet med over 50 %. Videre ser vi at blant de ti største bankene i Norge det er fem nordiske/utenlandske forretningsbanker. Sparebankene har en relativt sterk stilling. Sparebank 1 alliansen eies av Sparebank 1 Nord-Norge (19,5%), Sparebank1 Midt-Norge (19,5%), Sparebank 1 SR-Bank (19,5%), Sparebanken Hedmark (12%), LO (10%) og 18 Samarbeidende Sparebanker (19,5%). De 22 bankene operer på lokalt- og fylkes/regionnivå. Sparebank 1 alliansen har 350 kontorer spredt rundt i Norge. Terra-Gruppen eies av 78 lokalt orienterte banker på by/kommunenivå. Alliansene hjelper de små bankene til å sikre den enkeltes bank selvstendighet ved å etablere gode rammevilkår for effektiv drift vedrørende produktspekter og stordriftsfordeler (f.eks. fundingskostnader og teknologiinvesteringer). Sparebanken Vest er i dag en selvstendig bank etter at den meldte seg ut av Sparebank 1 alliansen. Banken har hovedkontor i Bergen og betjener personmarkedet, næringsliv og offentlig sektor i Hordaland og Sogn og Fjordane fra 60 salgssteder. Den andre alliansefrie sparebanken er Sparebanken Øst. Banken har 20 kontorer på Østlandet.

Tabell 4.3: Bankstrukturen i Norge

Bank	Forvaltnings kapital
1 DnB NOR	1 102 779
2 Nordea Norge	370 657
3 Fokus Bank/ Danske Bank	162 333
4 Handelsbanken	106 886
5 SpareBank 1 SR-bank	85 035
6 SEB	70 038
7 Sparebank 1 Midt-Norge	63 178
8 Sparebanken Vest	60 232
9 Sparebank 1 Nord-Norge	54 579
10 Bnbank	47 646

Kilde: FNH, 2006

Tabell 4: Markedsandel banker i Norge – prosent av forvaltningskapital

Bank	Markedsandel %
DnB NOR (inkl Nordlandsbanken)	37
Nordea Bank Norge	14
Sparebank1-alliansen*	12
Storebrand	1
Terra-gruppen*	5
Sum finansgrupper	69
Øvrige sparebanker	10
Øvrige forretningsbanker**	21
Sum	100

Tall per 31. desember, 2007

*For Sparebank1-gruppen og Terra-gruppen er eierbankene inkludert i markedsandelene.

**Øvrige forretningsbanker inkluderer filialer av utenlandske banker. I 2007 ble Fokus Bank omdannet til filial av Den danske Bank.

Kilde: Kredittilsynet, Tilstanden i finansmarkedet 2007

Et særtrekk i Norge er Nordeas og DnB NORs store satsing på shipping-sektoren. De hevder selv å ha til sammen nærmere 40 % av dette segmentet på verdensbasis, mens andre mener at dette tallet nok ligger nærmere 30 %.

Uansett har disse to bankene en dominerende stilling som nummer 1 og 2 i et relativt globalt orientert marked, der kun et 20 talls andre banker er aktive internasjonalt. Tabell 4.5 viser oversikt over de ti største shippingbankene i verden som kontrollerer over 80 % av lånekapitalen i shippingsektoren.

Tabell 4.5: Topp ti i shipping 2007

Bank	Milliarder USD
Nordea	3.927
DnB NOR	3.589
Citigroup	2.382
Société Générale (SC CIB)	1.663
HSH Nordbank	963
Sumitomo Mitsui Bank	865
BNP Parisbas	801
Mitsubishi UFJ	743
Natexis Banques	603
Korean Development Bank	512

Kilde: Akca 2007/BNP Paribas

Dette er en posisjon som de gradvis har utviklet i samarbeid med norske redere. Disse benyttet ofte tidligere amerikanske og britiske storbanker til finansiering av sine skip og internasjonale aktiviteter. Et problem for norske redere med utenlandske banker har vært at disse – når det er nedgangstider - ofte står relativt fjernt fra den norske kunden. Dessuten vil denne ikke være så betydelig i den totale porteføljen til den utenlandske banken. Videre er shipping kun en liten del av den totale virksomheten til denne type banker. Derfor vil de lettere enn f.eks. norske banker (der denne næringen og aktørene spiller en betydelig rolle) kunne gi opp et kundeforhold og avskrive tap tidligere enn det som strengt tatt er nødvendig, da de ikke har den innsikt i eller den nærhet til kunden som kreves for å forlenge engasjementet. Det er hevdet at flere norske redere er reddet gjennom ulike kriser av det faktum at deres hovedbankforbindelse har vært norsk. Med utgangspunkt i den sterke posisjonen norske redere hadde og fremdeles har i det globale shippingmarkedet, har disse to bankene – DnB NOR og Nordea – etablert en posisjon også blant redere i andre land, i sterk konkurranse med tyske, franske, amerikanske og britiske banker. Norske banker søker også tilsvarende posisjoner i andre sektorer av næringslivet som f.eks. olje og energi, papirindustrien. Det er imidlertid etter vår oppfatning lite trolig at de har styrke nok til å etablere tilsvarende dominerende posisjoner i disse deler av markedet.

Av de rene internett/nisjebankene er Storebrand Bank den største norsk-eide med sine 70 000 kunder/1 prosent markedsandel. De andre internett / nisjebankene Bank 1, Bank 2, Ya Bank og Scandiabanken har kun små andeler. Deres tilstedeværelse viser imidlertid at det går an å etablere finansinstitusjoner og utfordre de store etablerte innen smale nisjer i markedet. Vi merker oss også at de internasjonale finansinstitusjonene GE Money Bank, Citibank og Santander er tilstede i Norge og er svært proaktive i sin markedsføring av forbrukslån, billån, betalingskort og boliglån. Bilprodusenter og forhandlere er også aktive i å tilby billån.

4.3 Oppsummering

Vi har sett at banknæringen generelt sett er svært fragmentert og opererer stort sett innen sine nasjonale grenser. Dette gjelder spesielt den delen av virksomheten som retter seg mot privat- og SMB-markedet. Det finnes et antall store og internasjonalt orienterte banker, men disse konsentrerer seg først og fremst mot corporate-markedet. De største av disse er først og fremst europeiske (17 av de 25 største bankene). I tillegg finner vi internetbanker / nye tilbydere som vil kunne komme med interessante fordelere (tilgjengelighet, fleksibilitet og pris) for kundegrupper som er fortrolige med nye elektroniske medier. Dessuten finnes det enkelte "lommer" i corporate-markedet der ulike mindre aktører har en sterk posisjon på tross av tilstedeværelsen av de store. Vi har sett hvordan norske DnB NOR og Nordea har en unik stilling i shippingmarkedet. Det finnes trolig et "utall" slike nisjer, der kompetanse, tradisjon og sterkt inngrep i relevante nettverk har muliggjort også for mellomstore og til og med små banker å etablere sterke posisjoner. Et annet eksempel er her den posisjonen østerrikske banker har i handelen med Sentral og Øst Europa, barteravtaler etc. som stammer fra tiden med handel med Comecon. Banker som Raiffeissen International Erste Bank, og Bank Austria Creditanstalt har en spesiell posisjon her med en rekke oppkjøp i både østlige naboland, og i land i tidligere Sovjetunionen (FT 27.03.08). Det vi observerer er egentlig intet annet enn eksistensen av inngangsbarrierer i spesielle deler av markedet. Disse består av nettopp kompetanse, tradisjon, solid inngrep i relevante nettverk i tillegg til et sterkt commitment til den aktuelle sektoren. Her skiller de seg i vesentlig grad fra de store som ikke har full fokus på disse kundegruppene, og derfor ofte setter juniormedarbeidere som kundeansvarlige. Dermed blir disse kundene nedprioritert i de stores internasjonale satsing, selv om de på andre måter vil kunne være konkurransedyktige.

Vi har vurdert hvordan ulike banker kan plasseres i ulike strategiske grupper. Dette er som tidligere vist grupper av banker som spiller på de samme konkurranseparametre og som dermed blir å oppfattes som direkte

konkurrenter, der banker fra andre grupper av ulike grunner ikke så lett får tilgang. Vi vil hevde at følgende faktorer bestemmer hvilke strategiske grupper som eksisterer i banknæringen:

- Størrelse
- Kompetanse og tradisjon
- Nettverk og kundelojalitet/brand image
- Internasjonal orientering

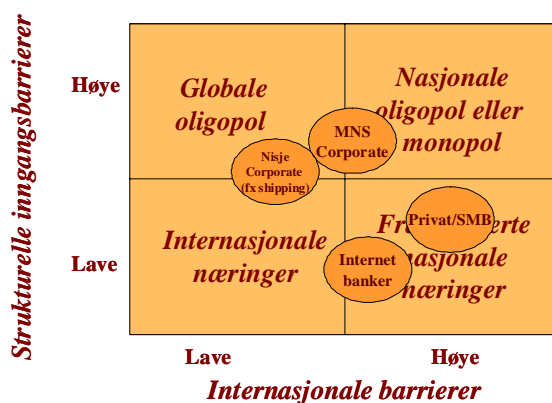
Figur 4.1 nedenfor (som baserer seg på modellen i figur 2.1) viser hvordan vi plasserer enkelte gruppene i dette bildet. Denne plasseringen er gjort skjønsmessig etter en kvalitativ vurdering av betydningen av de enkelte barrierene. For eksempel er privat/SMB vurdert til å ligge mot nedre del til høyre i matrisen, da lokalkunnskap og nettverk i den enkelte bank, samt lokalpatriotisme fra kundekretsen vanskeliggjør inntreden av banker fra andre land (eller for den saks skyld, regioner i samme land). Jo mer innarbeidet en bank er i det lokale markedet, jo vanskeligere blir det for andre å trenge inn i dette markedet. Stordriftsfordeler som måtte eksistere i banknæringen (f.eks. rasjonelle back-office løsninger, IT-systemer, eller lavere fundingkostnader) og som nye inntrengere måtte ha, blir delvis oppveiet av disse andre inngangsbarrierene. Likevel ser vi at utenlandske aktører etablerer seg i dette markedet; i Norge representert ved andre skandinaviske banker (SEB, Handelsbanken, Danske Bank etc) eller enkelte storbanker som Citigroup, Santander eller GE Money Bank. Dermed vurderes næringen til å ligge noe nedenfor midten: det krever innsats og tålmodighet å trenge inn i markedet, men det er ikke umulig. Ikke alle har slik tålmodighet: SEB som har søkt å etablere seg i nærmarkedet rundt Lillestrøm, fant etter en tid ut at de skulle trekke seg ut, da de ikke klarte å trenge gjennom den ”muren” som både lokale sparebanker og andre norske banker hadde reist (tradisjon, nærhet, image). Tilsvarende vil nasjonale lover, regler eller avtaler kunne hindre eller komplisere adgang til lokale markeder.

Internettbanker opererer foreløpig stort sett nasjonalt. Det er vanskelig å si om denne gruppen er adskilt fra andre deler av markedet, da de rene internettbankene jo konkurrerer med de etablerte som også tilbyr de samme tjenestene. Likevel vil vi hevde at disse bankene danner en egen strategisk gruppe, der inngangsbarrierene tilsynelatende ikke er prohibitive (det er kommet mange banker innen denne gruppen de siste fem – ti årene) men der mobilitetsbarrierer hindrer de store å konkurrere med de samme lave kostnadene. Vi vurderer også denne gruppen til å ligge noe lengre til venstre i matrisen enn f.eks. privat/SMB, da de i utgangspunktet er uavhengig av

geografisk plassering. Dog opererer de med lokal profil (språk, regeltilpasning mm).

Corporate banking har vi delt i to: MNS generell corporate som innbefatter M&A, syndikering av store prosjekter, internasjonal transaksjoner mm., og en som vi har kalt for nisje/corporate der shipping er en relevant del for norske banker, men også andre kan være mulig å utvikle. For MNS Corporate vil de største inngangsbarrierene være kompetanse og størrelse, samt også nettverk mot de store MNS. Dette gjør at disse kundene er både uopnåelige og uinteressante for andre banker – det være seg f.eks. DnB NOR eller større norske sparebanker. De internasjonale barrierene som eksisterer her overkommes delvis ved at de etablerer seg lokalt i enkelte land, enten gjennom oppkjøp av mindre banker, gjennom fusjoner eller i noen tilfelle også ved greenfield-etableringer. Både størrelse og commitment, samt internasjonal kompetanse og orientering vil vi hevde er viktige ingredienser for å utvikle seg i denne strategiske gruppen. Disse bankene har imidlertid også en ikke ubetydelig del av sin virksomhet rettet mot privat / SMB-markedet.

Nisjebankene som tilbyr spesialkompetanse rettet mot spesielle behov i én sektor av næringslivet (f.eks. shipping, østhandel) opererer også med relativt høye inngangsbarrierer for mulige inntrengere (som f.eks. kompetanse på risikovurdering, nettverk). De internasjonale barrierene oppleves her som enda lavere da de enten opererer i næringer der slike barrierer ikke er relevante, eller fordi bankenes kompetanse til å overkomme disse barrierene er velutviklet.

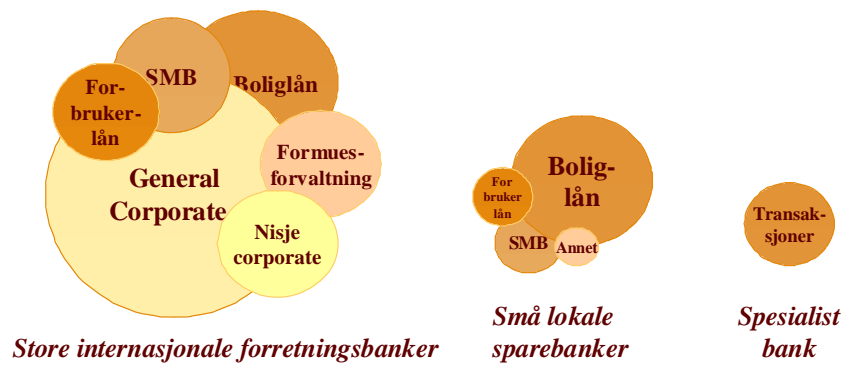


Figur 4.1: Strategiske hovedgrupper i banknæringen

Når det gjelder privat/SMB-markedet kan vi si at det er minst en strategisk gruppe per land, og som regel er denne delen av markedet mer oppdelt i interne regioner i hvert enkelt land. Det er også verd å merke seg at en bank kan være representert i flere delmarkeder. F.eks. vil DnB NOR både være representert i Privat/SMB og i shippinggruppene, men også som internett-bank.

Et sentralt spørsmål er i hvilken grad disse ulike gruppene er adskilt fra hverandre, og dermed utgjør uoverstigelige barrierer for nye inntrengere. Et annet spørsmål er om de delvis glir inn i hverandre da vi jo har sett at mange banker opererer i mange segmenter. Dette kan vises med eksempler fra enkeltbanker - internasjonal storbank, lokal sparebank og mobilbank (spesialistbank) – som rent illustrasjonsmessig er antydnet i figur 4.2. Figuren viser dermed også i hvilken grad de tre bankene utsettes for ulike barrierer. F.eks. viser den at den lokale sparebanken ikke i like stor grad som de store internasjonale utsettes for internasjonal konkurranse da de gjennom de internasjonale barrierene (lojalitet, tradisjoner, bankenes lokalkunnskap etc) finner en viss beskyttelse. Et spørsmål som reiser seg er i hvilken grad de enkelte produktområdene (boliglån, forbrukerlån, SMB etc) er gjensidig avhengig av hverandre for at banken skal oppnå sin konkurransevne i de ulike enkeltmarkedene. Stordriftsfordeler ved IT, back-office eller funding skulle tilsi at dette vil være tilfelle. Dette innebærer i så fall at store banker har klare stordriftsfordeler, og at i små markeder som Norge vil banker – i den grad de konsentrerer seg om hjemmemarkedet – stå sterkere jo større bredde de har i produktspekteret.

Samtidig ser vi at jo flere delmarkeder banken betjener jo høyere kostnader vil den få. Mange av de mest lønnsomme bankene i Norge er små sparebanker (Bøhren og Josefsen 2006). Dette kan være årsaken til at rene internetbanker kan operere i et marked der ellers vel etablerte banker dominerer markedet. En konklusjon kan dermed være at banker kan være meget konkurransedyktige i mindre nisjer i markedet selv om de ikke har stordriftsfordeler. Imidlertid vil konkurransefortrinnene være spesielt innrettet mot spesielle målgrupper, enten det dreier seg om unge mennesker som enkelt og naturlig håndterer ny teknologi, shippingnæringens finansieringsbehov eller boliglånskunden.



Figur 4.2: Porteføljesammensetning i tre ulike banker

5 Bryt barrierene!

Vi har nå i generelle trekk beskrevet bankstrukturen i Europa, Norden og Norge. Denne er til stor del et resultat av barrierer som i ulik grad har påvirket utviklingen i banknæringen. Dette avsnittet belyser nærmere hvilke barrierer som finnes i banknæringen, både mht. strukturelle forhold (som f.eks. storskalafordeler, merkevarestyrke) og med hensyn til internasjonali-sering av banknæringen. Disse barrierene hindrer i dag konkurranse over landegrensene, og særlig EU, men også andre institusjoner, søker å etablere regelverk som gjør konkurransen over landegrensene mer effektiv. Enkelte av disse regelverkene (for eksempel Basel II) bidrar til å forsterke enkelte strukturelle forhold som for eksempel stordriftsfordeler. Avsnittet avsluttes med beskrivelse av tre ulike scenarier for utvikling av banknæringen de neste ti årene basert på næringsmatrisen i figur 4.1.

5.1 Nasjonale barrierer

De nasjonale barrierene er mange og det er her vi forventer at de viktigste endringene vil skje i løpet av de neste ti årene. EU-kommisjonen peker på at finansmarkedet i dag er svært fragmentert og i mange land er det umulig for aktører å etablere seg i privat og SMB-markedet. Kommisjonens mål er å sikre at finansielle tjenester og kapital sirkulerer fritt til lavest mulig kostnad samt å stimulere til at banker ekspandere/integrerer over landegrensene. Dette vil kreve at lovverket i Europa harmoniseres. Kommisjonen har myndighet til å tvinge EØS-landene til å implementere nytt lovverk dersom de ikke frivillig tilpasser seg. Nøkkelspørsmålet blir i hvilken grad Kommisjonen eventuelt vil benytte seg av denne makten.

Kommisjonen fremhever antall fusjoner over landegrensene som en hovedindikator på et effektivt bank- og finansmarked, en konsolidering som vil føre til færre men større enheter. Vi vil legge til at fusjoner over landegrensene kun er en av flere internasjonaliseringsstrategier og at bankene derfor kan velge andre strategier som for å internasjonalisere gjennom etablering av filialer, datterselskaper og strategiske allianser.

I sin studie "Cross-border consolidation in the EU financial sector", 2006 identifiserte Kommisjonen følgende barrierer som hindrer konsolideringer og integrering av banknæringen:

Tilsynsmyndighetenes rolle: Kriteriene for å godkjenne fusjoner er forskjellige fra land til land. The 2nd Banking Directive er EUs bankregler og omfatter blant annet regler for godkjenning av fusjoner. Det sentrale elementet i direktivet er dog ideen om at landene gjensidig anerkjenner hverandres godkjenningsmyndigheter. I praksis betyr dette at en bank kun

trenger én lisens (fra hjemlandet) for å åpne filialer og kontorer i land innen EØS-området. Den lokale godkjenningen blir dermed som proforma å regne slik tilfellet var da f.eks. BNP Paribas etablerte seg i Norge (Rapid – Press Releases, 30. juni, 1997; Business America, 8. februar, 1993).

Imidlertid blir reglene om godkjenning av fusjoner tolket forskjellig i ulike land. Direktivet gir ingen tidsfrister for godkjenning og i noen land ”stopper klokken”. Dette gjør internasjonale fusjoner uforutsigbare for bankene og disse mister motivasjonen til å initiere fusjonsprosesser. Presiseringer av ”2nd Banking Direktive” med tidsfrister slik at det må tolkes likt i alle land burde i prinsippet være relativt enkelt, men i praksis er det mange nasjonale hensyn som veier tungt når slike direktiver skal settes ut i livet.

Godkjenningsprosessene: Nasjonale myndigheter gir uformelle avslag i sonderingsfasen. Dette kan være juridiske krav, direkte og indirekte politisk intervensjon i ulike beslutningsnivåer, misbruk av makt og innflytelse. Det er en større utfordring for EU-Kommisjonen å hindre at uformelle avslag blir gitt i sonderingsfasen. Uformelle avslag er trolig et utslag av nasjonalistiske holdninger og politiske interesser og derfor vanskeligere å få bukt med. Et eksempel kan være da skandalen rundt den franske banken Société Générale ble offentliggjort og diskutert i media; denne banken hadde tapt til sammen rundt 6,7 mrd euro på subprime-krisen, hvorav 4.1 mrd på ”rogue trading” (FT 10.04.08). På et innslag på CNN 10. februar, 2008 gjorde den franske finansministeren, Christine Lagarde, det klart at hun ikke kom til å tillate et fiendtlig oppkjøp av Société Générale av en utenlandsk bank.

Eierskap og legale strukturer: I Europa er sparebankene beskyttet mot oppkjøp ved hjelp av eksisterende lovgivning. Sparebankene har en særlig sterk stilling i Spania, Tyskland og Norge, og delvis også i Italia, Danmark og Frankrike (Altunba og Chakravarty 1998). Sparebanklovene fremheves av EU-Kommisjonen som en vesentlig hinder til et pan-europeisk bankmarked. Sparebankene kan ikke kjøpes opp av forretningsbanker og dermed holdes store deler av aktørene i privat og SMB- markedet utenfor en konsolideringsprosess. Sparebankene kan derimot kjøpe opp forretningsbanker, noe forretningsbankene finner ulogisk.

Sparebankene i Norge har i dag tre muligheter for endring av sin status: avvikling, fusjon med andre sparebanker eller omdanning til aksjebank. Myndighetene har gitt sparebankene mulighet til omdanning for å bedre tilgangen til egenkapital. Til nå er det bare Gjensidige NOR som har benyttet seg av denne anledningen ved fusjonen med DnB NOR (Bøe Elgsaas og Christiansen 2006). Sparebanken Sogn og Fjordane søkte i 2006

om å omdanne banken til aksjebank, men fikk avslag i mars 2007 fordi hovedargumentet ikke var behov for kapitaltilgang, men snarere ønske om restrukturering av banknæringen (oppkjøp fra Gjensidige) og at slik restrukturering av departementet ikke fant slik restrukturering ønskelig ut fra ett enkelt tilfelle. Inntil det foreligger et lovverk som på en mer generell basis åpner for omdanning til aksjebank i den hensikt å lede til strukturendringer i næringen, vil myndighetene i Norge se meget restriktivt på slik omdanning⁴.

Ulike lands tilsynsmyndigheter har ulik praksis: Nasjonale myndigheter i hjemlandet og de landene bankene ekspanderer i krever mange og forskjellige rapporteringer. Dette gjør det vanskelig å samkjøre back-office funksjonene, strømlinjeforme firmastrukturene og øke effektiviteten. En undersøkelse foretatt av Deloitte viser at 8-9 % av arbeidsstokken i internasjonale banker er "fulltidsansatt" med rapporteringer (The Banker).

EU-Kommisjonen har som mål å harmonisere lover og regler og de vil nok kunne standardisere rapporteringsrutinene slik at rapporteringskravene blir færre og enklere, men vi tror dette vil være en vanskelig og tidkrevende jobb.

Skatteregler: Forskjellige skatteregler for dividende og "exit tax" på kapitalgevinster gjør det vanskelig å reorganisere hovedkontorfunksjonene optimalt. Også mva-reglene er forskjellige. I noen land må bankene betale mva på interne transaksjoner. Noen land har også skatteregler som favoriserer nasjonale produkter.

Forskjellige privat- og fimalovregler samt forskjellig regler for forbrukerbeskyttelse trekkes også frem av bankene som barrierer for effektiv drift.

Det synes ikke realistisk at EU-Kommisjonen klarer å harmonisere skattereglene og regler for beskyttelse av forbrukerne i de nærmeste årene. Her er det lange tradisjoner i de enkelte land med tilhørende holdninger, lovverk og institusjoner. Harmonisering av denne type regler vil derfor møte politisk motstand i det enkelte land. På den annen side vil disse barrierene stå sentralt for å oppnå en pan-europeisk restrukturering av banknæringen. Det hele vil dermed stå og falle med den politiske kraft som EU-Kommisjonen legger bak sine forslag om harmonisering.

⁴ Avslagsbrev fra Finansdepartementet til Sparebanken Sogn og Fjordane, 6. mars 2007.

Forskjellig produktmix etter sammenslåing: Etter en sammenslåing må bankene fortsatt ha forskjellig produktmix i de ulike land, blant annet pga ulik nasjonal lovgivning i landene. Følgelig får ikke bankene strømlinjeformet produksjonen og tatt ut synergier på faste kostnader. Bankene må derfor leve med forskjellig produktmix etter sammenslåinger og dermed vanskeliggjøres ønskede stordriftsfordeler på produksiden. Hele 90 % av de undersøkte bankene i EU-Kommisjonens undersøkelse rapporterer at de ikke har mulighet til å ta ut skalafordeler ved fusjoner i utlandet, fordi ulike regler gjør det umulig å tilby samme produkter i ulike land. Dette kan f.eks. være skattefordeler ved ulike spareprodukter.

Kundelojalitet og -nettverk: Tillit er en viktig faktor for kundene når de velger bank. De bankene vi har snakket med bekrefter at det er vanskelig å få en bankkunde til å bytte bank. Videre er lokale næringslivsnettverk og relasjoner vanskelig for utlendinger å trenge inn i. Utenlandske banker vil dermed ha en ulempe fordi de er ukjente. Betydningen av varemerke står også sentralt her og bidrar til å om ikke stenge utenlandske banker ute fra nasjonale markeder, så i hvert fall gjøre markedsintroduksjon til et kostbart foretagende.

Disse forholdene bekreftes også av Berger og Smith i sin studie i 2003, "Global Integration in the Banking Industry". Et av funnene i denne studien er at merkeloyaliteten til lokale banker som besitter lokalkunnskap og yter god service er meget høy. Studien hevder at dette er en vesentlig barriere for en mer omfattende konsolidering i Europa. De undersøkte også 2.186 datterselskap av europeiske bedrifter og deres valg av banker i vertslandet. Nesten to tredjedeler valgte en bank med hovedkontor i de landene der de etablerte seg og de fleste valgte en regional eller lokal bank fremfor en større bank med internasjonale operasjoner. Rapporten konkluderer med at bedriftene valgte disse bankene fordi de verdsatte lokalkunnskap og service høyt.

Stordriftsfordeler: Større banker oppnår stordriftsfordeler ved IT-systemer / teknologisystemer, sentralisering av back-office funksjoner, eliminering av overflødige filialer og kontorer, samt lavere funding kostnader. Bankene er tvunget til å være med på den teknologiske utviklingen, men for mindre banker kan dette bli for ressurskrevende slik at vi vil se flere fusjoner og oppkjøp for å oppnå skalafordelene. Vi har sett at bankene selv hevder at det er umulig/vanskelig å oppnå skalafordeler fordi det i dag er for mange barrierer. Flere studier har søkt å belyse effekten av skalafordelene ved konsolidering, men det finnes så langt ingen forskning som entydig bekrefter dette, snarere tvert i mot (Boot, 2003). Forskningen viser at det er de bankene som har hatt en fokusert strategi som har oppnådd de beste

resultatene. Den konsolideringsbølgen som vi så ved årtusenskiftet, samt fusjonene i årene etter synes derfor å ha vært strategiske motivert - ønsket om diversifisering (banker har kjøpt forsikringsselskaper og eiendoms-selskaper) og øket markedsandel.

Betalingsystemer: I dag er betalingssystemene i Europa i hovedsak utformet for innenlandske betalinger. Hvert land har sin egen infrastruktur, egne produkter og egne lover som regulerer betalingssystemene. Siden det ikke finnes et europeisk clearingsystem med ett sett av regler, vil internasjonale oppgjør bankene imellom bli kostbare å gjennomføre. En enkel overføring fra en norsk konto til en svensk konto koster NOK 150 i Nordea (pan-nordisk bank!) pluss NOK 150 i mottagende bank. Interne transaksjoner i Norge derimot koster mellom NOK 0,00 og 2,00.

Lederes og ansattes holdninger: Etter sammenslåing forventes lederes og de ansattes holdninger til sammenslåingen å påvirke hvor mye synergier som kan tas ut. Bankene som var med i EUs undersøkelse pekte på at lederes og de ansattes negative holdninger til utenlandske banker påvirket negativt hvor mye synergier de kunne ta ut etter sammenslåinger. Videre ser vi eksempler på at eiere ikke er motivert eller hatt ambisjoner om å ekspandere internasjonalt. Dette kan være en årsak til at det har vært relativt få sammenslåinger over landegrensene. Etter hvert som de myndighetsskapt barrierer reduseres, vil også holdningene på styreverommene kunne endre seg. Konkurransen øker og da særlig i privat/SMB- markedet, noe som kan medvirke til at eierne ser utover landegrensene i større grad for å vedlikeholde og ekspandere virksomheten. Det er også en mulighet for at bankene har vært for høyt priset slik at motivasjonen for oppkjøp har vært lav. I kjølevannet av krisen av finansmarkedet kan dette endre seg.

- 0 -

EU-Kommisjonens undersøkelse viser at banker vurderer barrierene noe forskjellig avhengig av størrelse. I rapporten skiller de mellom veldig store banker (total kapital over EUR 100 mrd), store banker (total kapital mellom EUR 1 mrd til EUR 100 mrd), mellomstore banker (total kapital mellom EUR 100 mill. og EUR 1 mrd) og små banker (total kapital mindre enn EUR 100 mill.). Alle kategorier banker peker på ikke-overlappende faste kostnader som det overordnede problemet. Kostnadssynergiene i de sammenslåtte enhetene blir ikke store nok for å oppveie fusjons- eller oppkjøpskostnadene. Dermed blir avkastningen på investeringen ikke som ønsket. Bare de største bankene peker på de mange og forskjellige rapporteringene etter sammenslåing samt ulik praksis og utfordringsbare godkjenningprosesser som de største barrierene. Dette er naturlig så lenge

det er disse bankene som først og fremst har erfaring med sammenslåinger over grensene. De trekker imidlertid ikke frem forskjeller i skatteregler, mva-regler eller kunders, ledere og ansattes (negative) holdninger til utenlandske banker som de viktigste barrierene. Det gjør derimot de små og mellomstore bankene. Det er spesielt de små bankene som trekker frem forskjeller i skatteregler som den viktigste barrieren fordi skattefordelene med spareprodukter er forskjellige i ulike land. Dermed er de tvunget til differensiere produktene sine fra ett land til et annet.

5.2 Barrierene brytes

De nasjonale barrierene er muligens de viktigste globaliseringsbarrierene sammen med kulturelle barrierer og merkeloyalitet til lokale banker og lokal service. Det er imidlertid flere krefter som bidrar til å redusere disse barrierene. Først og fremst spiller EU-Kommisjonen en viktig rolle, men også andre drivere er viktig å observere: teknologiutvikling, bankenes egen drivkraft og forretningsutvikling, samt en mer homogen utvikling av kundepreferanser landene i mellom. Vi skal gå gjennom disse i dette avsnittet:

EU-Kommisjonen – PSD og SEPA

Vi har sett hvordan ulike betalingssystem fordyrer transaksjoner mellom landene i Europa. EU- Kommisjonens mål er et åpent, konkurransedyktig og effektivt finansmarked i Europa, og har satt seg som mål å:

- 1) Fjerne de nasjonale barrierene som hindrer dette, samt utvikle og innføre et stadig mer harmonisert lovverk.
- 2) Sikre at finansielle tjenester og kapital sirkulerer fritt til lavest mulig kostnad. EU er allerede i gang med å effektivisere internasjonal betalingsformidling gjennom "Directive on Payment Services" (PSD) og Single Euro Payments Area (SEPA).

PSD er den harmoniserte legale infrastrukturen som muliggjør et "single market" for betalinger og er allerede vedtatt av EU-parlamentet. Målet med PSD er å etablere et moderne og altomfattende regelverk for betalingstjenester i EØS-området som gjør betalinger over landegrensene billigere mer effektive⁵. For Norges del berører dette lover som Lov om finansavtaler, Lov om betalingssystemer, Lov om finansvirksomhet og Hvitvaskingsloven.

⁵ Kilde: (http://ec.europa.eu/internal_market/payments/framework/index_en.htm)

Banknæringen, sentralbankene og EU arbeider nå med å etablere et felles europeisk betalingsområde for kontopenger – Sepa. Innenfor det felles europeiske betalingsområdet skal betalinger i Euro til andre land kunne utføres fra én bankkonto, med ett sett av instrumenter (kredittoverføringer, direkte debiteringer og betaling med kort) og med de samme vilkår/priser som for innenlandske betalinger. Teknologien gjør et automatisert betalingssystem som Sepa mulig. Infrastrukturen for å få dette til er allerede vedtatt av EU-parlamentet gjennom PSD. PSD harmoniserer lovverket for internasjonale betalingssystemer og legger til rette felles standarder for betalingsinstrumenter. De enkelte land må implementere PSD innen 1. november 2009.

Norske banker som vil betjene kunder som trenger betalingstjenester i Euro vil måtte legge til rette for standardiserte betalinger i Euro. DnB NOR tilpasser seg de nye standardene og er aktivt med i utarbeidelsen sammen med rundt 7000 andre europeiske banker (DnB NORs hjemmeside januar 2008). Forbrukere og bedrifter i EU kan fra 2008 utnytte fordelene med en felles valuta - Euro. Eurobetalinger over landegrensene som pga. ulike betalingssystemer tidligere var både tidkrevende og kostbare for både finansinstitusjoner og deres kunder, kan i dag gjennomføres over en konto.

De første Sepa-tjenestene ble lansert i januar 2008 og overgangen fra nasjonale betalingssystemer til Sepa skal være ferdig innen utgangen av 2010. Bedrifter med virksomhet i flere euroland vil bare trenge én eurokonto i ett land. Sepa vil bidra til forenkling for bankkundene, fordi de kan sende og motta alle sine eurobetalinger til/fra samme bankkonto gjennom Sepa-tjenestene. Bedriftene vil kunne oppnå store fordeler og bedret likviditetsstyring ved å samle hele sin likviditet i én bank. Bedriftene vil også få effektivitetsgevinster gjennom sentralisering av hele bedriftens betalingsformidling for hele euroområdet. Sepa og PSD gir bedriftene muligheter for automatisk avstemming av innbetalinger. Etter hvert vil mer avanserte Sepa-tjenester bli lansert som for eksempel en felles løsning for betaling med mobiltelefon, egen Sepa-standard for kontobasert betaling på internett og standardisert løsning for e-faktura.

For privatpersoner blir det enklere og rimeligere å betale i EU- og EØS-landene. Privatpersoner vil kun trenge én bankkonto for eurobetalinger og betingelsene ved ut- og innbetalinger blir de samme uansett om betalingen skjer innenfor et land i Sepa-området eller til et annet land i Sepa. Eksempelvis vil personer som bor, arbeider eller studerer i utlandet ikke lenger trenge å åpne tilleggskonti i utlandet, personer med eiendom i utlandet kan utføre alle eurobetalinger, eller direkte debiteringer, det være seg betalinger av strøm, avgifter og skatt fra egen konto i hjemlandet. Når

det gjelder betalingskort vil samme kort kunne brukes for eurobetalinger i alle Sepa-land. Dette vil både gjøre varehandelen over landegrensene enklere og billigere samt redusere behovet for kontanter ved utenlandsopphold.

EU- Kommisjonen - Sparebankloven

EU- Kommisjonen mener at for å få til et effektivt bank- og finansmarked kan ikke privat og SMB-markedet som står for over 50 % av markedet bli holdt utenfor en konsolidering. EU- Kommisjonen vil derfor ha en oppmykning av sparebanklovene slik at også sparebankene kan bli kjøpt opp. Sparebankene vi har snakket med i Norge tror ikke det blir en realitet i de neste tiårene, men vi skal ikke glemme at EU-Kommisjonens argument er logiske og at de faktisk har myndighet til å endre loven. Skulle norske sparebanker bli mål for oppkjøp av nasjonale og utenlandske banker vil strukturen i næringen kunne bli vesentlig forskjellig fra i dag.

Den europeiske sparebankforeningen, The European Savings Bank Group (ESBG), er sterkt uenig i EU-kommisjonens synspunkter og konklusjoner. ESBG hevder at sparebankene har et tett og nært forhold til sine kunder, de er del av en lokal og regional infrastruktur som hjelper privatpersoner og SMB - bedrifter, selve ryggraden i vår økonomi, mot utfordringene globaliseringen gir. Sparebankene har lokale og regionale beslutningssentre, nær kundene (og ikke langt unna som mange forretningsbanker). Sparebankene har en effektiv infrastruktur som gjør dem i stand til å bringe fordelene av en globalisering frem til kundene sine.

ESBG mener derfor at Europa er best tjent med et pluralistisk økonomisk system der forskjellige foretningsmodeller konkurrerer mot hverandre. De hevder at europeiske sparebanker er en vesentlig del av denne modellen siden sparebankene ikke bare fokuserer på å maksimere verdiene til aksjeeierne, men ivaretar alle sine "stakeholders" interesser. ESBG påstår videre at det ikke er og aldri vil bli bare "en type" bankkunde i Europa, derfor sier de at en standardisering i tilbudene i retail banking ikke har noe for seg.

EU-Kommisjonen konkluderer med at retail markedet i næringen i dag er svært fragmentert og de mener dette betyr at konkurransen ikke er effektiv nok. De vil ha en større konsolidering der også sparebankene kan bli kjøpt opp. ESBG er ikke enig med EU-Kommisjonen, særlig vedrørende konklusjonen om en fragmentert næring og mangel på konkurranse. Det at sparebankene i Europa i en rekke tilfeller har høyere priser og fortjenestemarginer enn forretningsbankene har ikke noe med lite konkurranse å gjøre hevder ESBG. Det kan forklares ved økonomiske forhold og forskjeller i levestandard. Det faktum at retail segmentet er svært lokalt og

fragmentert bør ikke tolkes som bevis på at dette segmentet ikke er effektivt eller konkurranseutsatt, men heller at viktige lokale faktorer som kultur, språk, historie og skatteregler påvirker/spiller en rolle i lokal banking.

ESBG mener at EU-Kommisjonen ikke bør fortsette å arbeide for å redusere fragmenteringen i banknæringen. De hevder at fokuset i større grad bør være på de fordelene sparebankene bidrar med og den effektive konkurransen de faktisk skaper. De mener også at EU-Kommisjonen må være varsom med å innføre nye regler/reguleringer, da dette alltid fører til økte kostnader for bankene (ESBG 2007).

Basel II

Basel II er et nytt sett med kriterier for å vurdere risiko på eiendeler/kunder. Det er en videreutvikling av The Basel Committee on Banking Supervision ble etablert i 1974 for å tilføre banknæringen et forum for overvåknings-spørsmål, og som endte opp i et sett av regler for risikovurdering - Basel I i 1987. Denne komitéen består av senior medarbeidere fra sentralbankene og overvåkningsorganene i Belgia, Canada, Frankrike, Tyskland, Italia, Japan, Luxembourg, Nederland, Spania, Sverige, Sveits, Storbritannia og USA. Selv om komitéen ikke har noen formell autoritet, har den en stor innflytelse på tilsynsmyndighetene i mange land, slik at det i dag er ensartet praksis og standarder i de fleste medlemsland.

Målet med Basel II er å modernisere kapitalkravene slik at de blir mer omfattende/helhetlige og mer risiko sensitive og bedre tilpasset finansinstitusjonenes "risk management" praksis. Basel II rammeverket gir et nytt sett med kriterier for å vurdere risiko på eiendeler/kunder og mer sensitiv til og mer differensiert opp imot den reelle risikoen bankene møter i sin drift. Norsk Hydro vil f.eks. ha en lavere risikovurdering enn et nystartet renseri. Basel II ser ikke bare på økonomisk risiko, men også operasjonell risiko slik som f.eks. at operasjonelle systemer bryter sammen eller at de ansatte gjør feil. (Out-Law.com, februar, 2006).

Banker som opererer aktivt i corporate-markedet (og som dermed betjener store kunder) vil kunne frigjøre vesentlig kapital. Nordea hevder å kunne frigjøre 20 % av den kapitalen som er i dag er bundet. Investeringene i datamodeller for å tilpasse seg Basel II er betydelige. For små lokale banker som fokuserer på privat/SMB- markedet har det ingen hensikt å tilpasse seg Basel II fordi de gjør en effektiv vurdering i dag basert på relasjoner og kunnskap om kundene og markedene.

Teknologien

Teknologien bidrar til at "all" industri blir mer global og den er med på å endre bankkundernes forventninger. De blir mer krevende og ønsker blant annet å "banke" når og hvor de måtte ønske. Teknologien "skapte" internett og e-banking og er blitt viktig for bankene i forbindelse med kunde-profilering, relasjonsbygging, mersalg, kryssalg, target marketing, prising på produkter/tjenester. Minibanker og økningen av elektroniske betalinger reduserer bankenes kostnader. Teknologien gjør det også mulig for bankene å sentralisere back-office funksjoner og oppnå skalafordeler. Eksempler er kredittvurdering og behandling av lånesøknader det være seg forbrukslån eller boliglån. Disse funksjonene kan også legges til lavkostland. Eksempelvis har Storebrand Bank lagt disse funksjonene til Baltikum og sparer dermed 2/3 på lønnskostnadene. De forventer imidlertid på lengre sikt at lønnsnivået i Baltikum vil stige mot norsk nivå. Nordea har valgt en annen hovedstrategi. I følge Peter Schütze, direktør Norden, Nordea planlegger ikke Nordea å flytte back-office funksjoner til lavkostland, men vil heller investere i og utnytte de besparelser teknologien gir når det gjelder vurdering og innvilgelse av boliglån, andre lån, internasjonale pengeoverføringer og innskudd (The Banker 19. februar, 2008). Nordea ser for seg at konkurransen i privat/SMB-markedet blir hardere. De tror dog at antallet filialer vil bli det samme, men at det i fremtiden vil bli færre ansatte i filialene. Det vil være redusert behov for administrativt ansatte og ansatte i back-office funksjoner. Peter Schütze tror at de som vil bemanne filialene i fremtiden i hovedsak vil være fokusert på salg og service og ta seg god tid til å sette seg ned med kundene sine og diskutere hvilke muligheter de har.

Teknologien muliggjør nye og ukonvensjonelle allianser, også over landegrensene, som f.eks. mellom banker og mobiltelefonselskaper, kortutstedere, teknologispesialister og tilbydere av produkter og tjenester. Teknologien alene gir ikke fortrinn. Det viktige er med hvilken kreativitet og hvor raskt man tar den i bruk og hvor fleksibel man er til å skaffe seg den, f.eks. kjøpe fra/utvikle sammen med konkurrenter. Vi har sett eksempler på teknologisk innovasjon som f.eks. representert ved Luup. Luup og deres konkurrenter vil bli spesielt sterke på pengeoverføringer mellom land der de er meget mer konkurransedyktige på pris enn de løsninger som tilbys av banker eller spesialiserte bedrifter (som f.eks. Western Union⁶) i dag. Gitt mobilitet i arbeidskraften og den sterke arbeidsinnvandringen vil behovet for denne type tjenester bare øke i omfang. Estimaterne på verdensbasis ligger på 300 milliarder USD (2006)⁷.

⁶ Det er hevdet i intervju på Headline News at Western Union har flere filialer i verden enn McDonalds, Starbucks, Burger King og Wal Mart til sammen!

⁷ <http://christiankamayou.typepad.com/transferts/2008/01/immigrants-from.html>.

En konsekvens av den teknologiske utviklingen er at nærheten til de markedene bankene betjener ikke lenger er så vesentlig. Ikke bare har norske og utenlandske internettbanker etablert seg uten filialnett, men utenlandske banker og finansinstitusjoner har gått sterkt inn i privatmarkedet med forbrukerlån, billån og kredittkort. Dette har ført til at konkurransen for lokale banker har økt betydelig og da særlig for sparebankene. Bankene har også satt flere av back-office funksjoner ut til kundene sine (internett banking). Kredittvurdering og behandling av boliglånsøknader kan gjøres effektivt selv om de utføres i et land langt unna kundene.

De Nordiske sentralbankenes rapport (Juhl Pedersen et al 2006) fremhever at norske og nordiske banker har vært ledende i å adoptere og bruke ny bankteknologi. Eksempler er effektive plattformer for betalingsformidling, bruk av debet og kredittkort, bank via telefon og internettbank. For mange kunder og for bankene har dette vært fordelaktig, enklere og mer effektivt. Rapporten peker på at teknologisk utvikling vil føre til at nye produkter og tjenester vil bli utviklet og lansert i et stadig økende tempo samtidig som den gir muligheter for øket produktivitet og bedre kvalitet på tjenestene. På den annen side vil teknologiutvikling kunne "presse" bankene til å endre sine forretningsmodeller, produkter, tjenester og strategier. Ett eksempel på dette fra USA er Wells Fargo som har etablert et "internt marked" med en portal/virtuelle verden for sitt nettverk av kunder. I Norden har Nordea har brutt en tradisjon om at bankene skal organisere seg i en divisjon for privatkunder og en annen divisjon for bedriftskunder. I erkjennelsen av at det er gevinster å hente på å rasjonalisere relasjonene mellom betaler og mottager har Nordea organisert privat og bedriftskundene i samme divisjon (fra juli 2007).

Sentralbankene forventer videre at den teknologiske ledelsen norske og nordiske banker har hatt på betalingsformidling forventes å bli svekket. Når Sepa blir innført i løpet av 2010 vil f. eks. alle banker få tilgang til den samme teknologien i formidling av euro-transaksjoner. På den annen side er det mulig at de holdninger og vilje til å utvikle og benytte ny teknologi som nordiske banker har kan hjelpe dem til å se nye teknologiske muligheter i fremtiden slik at de på en eller annen måte beholder sitt teknologiske lederskap i Europa. Kundene til nordiske banker er også mer åpen for ny teknologi og tar denne i bruk raskere enn i andre europeiske land (Juhl Pedersen et al 2006).

Kundene

Mer globalt orienterte (bedrifts)kunder tvinger bankene til økt internasjonal engasjement. Bankene må vokse med kundene sine for ikke å miste dem.

Den teknologiske utvikling har også ført til at bedriftskundene er blitt mer krevende. De vil ha raskere ("real-time" informasjon) og vesentlig billigere internasjonale betalingssystemer, bedre synlighet og kontroll med transaksjonene. Globaliseringen av verdenshandelen tvinger derfor bankene til å investere i ny teknologi for å imøtekomme kundenes krav.

Bankene selv

Når noen banker fusjonerer eller kjøper opp andre banker føler andre banker at de må følge med for ikke å tape markedsandeler. Dette er observert i mange ulike bransjer, og kalles for "Knickerbrocker-effekten"⁸, der aktørene søker å posisjonere seg i utlandet for ikke å bli utkonkurrert på global basis (inklusive hjemmemarkedet). Det er særlig i markeder med dominerende aktører at denne bjellesaumentaliteten kan observeres. Dette så vi klart rundt milleniumskiftet (se side 21).

Utviklingen i verdensøkonomien

Det siste året har vært preget av uro i finansverdenen og mange banker har tapt på sine subprime lån. En stagnasjon eller tilbakegang i verdensøkonomien vil være en motkraft til globalisering og kan bremse og/eller stoppe den i en periode. IMF har anslått de totale tapene til å ligge i området 1.000 milliarder USD (FT 07.04.08). Redningen av Northern Rock i UK, Bear Stearns i USA og West Landesbank Industriebank-IKB⁹ i Tyskland er første tegn på at myndighetene i de respektive land tar situasjonen på alvor. I Tyskland har for øvrig en mindre bank (Weserbank i Bremerhaven – med 120 millioner Euro i forvaltningskapital) faktisk gått konkurs (FT 10.04.08). Ulike land har vært rammet forskjellig i denne sammenheng. Islandske banker (Kaupthing, Glitnir og Landsbanki) har vært spesielt hardt rammet i kjølvannet av denne krisen og ventes av mange å bli satt tilbake i sin meget aggressive internasjonalisering de siste fem årene¹⁰. Dette tror vi også vil gjelde de mest hardt rammede banker som f.eks. Citigroup, Merrill Lynch, UBS, Société Générale, Crédit Suisse mfl. Dette kan lede til at andre banker tar over ledelsen av markedsutviklingen i deler av finansmarkedet. Banker i

⁸ Etter F. T. Knickerbrocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Press 1973.

⁹ business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/banking_and_finance/article3338761.ece, og www.spiegel.de/international/business/0,1518,536635,00.html

¹⁰ Det har vært spekulert om dette helt fra høsten 2007. Inntrykket av islandske bankers problemer mildnes noe i en artikkel i Financial Times 12. mai der man uttrykker at både inntjening, såkalt "capital adequacy ratio" og renter for funding ligger vel innenfor trygge marginer.

Japan er f.eks. ikke like hardt rammet av krisen som amerikanske eller europeiske banker (BBC World, 05.05.08).

Konsekvensen av bankkrisen vil også føles mer generelt på den økonomiske utviklingen – hvert fall i den vestlige verden. IMF anslår at veksten i verdensøkonomien vil bli redusert med rundt 1,2 % i forhold til i fjor, og at den vestlige verden (USA/Canada, Europa, Japan) vil veksten kun ligge på mellom 0,5 % (USA) og 1,6 % (UK) (FT 10.04.08). En tilbakegang i verdensøkonomien vil medføre at bankenes internasjonale kunder redusere sine ekspansjonsplaner, som igjen fører til at bankene i mindre grad blir ”tvunget” til å følge sine kunder etter hvert som de ekspanderer.

5.3 Konsekvenser for bankstrukturen

Vi har sett at store forretningsbanker søker å få et fastere grep om sine respektive hjemmemarkeder gjennom sammenslåinger, og søker å internasjonalisere sin virksomhet ved oppkjøp av mindre banker i utvalgte land. Dette kan være en begynnende trend som leder mot en mer konsentrert bankstruktur på global basis. Likevel ser vi at globalisering av banksektoren hemmes av en rekke barrierer. Vi har beskrevet hvordan disse barrierene søkes redusert eller brutt helt ned, både av EU, av bankenes bruk av ny teknologi, men også av den generelle utviklingen mot en mer ”global virkelighet” – kommunikasjon, kundepreferanser, kundenes egen internasjonalisering. Vi vil nå kort oppsummere hvordan denne utviklingen vil kunne påvirke næringsstrukturen i banksektoren i løpet av det nærmeste tiåret. Dette er basert på hva vi kan kalle ”educated guesses” med utgangspunkt i de modeller og det teoretiske rammeverk som er beskrevet tidligere. Vi presenterer vi tre ulike scenarier: ”Baseline”, ”Teknologisk gjennombrudd”, og ”Den globale banknæringen”

Baseline

Dette er det minst dramatiske scenario, med kun gradvis tilpasning av EU-Kommisjonens utspill. Sepa blir gjennomført hvilket klart letter intereuropeiske transaksjoner. Også enkelte nasjonale regler (som f.eks. rapporteringsrutiner, godkjennelsesprosedyrer) som begrenser bankenes vilje og muligheter til å fusjonere på tvers av grenser vil bli redusert, men neppe helt fjernet. F.eks. ser en harmonisering av skattelover/regler ut til å bli skjøvet ut til en fjern fremtid. Når det gjelder teknologisk utvikling, vil denne fortsette uten å dramatisk endre næringsstrukturen. Basel II vil bidra til å øke handlingsrommet til de store bankene. Samtidig forventer vi at dagens finanskrisen vil legge en demper på de store bankenes muligheter til å ekspandere eller konsolidere sine posisjoner i utlandet. Enkelte av dem vil kunne dra fordel av krisen å gjøre noen gode ”kupp” (f.eks. J. P. Morgans oppkjøp av Bear Sterns), og dermed styrke sin stilling. En viss endring

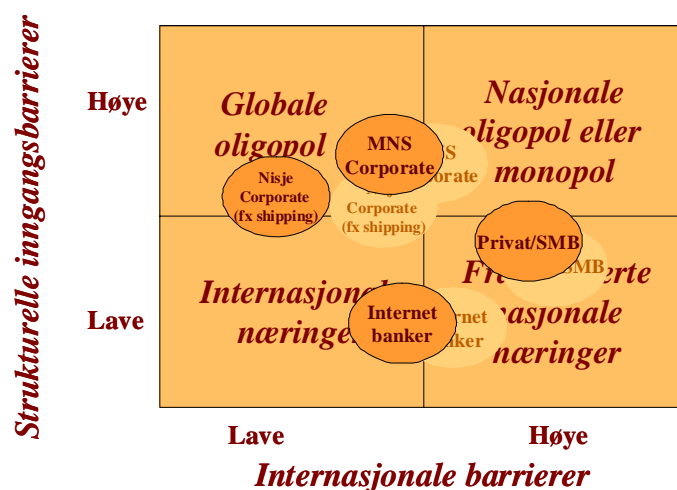
oppover mot venstre i næringsmatrisen er ventet i corporate markedet (se figur 5.1). Når det gjelder nisje/corporate, kan det tenkes at enkelte aktører vil legge mindre vekt på f.eks. shipping i et forsøk på å kutte kostnader i kjølvannet av subprime-krisen ("back to basics").

Utspillene for å få endret Sparebankloven blir ikke tatt til følge, hvilket innebærer at det forventes kun små endringer i denne delen av markedet. Enkelte fusjoner vil kunne gjennomføres, og enkelte "løsninger" à la Sparebanken Vest vil også kunne inntreffe. Men i det store og det hele blir ikke denne sektoren vesentlig berørt av utviklingen. Dette innebærer mao. at strukturen i privat / SMB-markedet kun forventes å bevege seg svakt til venstre i diagrammet, og kanskje noe oppover (som følge av mer bruk av teknologi). Samtidig som teknologiutviklingen bidrar til å styrke de store fordi investeringer i teknologi krever stordriftsfordeler, vil også teknologien innebære muligheten for nye inntrengere i f.eks. internet-markedet. Dette har vi allerede sett, og vi tror at denne trenden vil fortsette, med nye aktører som tradisjonelt ikke har operert i bankmarkedet (f.eks. Bank Norwegian).

Alle norske forretningsbanker er kjøpt opp – så nær som én, Voss Veksel og Landmannsbank. Dermed er det ikke rom for flere store oppkjøp i denne delen av markedet. Det er imidlertid ikke usannsynlig at enkelte utenlandske banker i kjølvannet av finanskrisen - velger (blir tvunget til) å gå ut av markedet i Norge eventuelt Skandinavia. Islandske banker er her mulige kandidater. Hvem som i så fall vil komme på kjøpersiden vil/kan vi ikke komme med noen klar spådom om. En mulighet er at eksisterende utenlandske banker vil se en mulighet til å styrke sin posisjon i markedet – SEB, Handelsbanken, Danske Bank ligger i så fall "først i løypa". Også andre utenlandske banker med aktivitet i Norge kan komme på tale her, som f.eks. Santander. Dette bør i så fall ses på i sammenheng med utviklingen i Norden for øvrig. Både Kaupthing og Glitnir har virksomhet i alle nordiske land og vil som sådan være interessante kandidater i forbindelse med en eventuell redningsaksjon. Glitnir har i denne forbindelse annonsert salg av lån i Norge for 2,5 milliarder NOK (Aftenposten 17.04.08). De andre nordiske bankene synes mindre utsatt. Den sterke konsentrasjonen i banksektoren Norden (de fem største utgjør mellom 70 og 90 % av markedet, Juhl Pedersen et al 2006) tilsier at også i Norden vil det være vanskelig å se for seg de store restruktureringer uten politiske føringer. Den svenske stats annonsering av interesse for avhending av sine knappe 20 % i Nordea er også en joker her.

Vi ser også for oss at sparebanksektoren stort sett vil fortsette som før, men at det blir enkelte konsolideringer – og at dermed vil enkelte mindre sparebanker bli fusjonert med større enheter. Vi kan ikke spekulere i hvilke

banker som vil bli berørt av en slik utvikling. Figur 5.1 viser hvordan vi ser for oss strukturen i banknæringen i et tiårsperspektiv under dette scenarioet (for referanse se figur 2.1 og 4.1).



Figur 5.1 Baseline scenario 2018

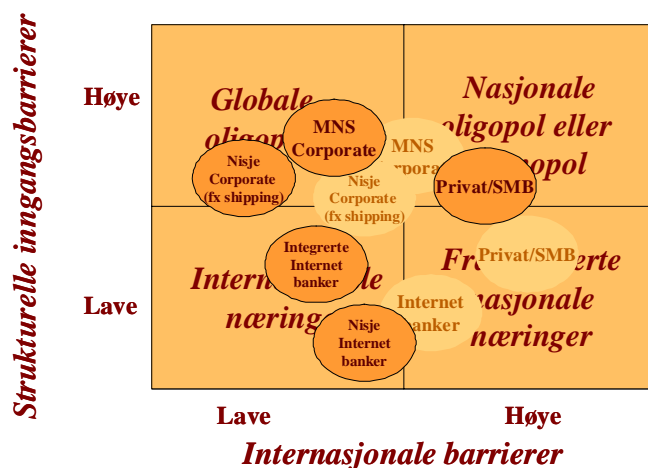
Teknologigjennombrudd

I dette scenarioet vil - i tillegg til de relativt beskjedne tilpasninger av regler som beskrives ovenfor (Sepa/Basel II) - teknologien om ikke revolusjonere måten hvorpå bankene opererer så i hvert fall kunne spille en viktig rolle i bankstrukturens utvikling. Vi ser for oss at internet og mobiltelefon vil få gjennombrudd for gjennomføring av transaksjoner i privat/SMB-markedet og at nye aktører i begge bransjer (internet/mobiltelefon) vil være aktive. Dette kan være Microsoft eller Google, Telenor eller Vodaphone, men det kan også være små nisjeoperatører som Luup, Payex, paybox etc. I tillegg vil trenden med internetbanker (Storebrand Bank, Skandiabanken, Bank Norwegian, YaBank mfl.) fortsette, også med utenlandsk innslag. Flere av disse har etterhvert også utviklet mobiltjenester. I Finland har interaktiv digital TV kommet på markedet og man regner med at også denne vil bli brukt som en kanal i bankmarkedet (Jyrkönen og Paunonen 2003). Bakgrunnen for et slikt scenario er – foruten teknologien og aktørenes vilje/evne til å utnytte den – unge kundegruppers enkle omgang med nye medier og nye måter å bruke elektroniske tjenester på. Samtaler med aktører i mobilbanksektoren indikerer at det vil være tre ulike operatører: datatransmisjon (telefonselskapene), applikasjonsleverandørene (som f.eks. Luup) og bankene, som vil sameksistere i åpne systemer omtrent som kredittkortselskapene og bankene i dag. Det store markedet ser i første

omgang ut til å være transnasjonale pengeoverføringer fra migranter til familien i hjemlandet (enkelte anslag angir 30-40% av transaksjonene). Enkelte aktører har forsøkt å etablere lukkede, vertikalt organiserte systemer men disse ser ikke ut til å lykkes i samme grad. Et unntak er her PayPal, som i følge enkelte i bransjen foretar 80 % av sine transaksjoner gjennom sin allianse med eieren e-Bay.

IBM nevner i sin rapport, "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006" (Banarjea et al 2006), at bankenes fokus på produkt/tjeneste og markedsinnovasjon neppe vil gi varige konkurransefordeler og vil etter kort tid bli tatt igjen av konkurrentene. Mange av de ovennevnte innovasjonene tar utgangspunkt i eksisterende tjenestestruktur i bankene og vil dermed relativt "lett" kunne adopteres av sentrale aktører. Fokus bør i følge IBM-rapporten heller legges på business modellene. Den viktigste faktoren som "holder igjen" for slik teknologisatsing er bankene selv: forhold som treghet, manglende koordinering, risikoaversjon, innsikt i kundedadferd, og ikke minst selvbilde til bankene – som oppfatter seg mer som produktleverandører enn innovatører (Wendel 2006). Bankenes bedriftskultur kan dermed bli en begrensning i deres egen evne til å finne nye løsninger på hvordan ny teknologi kan utnyttes. Dermed åpnes det også for at andre aktører enn bankene selv kan spille en rolle i fremtidens finansmarked.

Dette vil få konsekvenser for konkurransestrukturen i markedet. Enkelte nye aktører vil kunne ta over "retail"-funksjonen i deler av markedet (Juhl Pedersen et al 2006) og nye strategiske grupper kan oppstå. To ulike strategier kan identifiseres: Dels vil noen banker legge om ved at de dramatisk tar i bruk den nye teknologien, samtidig som de opererer i det tradisjonelle markedet. Dels vil enkelte banker legge mer vekt på den personlige service og på denne måten distansere seg fra de nye aktørene, og dermed forsterke de strukturelle inngangsbarrierer i denne delen av markedet. Dermed vil denne strategiske gruppen stige noe i matrisen. Internet-delen av markedet vil kunne dele seg i to, der de toneangivende aktørene vil betjene de "integrerte kundene" (regnskapsløsninger, overføringer, mobiltjenester), mens mindre nisjeoperatører tar seg av de kundene som kun vil ha enkeltløsninger for f.eks. transaksjoner.



Figur 5.2 Teknologigjennombrudd scenario 2018

Denne utviklingen vil neppe få dramatiske konsekvenser for corporate-delen av markedet. Det forventes en viss konkurranse fra de integrerte aktørene i internet-markedet, men MNS-kundene og corporate nisjemarkedene vil ha helt andre behov (f.eks. rådgivning ifm M&A, tilrettelegging av syndikerte lån, næringsspesifikk kompetanse) som ikke dekkes av elektroniske tjenester på denne måten. Figur 5.2 viser bankstrukturen anno 2018 med dette scenarioet – for referanse se også figur 2.1 og 4.1.

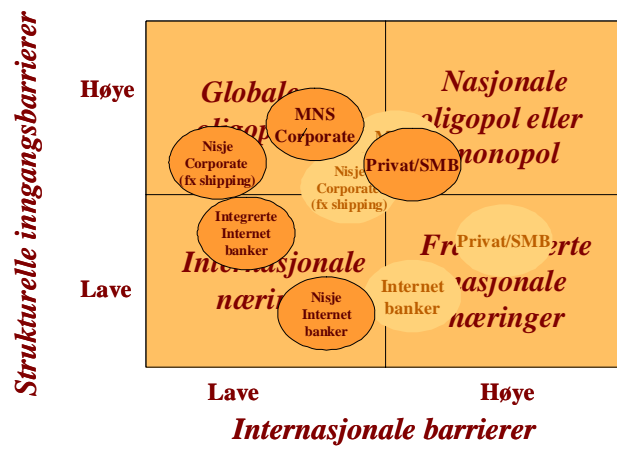
Den globale banknæringen

I tillegg til en mer forsert teknologisk utvikling vil dette scenarioet innebære at EU-Kommisjonen for gjennombrudd for de fleste av sine forslag, inklusive en likestilling mellom sparebanker og forretningsbanker. Dette vil ventelig føre til en konsentrasjon av sparebanksektoren, både i Norge og i land som f.eks. Tyskland og Spania. Hvis dette i det hele tatt vil skje, kommer det neppe til å bli gjennomført før slutten av tiårsperioden som dette scenarioet gjelder. Det er stor politisk motvilje mot denne endringen i de landene som blir mest berørt, og med Tyskland i førersetet ser vi ikke for oss raske endringer her. Det kan imidlertid hende at enkelte sparebanker – og da spesielt i Tyskland - kan få problemer i kjølvannet av subprime-krisen. Andre banker som er mindre utsatt vil kunne dra fordel av dette. Om utenlandske banker skulle få gjennomslag for eventuelle oppkjøp, vil imidlertid avhenge av bankens betydning i landet og den politiske viljen til å "slippe" banken til utlandet. Vi har i så henseende tidligere sitert den franske finansministerens resolute og negative holdning til mulig oppkjøp av Société Générale. Det er grunn til å tro at dette vil variere sterkt fra land

til land – noen liberale og andre mer nasjonalistiske. Vi har jo også sett hvordan den nederlandske storbanken ABN Amro av myndighetene ble tillatt overtatt av et konsortium av utenlandske banker – og her var det heller ikke snakk om en redningsaksjon. Videre har vi sett hvordan Bear Stearns, ble kjøpt opp av J. P. Morgan (innenlandsk oppkjøp). Vi har også sett hvordan sovereign funds fra Midt Østen og Kina kjøper seg inn i vestens banknæring. Vi vil ikke dermed hevde at disse vil spille en dominerende rolle i de nærmeste ti årene, men indikerer at endringer vil kunne komme og at en viss sanering av banknæringen vil bli resultatet.

Også en harmonisering av skatteregler og strømlinjeforming av godkjenningsprosedyrer for fusjoner over landegrensene vil gjøre det lettere å få til en reell paneuropeisk konkurranse og dermed til syvende og sist en mer dramatisk omstrukturering av europeisk banknæring. Igjen er dette betinget av politiske prosesser internt i EU som neppe vil gi resultater de nærmeste årene. Om dette skulle bli utviklingen, er det likevel forhold som ”holder igjen” - særlig lokalkunnskap og kundenærhet (Berger & Smith 2003) som ingen lovharmonisering vil kunne gjøre noe med. Figur 5.3 viser hvordan vi ser for oss bankstrukturen om ti år under dette scenarioet - for referanse se også figur 2.1 og 4.1.

Dette scenarioet vil ikke innebære at banknæringen blir helt globalisert. Likevel vil særlig sparebankene bli mer utsatt, både for oppkjøpsforsøk og for hardere konkurranse i et slikt scenario. Hele bransjen vil flytte lengre til venstre i næringsmatrisen. Likevel ligger det føringer som vil kunne endre strukturen i det norske bankmarkedet. For det første vil sparebanksektoren bli utsatt for fusjoner og oppkjøp – både internt blandt sparebanker, men også av utenlandske forretningsbanker. Vi tror at DnB NOR er for stor i markedet til å bli tillatt å foreta større oppkjøp. Dermed vil denne banken måtte ta stilling hvordan utenlandske aktører forholder seg til de mulighetene som åpnes. Både banker med eksisterende engasjement i Norge (SEB, Handelsbanken, Danske Bank, Santander) og andre ledende banker vil kunne se muligheter i dette nye landskapet. Hvis vi flytter perspektivet til andre nordiske land, ser vi at spesielt Sverige med sine rundt 70 lokale sparebanker kan bli utsatt for det samme i dette scenarioet. I Finland og Danmark med sine rundt 30 respektive 11 sparebanker vil også det bli åpninger for sammenslåinger men med mindre konsekvenser. Her er det mange muligheter for den ”modige entreprenør”!



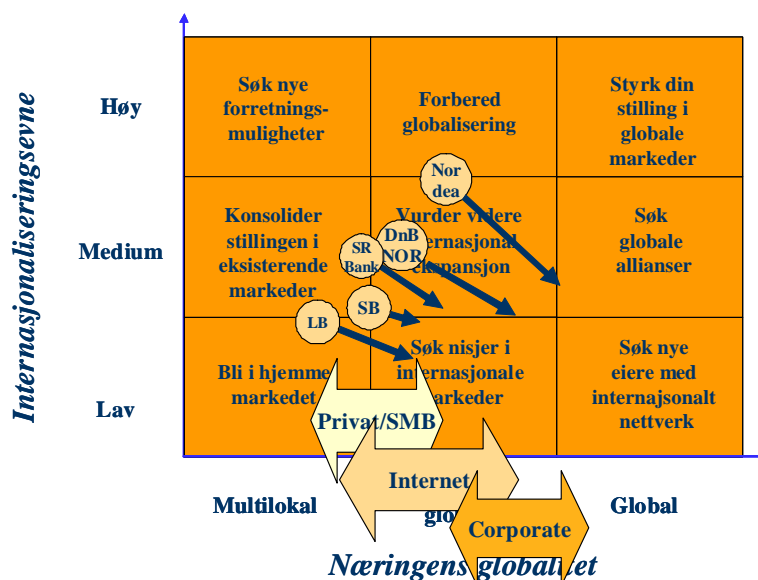
Figur 5.3 Den globale banknæring scenario 2018

6. Utfordringer for banker i Norge

6.1 Innledende betraktninger

Vi har diskutert tre ulike scenarioer for utvikling av banknæringen globalt, med spesiell vekt på Europa. Vi skal nå diskutere hvilke konsekvenser som disse tre kan få for et utvalg av norske banker eller banker som opererer i Norge. Vi har her valgt følgende banker: Lillestrømbanken (Terra), DnB NOR, Nordea, SR-Bank (Sparebank 1), Storebrand Bank. Disse utfordringene er i skrivende stund ikke diskutert med bankenes ledelse. Vi vil understreke at våre vurderinger er avledet av den teoretiske modellen som beskrives i kapittel 2, og vi har hverken som mål eller tilstrekkelig innsikt til å vurdere andre forretningsmessige forhold – som f.eks. vekstmuligheter i konkrete markeder eller næringer.

Figur 6.1 viser ”De ni strategiske vinduer” og utviklingspennet for de fem ulike strategiske gruppene - her forenklet til tre: 1) Privat/SMB; 2) Internet (nisje og integrert); 3) Corporate (nisje og generell), for de tre scenarioene - for referanse se figur 2.2. Plasseringen av disse ”spennene” er foretatt med bakgrunn i figurene 5.1-5.3. Videre viser figuren posisjonen til de fem analyserte bankene med utgangspunkt i ”Baseline”-scenarioet og med en pil som indikerer et sannsynlig forløp til hver bank hvis utviklingen går mot det tredje scenarioet, ”Den globale banknæring”.



Figur 6.1 Konsekvenser for fem banker i Norge

Før vi diskuterer den enkelte bank i dette bildet, vil vi gjøre noen generelle observasjoner. Vi ser at alle bankene går både mot høyre og nedover i diagrammet. Drivkreftene som vi har identifisert i kapittel 4 og 5 gjør banknæringen gradvis mer global, med større innslag av globale aktører i markedet og med en konsentrasjon av bankstrukturen, og bankenes evne til å møte denne situasjonen vil langsomt og sikkert bli forringet. *Et slikt forløp forutsetter at banken ikke gjennomfører dramatiske tiltak for å endre banen.* Den kan imidlertid endre denne med ulike strategier. Vi vil nedenfor kort gå nærmere inn på mekanismene i denne utviklingen.

Når globaliteten i markedet øker (hvilket våre analyser viser at den vil gjøre – graden vil avhenge av scenario), vil også det vi kan kalle for det relevante referansemarkedet for den enkelte aktør bli utvidet; fra å være lokal til å omfatte også andre markeder. Når f.eks. utenlandske banker begynner å gjøre seg gjeldende i helt lokale markeder – som Lillestrøm – gjennom aktiv markedsbearbeiding, vil konkurransearenaen for lokale banker som kun har betjent det lokale markedet endre seg. I den grad inntrengerne ønsker å få et fast fotfeste i lokalmarkedet, er en mulighet å presse marginene ved å subsidiere introduksjonen med bedre marginer fra andre markeder. Dette kan de gjøre så lenge de ikke opplever at de lokale markedslederne representerer en troverdig trussel i markedet der de selv er sårbare. For å opprettholde det vi kaller for internasjonaliseringsevnen¹¹, må derfor de lokale bankene utvikle strategier som opprettholder markedsandelen ikke bare i lokalmarkedet, men også i nabomarkeder, eller markeder der inntrengerne er sterke. Dette kan være Sverige for DnB NOR; Oslo eller Hedemark for Lillestrømbanken. Hvis inntrengerne er ledende internasjonale banker, vil det imidlertid være praktisk talt umulig for en lokal sparebank å slå til mot inntrengernes ”strongholds”. For den enkelte lokale sparebank har en slik reposisjonering minst tre effekter: 1) for det første vil det gi banken det vi kan kalle en økt motstandsdyktighet mot nye inntrengere; 2) for det andre vil det kunne gi banken større styrke gjennom sin størrelse og dermed gi den et noe bedre spillerom i markedet til å ta nye initiativ (internasjonalisering?); 3) og for det tredje gir det banken erfaring fra å operere i nye og ukjente markeder.

Alternativt kan banken øke sin markedsandel i lokalmarkedet. For enkelte kan dette imidlertid være vanskelig da de allerede har en høy markedsandel.

¹¹ Internasjonaliseringsevnen er et uttrykk for en bedrifts organisasjonsmessige, finansielle og markedsmessige evne til dels å ta nye initiativ i nye markeder, og til å beskytte seg mot angrep i eksisterende markeder. I et mer lokalt perspektiv kan vi kalle det for ”utviklingsevne” som indikerer bedriftens evne til å trenge inn i nye markeder internt i landet og beskytte sin lokale markedsposisjon i kommunen eller landsdelen.

Man kan også bygge internasjonaliseringsevnen ved å inngå allianser med andre banker – for derved å øke motstandsdyktigheten mot angrep fra nye inntrengere. Dette har vi allerede sett i sparebanksektoren (Terra, Sparebank 1) eller ved konsolidering gjennom oppkjøp og fusjoner i bransjen (DnB NOR, og tidligere Kreditkassens overtagelse av Sunnmørsbanken og Fiskernes Bank).

Om banken ikke finner det mulig å opprettholde sin internasjonaliserings- evne, vil den gradvis falle lenger ut og ned til høyre i matrisen der vi finner strategien ”Søk nisjer i internasjonale markeder”. Dette er en måte å etablere inngangsbarrierer på dels som et bolverk mot nye inntrengere, og dels som en mulig plattform for ny ekspansjon. Banken vil med denne strategien søke å spesialisere seg på en mindre del av markedet. Det den på mange måter oppnår er en høy markedsandel i et lite segment. Spørsmålet blir her i hvilken grad det på denne måten er mulig å ”beskytte seg” mot konkurrenter. Hvor unik er kompetansen eller de fortrinn som banken har utviklet i sin nisje? Hvor ubrytelige er disse barrierene for nye inntrengere? Hvilke preferanser har kundene for denne kompetansen/disse fortrinnene? Vi har tidligere nevnt lokalkunnskap, tradisjoner, tette bånd og lokalpatriotisme som en viktig konkurransefordel for lokale banker. Vil dette være nok å bygge på som en beskyttelse mot inntrengere? I tillegg vil et sentralt spørsmål for de lokale bankene her være om de er i stand å ”holde på ” de mest kunnskapsrike medarbeidere (som jo er det viktigste konkurranse- fortrinnet denne sammenheng).

Litt lenger opp i matrisen finner vi ”Vurder ekspansjon i internasjonale markeder”. Også her er drivkreftene i ferd med å lede næringen mot en mer global struktur. Et viktig spørsmål er da i hvilken grad utviklingen går videre mot høyre eller om den stanser. Våre analyser tilsier at sannsynligheten for en videre globalisering er liten. Bedrifter med en viss internasjonaliseringsevne er i dette ”vinduet” i posisjon til å ta selvstendige initiativ i (nye) internasjonale markeder, for dermed å bygge både posisjon, erfaring og kompetanse for å stå i mot angrep fra inntrengere. For å overleve i en mer internasjonal konkurranse bør da også bedrifter i dette ”vinduet” gjennomføre aktiviteter som åpner nye internasjonale markeder.

6.2 Lillestrømbanken

Bakgrunn

Lillestrømbanken er en liten/mellomstor sparebank med rundt 19000 kunder og en forvaltningskapital på 5,4 milliarder NOK. Den er en av 78 selvstendige lokalt forankrede sparebanker som er med i Terra-Gruppen – en

av fem sparebanker tilknyttet Terra i Oslo-området. Terra-Gruppens mål er å arbeide for at Terrabankene oppnår gode rammevilkår for effektiv drift. På bankenes vegne fremforhandler Terra-Gruppen løsninger som gir strategiske fordeler/bredt spekter av produkter og tjenester samt økonomiske gevinster og stordriftsfordeler. Terra-Gruppen gir sine medlemmer enkelte stordriftsfordeler som f.eks. rimelig IT tjenester, og kan også trekke på kompetanse når det skulle være behov for det.

Lillestrømbankens strategi er å være en bank for lokalsamfunnet og en bank med god service og gode relasjoner til kundene sine – en bank der du med én gang treffer mennesker, også når du ringer. Den typiske kunden vil ha personlig kontakt, ansikt til ansikt. Banken søker å få kundene så fornøyde at de blir ”apostler som skryter av banken”.¹²

Bankens ansatte har god kunnskap om og kjenner sine kunder godt. Kunnskapen og relasjonene gjør at banken betjener og støtter både privatkunder og bedriftskunder som ikke nødvendigvis hadde fått den hjelpen av en annen bank i området. 85 % av Lillestrømbankens omsetning er retail og 15 % småbedrifter. Når en bedriftskunder blir for stor for Lillestrømbanken, ber banken kunden om å finne en større bank. Lillestrømbanken er en integrert del av byen Lillestrøm og engasjerer seg i aktivt i byutviklingen og sponser sport og kulturanlegg, oppussing av historiske og verneverdige bygninger osv.

I de siste årene har det vært investert 7-8 milliarder kroner årlig i Lillestrøm-området. Konkurransen er hard fra norske, nordiske og internasjonale banker. De nordiske bankene som har etablert seg i Lillestrøm har ofte tilbudt boliglån til NIBOR+0 (ingen rentemargin) for å komme inn i markedet. Dette gjelder bl.a. SEB, som imidlertid har trukket seg ut etter kort tid p.g.a. manglende utholdenhet i et konkurranseutsatt marked.

Lillestrømbanken merker stadig sterkere konkurranse fra internasjonale finansinstitusjoner som GE Money Bank, Citibank og Santander som tilbyr forbrukslån, billån (her er også bilprodusenter/forhandlere konkurrenter), betalingskort og boliglån. Lillestrømbankens erfaring er at en ny konkurrent (nasjonal eller internasjonal) dukker opp i deres marked år om annet.

Lillestrømbanken har de siste årene hatt en årlig vekst på 15-20%. Veksten skyldes hovedsakelig – i tillegg til generell markedsvekst i området - at de har overtatt kunder fra andre banker i lokalmarkedet, samt at den har etablert brohode nordøst i Oslo i samarbeid med Aktiv eiendomsmegling.

¹² Administrerende direktør Geir Tore Nielsen i intervju, juni 2007

Konsekvenser for strategien

Som vi ser blir banken utsatt for en viss utenlandsk konkurranse uten at denne tilsynelatende er *for* generende. Ved *Baselinescenarioet* tror vi at dette ikke vil forandre seg i vesentlig grad. Hovedanbefalingen blir dermed **konsolidering** av markedsposisjonen i lokalmarkedet. Dette innebærer at banken ganske enkelt bør fortsette som før og utvikle sine forretningsstrategier i nært inngrep med lokale kunder.

I scenarioet "*Teknologisk gjennombrudd*" vil konkurransen komme fra nye aktører (Luup, Payex, paybox, Paypal etc., og internetbanker) som spiller på andre konkurranseparametre enn de tradisjonelle og dette kan gi Lillestrømbanken nye utfordringer. Enkelte av disse (applikasjonsleverandørene) vil snarere fremstå som potensielle partnere enn direkte konkurrenter. Globaliteten i næringen som helhet vil bli drevet noe mot høyre i matrisen fordi markedene vil bli mer internasjonalsert av fremveksten av disse nye tilbyderne. Hvis banken ikke gjør noe for å holde på / videreutvikle sin markedsandel, vil deres "internasjonaliseringsevne"¹³ dermed bli trukket noe nedover. Det er trolig forbrukslån, samt transaksjoner som vil bli mest utsatt for konkurranse fra disse nye aktørene. Konsekvensen av en slik utvikling er at banken bør spesialisere seg der hvor de er sterkest og heller kutte ned på andre tjenester der konkurransen føles mest intens. I den grad dette fører til redusert vekst eller sågar redusert omsetning, vil det være naturlig for banken å søke nye geografiske områder. Dette er imidlertid ikke umiddelbart lett å gjennomføre, gitt den mer eller mindre kartellaktige strukturen i Terra-gruppen. Enkelte tilløp til "grenseoverskridende" markedsaktiviteter er registrert i denne sektoren og – som vi har sett – Lillestrømbanken bearbeider Stor-Oslo gjennom Aktiv Eiendomsmegling. Dette vil sannsynligvis bli mer utpreget ved dette scenarioet og kan føre til spenninger i TerraGruppen eller til fusjoner mellom sparebanker.

Ved scenarioet *Den globale banknæring* vil også banken få nye konkurrenter, men disse vil ikke bare komme fra nye aktører med ny teknologi. Dette scenarioet antyder i tillegg at ledende, internasjonale banker får et sterkere fotfeste i Norge og i enkelte lokalmarkeder (som Lillestrøm). Forbrukslån og transaksjonstjenester vil her bli enda mer utsatt for konkurranse. Det store spørsmålet blir imidlertid om de nye aktørene vil ha som målsetting å gå inn på boliglån- eller SMB-markedet, eller om dette delmarkedet indirekte vil bli berørt ved at f.eks. DnB NOR øker innsatsen sin her som et mottrekk mot disse bankenes konkurranse i øvrige deler av

¹³ I Lillestrømbankens sammenheng vil internasjonaliseringsevne beskrive bankens evne til å trenge inn i nye markeder internt i Norge og beskytte sin lokale markedsposisjon.

markedet som rammer *denne* banken. Disse konkurrentene vil i utgangspunktet kunne tilby bedre betingelser først og fremst fordi de har lavere fundingkostnader, og kan dumpe rentemarginene over en lengre periode med kryss-subsidiering fra etablerte markeder.

Lillestrømbanken har ikke mange muligheter til å gjøre de store mottrekk her. De kan (og bør) rendyrke sin personlige "touch" i sine kunderelasjoner og foredle sin innsikt i lokale markedsvilkår for på det grunnlag å kunne tilby mer fleksibilitet til kunder som hos konkurrentene kun blir ett av utallige kundeforhold, og der beslutning om kreditt ikke alltid kan tas lokalt. Om dette er tilstrekkelig for å kunne videreføres som en uavhengig bank skal ikke diskuteres her.

6.3 DnB NOR

Bakgrunn

DnB NOR gruppen er den største finansinstitusjonen i Norge, og er et resultat av en rekke nasjonale sammenslåinger av banker og finans- og forsikringsselskaper. Den norske stat kom inn som største eier (34 %) som et resultat redningsaksjonen i kjølvannet bankkrisen på slutten av 1980-/begynnelse av 1990-tallet. Med sine 200 filialer i Norge, 2,1 millioner personkunder og 200.000 er bedriftskunder, samt en forvaltningskapital på 1.600 milliarder kroner har de en markedsandel på 37 % i Norge.

DnB NOR er en norsk fullservicebank med en begrenset internasjonal virksomhet: ca 14 % av omsetningen kommer fra kunder med adresse i utlandet. Hovedmålgruppene til DnB NOR er privatkunder samt små og mellomstore bedrifter.

DnB NOR har i ulike omganger søkt å internasjonalisere sin forretningsvirksomhet, men kan ennå ikke sies å ha blitt en internasjonalt orientert bank. Dog er shippingavdelingen (inkludert offshore og maritim logistikk) et unntak i så henseende. Denne delen av virksomheten utgjør rundt 6-7 % av forvaltningskapitalen til konsernet. Om vi kun ser kun på bankvirksomheten (altså uten Liv og kapitalforvaltning) utgjør shipping nærmere 11 %. DnB NOR har en markedsandel på mellom 15 og 20 % av verdensmarkedet i denne markedsnisjen. Dette gir banken en solid plattform, både organisasjonsmessig, nettverksmessig og markedsmessig (branding), til å utvikle sin internasjonale virksomhet videre.

Internasjonalisering har tradisjonelt foregått ved at banken har fulgt sine kunder i deres egen internasjonalisering. Internasjonalt har DnB NOR valgt å satse på bransjer der banken har konkurransemessige fortrinn i kraft av relasjoner/nettverk, kompetanse og produkter. Viktige bransjer for internasjonal satsning har frem til nå vært shipping, offshore, maritim logistikk, olje, energi og fiskeri. Treforedlingsindustrien, media, teknologi og telekommunikasjon er også segmenter hvor de har sterk bransje-kompetanse og satser internasjonalt. Banken har i dag aktiviteter i rundt 20 land. Banken er imidlertid for liten til å betjene de største internasjonale selskapene, men gjennom DnB NOR Markets Inc. i New York tilbyr DnB NOR investerings-tjenester, inkludert rådgivning vedrørende oppkjøp og fusjoner og da spesielt til kundene i de internasjonale nisjene banken betjener.

Gjennom DnB NORD som er en joint venture (2005) med DnB NOR (51 %) og den tyske sparebanken Norddeutsche Landesbank har DnB NOR et aktivt engasjement i Baltikum. DnB NORD har filialer i Danmark, Finland, Polen, Estland, Latvia og Litauen, med hovedkontoret i København. DnB NORDs målgruppe er tyske og nordiske kunder som opererer i Østersjølandene. Total kapital er i årsberetningen stipulert til 41 milliarder kroner - rundt 2,5 % av DnB NORs forvaltningskapital. I Russland har DnB NOR kjøpt opp Monchebank (Murmansk) og dermed har DnB NOR posisjonert seg i nye og viktige vekstområder i nord. I Sverige har DnB NOR nylig kjøpt kapitalforvaltningsselskapet Carlson Fonder med en portefølje på rundt 10 milliarder norske kroner (http://www.carlsonfonder.se/investhjalp/Rapporter/2007_semi_annual_report_CarlsonFund.pdf), samt SalusAnsvar som er en leverandør av organisasjonstilpassede finansprodukter med avtaler med et femtitalls ulike foreninger – alt fra Civilekonomerna til Evangelistiska Forsterlandsstiftelsen – som omfatter 540.000 kunder (<http://www.salusansvar.se/info/verksamhet.aspx>).

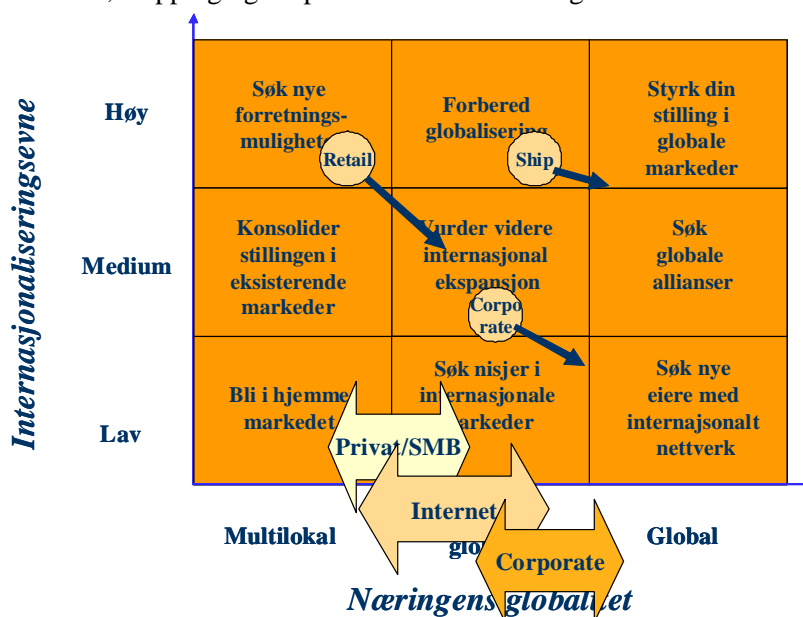
Selv om DnB NOR er den største banken i Norge er den en liten bank i internasjonal målestokk. Hovedtyngden av kunder er privatkunder og små og mellomstore bedrifter i Norge.

DnB NOR anser det som nødvendig å vokse. Investeringene for å tilpasse seg Basel II er i følge våre intervjuobjekter så store at det vil være gunstig – om ikke nødvendig - med en større kundemasse for å oppnå skalafordeler. Organisk vekst er ansett å være vanskelig i tradisjonelle bankmarkeder (Juhl Pedersen et al 2006). Likevel ser DnB NOR et potensial i å tilby nye produkter på det norske markedet. Banken nevner selv produkter knyttet til bedriftskunder (corporate finance, finansieringsløsninger). I tillegg vil en sterkere internasjonalisering gjøre banken mindre sårbar for konjunktur-

svingninger i de markedene og internasjonale nisjene den operer i. Deres mål er at 25 % av virksomheten skal være utenlandsbasert (fra 14 % i dag).

Konsekvenser for strategien

Vi vurderer DnB NORs internasjonaliseringsevne til å ligge et sted mellom "midt på treet" til noe under middels, avhengig hvor langt globaliseringen av banknæringen vil utvikle seg (se figur 6.1). Vi begrunner dette med at banken i dag på mange måter opererer i flere segmenter. Dette er også en hovedutfordring for banken, da den dels søker å være den viktigste banken for "Hvermannen" i Norge, mens den innen shipping har en lederposisjon i verden sammen med Nordea. Innen annen corporate finance er banken relativt liten i forhold til de store internasjonale bankene og har lite å stille med opp mot disse, i hvert fall mht. behovene til store multinasjonale kunder. På mange måter kan vi derfor dele inn banken forretningsområder i tre deler: retail, shipping og corporate. Dette vises i figur 6.2.



Figur 6.2 DnB NOR i de "Ni strategiske vinduer"

Figuren viser at DnB NOR bør følge ulike spor i sin strategiske utvikling:

Retail

Når det gjelder retail, gir modellen signaler om at banken aktivt bør søke nye markedsområder, enten ved produktutvikling eller ved geografisk ekspansjon, samtidig som den konsoliderer sin posisjon i sine tradisjonelle

markeder (i dette tilfelle Norge). En utfordring i forhold til andre sparebanker kan her være den nærhet til lokalmarkedet som disse sistnevnte har. Generelt sett er sparebankene i Norge uavhengige banker og opptrer individuelt i hvert lokalmarked. DnB NOR på sin side er en konsernbank, der medarbeiderne har mulighet til forfremmelse internt – og blir da også forfremmet, og dermed blir de ”forfremmet bort fra” lokalmarkedet og den innsikten, nettverket og tilliten som den enkelte medarbeider har opparbeidet. Vi tror at ved økt globalisering, vil DnB NORs lokale tilknytning være et av deres fremste konkurransemidler. En for aktiv intern ”forfremmelsesstrategi” kan dermed gi andre lokale sparebanker et fortrinn, samtidig som DnB NOR mister et konkurransefortrinn vis-à-vis utenlandske inntrengere. Vi opplever at DnB NOR er spesielt utsatt i denne sammenheng, fordi banken over en årrekke scorer gjennomgående lavt på tilfredshetsmålinger i Norsk Kundebarometer – sist presentert 07.05 i år.

Ved baselinescenarioet, der retail er plassert i figuren, bør hovedfokus bli på å søke produktutvikling i Norge. Dette kan være formuesforvaltning for nye kundegrupper for å svare på utviklingen i norske husstanders inntektsnivå, eller det kan også være videreutvikling av elektronisk baserte tjenester (internett/mobil). Selv om banken har en godt utviklet internettbank, kan det være aktuelt å foreta oppkjøp av innovative gründerbedrifter som f.eks. tilbyr spennende mobilbaserte transaksjonsløsninger. Det kan også være å forbedre de tjenestene som i dag tilbys slik at banken ikke fremstår som taper i Kundebarometerundersøkelsene. En slik rangering gjør banken spesielt sårbar i en situasjon med et endret konkurransebilde. Organisasjonen i denne delen av banken er relativt snevert orientert mot det norske markedet og de problemstillinger som oppstår her. Det er derfor neppe fornuftig å søke å internasjonalisere denne delen av banken i dette scenarioet. Overtagelsen av SalusAnsvar kan være et første skritt på å etablere en salgskanal mot et ellers vanskelig tilgjengelig nabomarked, og dermed gradvis opparbeide seg erfaring med og innpass i Sverige.

Pilen indikerer imidlertid at de to andre scenarioene (*Teknologisk gjennombrudd* og *Global banknæring*) vil lede til at banken - hvis den ikke foretar seg noe - relativt raskt sklir nedover langs med aksene internasjonaliseringsevne. Hovedårsaken til det er at banken vil støte på utfordringer som den i dag ikke har en organisasjon til å møte. Det dreier seg først og fremst om å møte en gradvis økende global konkurranse. Den bør i dette tilfelle søke å posisjonere seg i et utvalg markeder for å 1) vinne internasjonal erfaring og 2) posisjonere seg mot konkurrenter som kan bli bryssomme i Norge hvis disse sistnevnte ikke møter motstand i sine hjemmemarkeder. Det er sentralt for DnB NOR at banken ikke kommer for

langt ned på denne skalaen, da den i så fall vil komme inn i en helt annen kategori og vil måtte redefinere sin misjon i Norge.

Dette innebærer at banken må nøye definere sine konkurrenter i et mer globalt landskap. Er det først og fremst SEB, Handelsbanken, Danske Bank eller Nordea, eller er det de store internasjonale som f.eks. Santander som etterhvert etablerer et sterkt nettverk i Nord Europa, eller er det også nye aktører som Luup eller Paypal? Vi er ikke i posisjon til å spekulere på hvilken retning utviklingen vil ta. Vi vil likevel hevde at, avhengig av svarene på disse spørsmålene, vil banken måtte ruste opp organisasjonen både mht teknologi og forståelse for internasjonalisering. Spørsmålene blir da hvordan kan de utnytte erfaringene fra Carlson/SalusAnsvar inn i den videre internasjonaliseringen av retailvirksomheten, og hvilken rolle ønsker de at joint venture selskapet DnB NOR skal spille for retail. Hvordan skal disse delene av virksomheten integreres inn i DnB NORs øvrige virksomhet? Vi har sett at ulike nordiske banker har valgt ulik tilnærming til disse spørsmål (Nordea – integrert/ Danske Bank - desentralisert).

Et spørsmål som DnB NOR må ta stilling til blir dermed hvilken rolle banken skal spille i det nordiske retail-markedet, og hvordan den skal utvikle sin organisasjon for å spille en slik rolle. Mens de fleste andre storbankene i de nordiske landene i løpet av 1990-årene og inn i 2000-årene har ekspandert internasjonalt gjennom oppkjøp og fusjoner i Norden, har DnB NOR ikke vært spesielt aktiv på denne fronten. I dag er det få eller ingen naturlige oppkjøpskandidater igjen blandt nordiske banker. Den eneste muligheten måtte ligge i Den svenske stats salg av sin 19,9 % aksjepost i Nordea. DnB NOR vil ved kjøp av en slik post få mulighet til på en helt annen måte enn i dag å posisjonere seg i det nordiske bankmarkedet. Imidlertid er det kun snakk om snau 20 %, og et slikt oppkjøp ville også sannsynligvis måtte medføre salg av enkelte enheter, f.eks. Nordea Norge, pga. for stor markedsrett i Norge. Det er også et spørsmål om DnB NOR har en organisasjonskultur og ledelseserfaring til å proaktivt kunne gjennomføre en strategisk allianse av en slik karakter. Et annet spørsmål er om hvilke konsekvenser det får for DnB NOR om en annen storbank skulle overta Den svenske stats aksjepost i Nordea.

Shipping

Shippingdelen av DnB NOR har et solid feste i internasjonale markeder. Banken har en markedsandel i Norge og internasjonalt som gir dem både navn, nettverk og kompetanse i denne nisjen. To sentrale spørsmål er her hvor godt avgrenset shipping-nisjen er og i hvilken grad de kan forvente at andre banker vil satse mer på denne nisjen i kjølvannet av misère i andre deler av bankmarkedet. Til det første sitter vi igjen med et inntrykk at de tre

komponentene navn, nettverk og ikke minst kompetanse også i fremtiden vil skjermes denne delen fra innhugg av "eksterne" aktører. Når det gjelder konkurranse fra andre shippingbanker tror vi at flere av de ledende internasjonale bankene er i posisjon til og vil – om de ønsker det – kunne satse mer i denne nisjen. Dette stiller krav til DnB NOR om å posisjonere seg videre i denne delen av markedet. Dette er et løp som banken allerede i dag er inne på blandt annet gjennom etableringen i Kina for bedre å kunne konkurrere om finansieringen av de ca 200 skip som de forventer kontraheres der i løpet av de neste årene.

DnB NORs strategi vil i *Baselinescenarioet* først og fremst dreie seg om å beholde sin stilling i denne nisjen. I den grad markedet globaliseres ytterligere – fra *Baseline* til *Teknologisk gjennombrudd* og *Global banknæring* – bør denne konsolideringen fort kunne ta form av en noe mer aggressiv strategi som innebærer oppkjøp/fusjoner av eller strategiske allianser med andre aktører som opererer i samme markedssektor; enten for å dekke "hvite flekker" på kartet, eller for å demme opp om mulig konkurranse som antydnet ovenfor. Det har allerede skjedd en viss konsolidering her gjennom oppkjøpet av ABN Amro av blandt annet Royal Bank of Scotland. Spørsmålet blir om ledelsen allerede nå bør "fiske i rørt vann" i kjølvannet av subprime-krisen og innlede samtaler med aktører om samarbeid, overtagelse eller på andre måter posisjonere seg i denne nisjen med henblikk på å sikre sin sterke stilling i et marked som er så vidt viktig for banken. Flere av de toneangivende bankene i shippingmarkedet er blandt de hardest rammede (f.eks. Citygroup, Société Générale, Calyon)¹⁴.

Corporate

Denne delen av DnB NORs virksomhet er den som er mest sårbar for globaliseringen av næringen. Selv om banken har en relativt god kompetanse innen enkelte nisjer (ut over shipping), sitter vi igjen med et inntrykk av at de her ikke er sterke nok i forhold til andre banker til å gjøre seg gjeldende i internasjonal konkurranse. Banken er plassert i overgangen mellom "Vurder nye markeder" og "Søk (nye) nisjer". Vurderingen er her vanskelig fordi banken betjener flere ulike delmarkeder som har ulike karakteristika med hensyn til dimensjonene i modellen. Vi har ikke gått inn på hver av disse da det vil føre for langt i denne sammenheng.

¹⁴ I et intervju i Financial Times 18. april 2008 annonserer Vikram <, Citygroups konsernsjef, at de vil kvitte seg med hele 25.000 arbeidstgere (rundt 7% av total arbeidsstokk), først og fremst innen IT, men også områder som "ikke passer inn". Som han uttrykker det: "anything that smells like a conglomerate is going to be gone..... We are getting out of all our hobbies and focusing on our core competencies".

Modellen gir ledelsen signaler om ønskeligheten av å identifisere de (få?) områdene der banken bør søke å utvikle samme status som innen shipping – det være seg innen fiskerisektoren, olje/energi, telekommunikasjon eller andre. Vår vurdering er at banken bør konsentrere seg om *små* nisjer der de store enten ikke har kompetanse eller særinteresser; fiskerinæringen kan her være ett eksempel. Det er spørsmål om olje- og energisektoren er for stor og for meget preget av konkurranse fra store internasjonale banker til at DnB NOR har mulighet til å gjøre seg gjeldende her – til tross for Norges posisjon som olje og energiprodusent. Derimot tror vi at banken kan gjøre seg gjeldende *i Norge* i denne delen av markedet. Vi tror at banken i det mest radikale scenarioet lett kan bli utkonkurrert hos sentrale corporate-kunder både i utlandet, men *også i Norge*, og vil dermed bli tvunget til å trekke seg fra denne olje- og energisektoren. Rent modellmessig (i ”De ni strategiske vinduer”) vil dette i så fall føre til at banken vil gå noe til venstre og stige litt igjen (fordi corporate-delen, den mest globalt utsatte delen av virksomheten, blir redusert).

6.4 Nordea

Bakgrunn

Nordea er den største banken i Norden og Baltikum med hovedkontor i Stockholm med en forvaltningskapital (i 2006) på ca 850 milliarder Euro (eller rundt 6800 milliarder NOK). Banken er et resultat av suksessive nordiske oppkjøp og fusjoner i perioden 1997 til 2000. Finske Merita Bank fusjonerte med svenske Nordbanken, som under navnet MeritaNordbanken senere fusjonerte med danske Unibank. Det konsoliderte selskapet kjøpte i 2000 Christiania Bank og Kreditkasse, og det nye konsernet fikk navnet Nordea, et navn som skal reflektere tanken om Nordic ideas. Gjennom sine rundt 10 millioner kunder – hvorav 4,9 er nettkunder - og 1300 filialer er de markedsledere i Norden med 35, 20, 20 og 15 % markedsandeler¹⁵ i henholdsvis Finland, Danmark, Sverige og Norge.

Av omsetningen kommer 30 % fra Sverige, 27 % fra Finland, 25 % fra Danmark, 15 % fra Norge og 2 % fra Baltikum og Polen der Nordea har over de siste 8-10 årene kjøpt opp ulike banker. I Polen f.eks. har de i dag rundt 900.000 kunder. Etter å ha solgt sin minoritetsandel (23,42 %) i International Moscow Bank til italienske UniCredit, kjøpte Nordea 75 % av Ogresbank i 2006. Mens Nordea har en felles profil i Norden og Baltikum, opererer Ogresbank med sin egen profil i Russland.

¹⁵ Dette er tall som er hentet fra Nordeas hjemmeside og er avrundede gjennomsnittstall fra fem ulike poster i regnskapet: privatkunder – pantelån, forbrukerlån og innskudd; bedriftskunder – utlån og innskudd.

Nordea er børsnotert på OMX Nordic Exchange i Stockholm, Helsingfors og København.

Utenfor hjemmemarkedene er strategien å utnytte vekstmulighetene i den internasjonale nisjene shipping, olje/offshore og formuesforvaltning (lisens i 16 europeiske land). Nordea er f.eks. rangert som største shippingbank i verden med rundt 20 % markedsandel (Akca 2007). Nordea står også relativt sterkt i fiskerisektoren (inkludert også jordbruk), med rundt 6 % av corporate-porteføljen (Årsrapport 2006).

I mars i år solgte Nordea sin "institutional global custody"-avdeling til J. P. Morgan, for å konsentrere seg om områder der banken "har de beste forutsetninger for verdiøkning" og har inngått en avtale om å benytte seg av J. P. Morgans tjenester for å betjene sine egne depot-kunder (Pressemelding 27.03.08).

Visjonen er å være den ledende nordiske fullservicebanken. Det er Nordea i dag. Nordea er markedsleder i Finland og nummer to i de andre nordiske landene. Vekststrategien har vært fusjoner og oppkjøp, men strategien videre er organisk vekst i Norden og "near abroad emerging markets" (Årsrapport 2006). I Norge er målet å øke markedsandelen i privatmarkedet.

I erkjennelsen av at betalere og betalingsmottagere ofte bytter roller og at begge er på hver sin side av en leveransekjede har Nordea i fjor slått sammen bankens bedriftskundeenheter til en "Nordic Banking"-avdeling. Denne skal ha ansvaret for salg og kunderelasjoner og dekker retail- og corporate segmenter i Norden. Nordea håper med dette på å forenkle kundeorganisasjonen og samler kompetansen på bedriftskundeområdet.

Konsekvenser for strategien

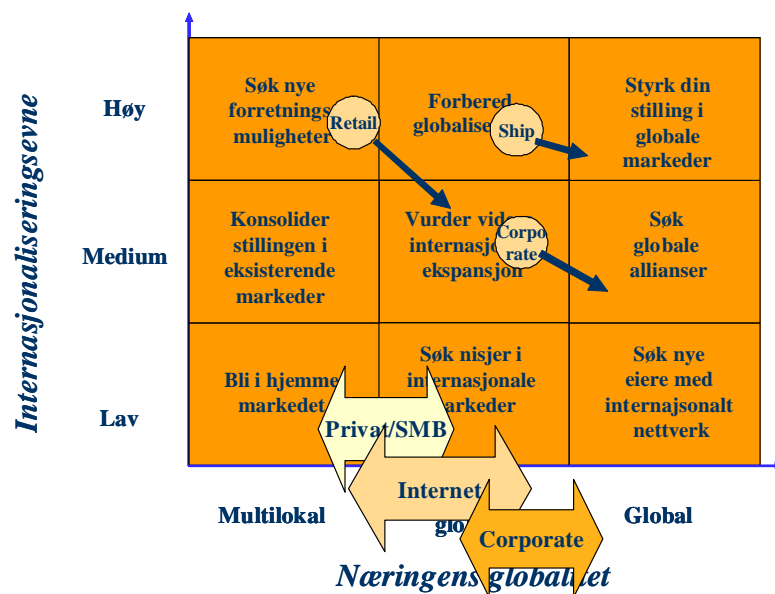
Nordeas internasjonaliseringsevne er vurdert i *Baselinescenarioet* til å ligge et sted mellom middels og høy, og vil uten mottrekk fra bankens side "dale" nedover mot "under middels", avhengig av hvor langt globaliseringen av banknæringen vil utvikle seg. Vi merker oss at banken vil bevege seg lengre til høyre enn DnB NOR i matrisen i figur 6.1. Årsaken til dette ligger i at banken i større grad enn DnB NOR er eksponert i det internasjonale corporate-markedet og vil i denne sammenheng bli sterkere berørt av globaliseringskreftene i denne delen av banknæringen. Nordea har et solid fotfeste i Norden og har også muligheten til å befeste denne posisjonen. Nordea opererer i flere segmenter - dels som nummer to bank i de fleste nordiske land, dels som en ledende shippingbank, og dels med et relativt sterkt engasjement i corporate-sektoren generelt i Norden og Baltikum. Den

har også en relativt sterk posisjon i fiskeri- og i offshoresektoren. Vi har valgt å dele inn Nordea i de samme områdene som DnB NOR: retail, shipping og corporate. Posisjon til de tre forretningsområdene i ”De ni strategiske vinduer” vises i figur 6.3.

Retail

Som den ledende banken i Norden står Nordea godt rustet til å møte utfordringer som globaliseringen innebærer for retail. I vårt *Baselinescenario* har vi plassert banken i ”Søk nye forretningsmuligheter”, noe høyere opp og noe mer til høyre enn DnB NOR. Selv om retail-markedet i Norden på langt nær er integrert, vurderer vi likevel at Nordeas referansemarked¹⁶ representerer et større hjemmemarked for sin retail-virksomhet, samtidig som de har samlet sett en bedre posisjon i dette markedet. Banken ligger imidlertid på grensen mot ”Forbered globalisering”. Her er det to signaler som gis: dels må de kontinuerlig søke produktutvikling og/eller investere i nye markeder, og dels bør de vurdere hvordan de skal utvikle profilen sin i sitt utvidede ”hjemmemarked” – Norden og Baltikum/Polen og eventuelt i andre østeuropeiske land. Dette vil være så meget mer viktig som arbeidstagere fra denne delen av Europa utgjør en økende del av arbeidsinnvandringen i Norden. Dermed blir en transnasjonal tjeneste – om ikke påkrevet – så i hvert fall en sentral del av de fordeler som banken kan tilby sine kunder i Nord Europa.

¹⁶ Med referansemarked menes i denne sammenheng det markedet som Nordea vil måtte forholde seg til mht. konkurrenter og forretningsmuligheter. I denne sammenheng kan vi si at Norden som sådan er deres referansemarkeder (i flertall siden markedene ikke kan ses på som en enhet, men fire adskilte markeder).



Figur 6.3 Nordea i de "Ni strategiske vinduer"

Videre er vår vurdering at Baltikum/Polen – av strategiske grunner - bør videreutvikles for å demme opp om aktiviteter fra andre banker, spesielt tyske og østerrikske, men også andre utenlandske banker. I Polen f.eks. har de fleste store internasjonale banker etablert en eller annen form for aktivitet og dette landet er for viktig til at banken ikke sikrer sitt fotfeste her. Samtidig bør man være på vakt over en mulig utvikling der Polen som et spennende "emerging market" blir en arena hvor større vesteuropeiske banker slåss om markedsandeler; de kjemper for fremtidig markedsposisjon der ingen av dem har sitt hjemmemarked og der de ikke umiddelbart risikerer represalier i sine respektive hjemmemarkeder. Der er posisjonen ganske enkelt for sterk til å bli seriøst utfordret av nykommere fra andre land.

Nordea har lagt seg på en enhetlig markedsprofil i sine hovedmarkeder, og selv om vi anser at dette ikke er nødvendig i et relativt lokalt orientert retail-marked, vil vi likevel hevde at Nordea bør forsterke denne profilen i Baltikum/Polen nettopp med tanke på en utvikling som beskrevet ovenfor. Vi ser at dette kan bli krevende i Russland der Nordea har en majoritetsandel i Ogresbank, men ikke kontrollerer banken 100 %. Man kan imidlertid føre samme resonnering i pennen for Russland som for Polen, og i det perspektivet bør Russland bli et viktig satsingsområde for Nordea. Spørsmålet blir

da hvordan Nordea søker å øke sitt nærvær i Russland. Dette er ikke videre diskutert i denne rapporten.

Når det gjelder produktutvikling, gjør vi oss de samme vurderinger som for DnB NOR. Det skjer meget på den teknologiske fronten og Nordea bør vurdere hvordan de skal posisjonere seg for å sikre seg tilgang på "state of the art" teknologi innen IT og mobilbank. Vårt mandat er ikke her å komme med råd om hvilke teknologier eller hvilke nye produkter som bør satses på. Men vi tror at om banken skal videreutvikle sin lederposisjon i Norden og forsterke sitt nærvær i Baltikum/Polen, vil dette være viktige ingredienser i deres strategi.

Om utviklingen skulle gå lenger enn *Baseline*, vil i vår vurdering de strategier som er beskrevet ovenfor bli mer presserende. Dette gjelder særlig posisjonen i Baltikum/Polen og Russland; og mht. teknologiscenarioet, satsing på produktutvikling som bruker ny teknologi.

Shipping

Nordea er verdens største aktør innen dette banksegmentet, med rundt 20 % markedsandel. De samme kommentarene som er fremholdt for DnB NOR vil gjelde for Nordea i dette markedet. *Baselinescenarioet* tilsier "Forbered globalisering". Dette innebærer at banken selv faktisk er i posisjon til å globalisere denne delen av banknæringen ytterligere (med andre ord: bidra gjennom oppkjøp/fusjoner eller strategiske allianser til at den blir mer konsentrert med færre aktører). Nordea er i kraft av sin størrelse og sin bredere internasjonale dekning bedre posisjonert enn DnB NOR for å dra nytte av muligheter som måtte oppstå i kjølvannet av subprime-krisen. Ved en mer fremskreden globalisering vil det være påkrevet – om banken ønsker å beholde sin lederposisjon - å aktivt foreta slike disposisjoner, uavhengig av subprime-krisen.

Corporate

Som den ledende bank i Norden er Nordea også stor i dette segmentet av markedet. Her har de imidlertid litt ulik profil i ulike markeder. Mens Nordea i Sverige sprang ut fra og har "arvet" kundeporteføljen til Nordbanken som i stor grad betjente småbedrifter (sammen med senere oppkjøpte Postsparebanken), er de i de andre nordiske landene store – og i Finland dominerende – i storkundesegmentet. Dette er et område de satses stort på videre, også i Sverige. De etablerer seg i Shanghai med en enhet for å "følge på ferden" til sine nordiske kunders ekspansjon i Asia.

De oppfatter at den største konkurransen kommer fra andre *nordiske* banker, og da først og fremst Danske Bank, SEB og DnB NOR i deres respektive

hjemmemarkeder. En viss treghet finnes nok her i kundemassen, og kanskje særlig i Sverige der f.eks. SEB tradisjonelt står sterkt i Wallenbergsfæren.

Med satsingen på storkunder i Norden gjør Nordea seg mer utsatt for globaliseringsdriverne enn norske banker. Dermed plasseres banken noe mer til høyre enn f.eks. DnB NOR, og også noe høyere opp fordi de har en langt sterkere posisjon. I *baselinescenarioet* innebærer dette at de bør vurdere ulike utenlandssatsinger for å følge sine kunder ut i verden. I de mer fremskredne scenarier betyr det at de bør vurdere allianser med andre banker – fra andre land – for å opprettholde sin konkurranseevne i storkundemarkedet. I scenarioet globalisert banknæring vil de møte sterkere konkurranse fra utenomnordiske banker (Deutsche Bank, JP Morgan, Royal Bank of Scotland, Paribas, mfl.) som dels ønsker å følge sine egne ”nasjonale” kunder inn i Norden, men som også vil vurdere nordiske storkunder, det være seg Nokia, Ericsson, Volvo, StatoilHydro, Telenor eller andre. I et slikt spill vil det være viktig for Nordea å ha et støtt ben innenfor grensene til disse bankenes egne referansemarkeder (hovedsakelig nasjonale grenser). Flere av disse bedriftene blir allerede i dag betjent av de internasjonale storbankene når det gjelder f.eks. M&A, men kan fort også bli deres kunder mht. f.eks. internasjonale transaksjoner. Vi tror at en satsing på kunder fra Vest Europa som har sterk orientering mot Norden bør være et naturlig sted å begynne. I dette arbeid kan det være nødvendig å søke strategiske allianser med andre banker. En strategisk allianse kan i denne sammenheng være alt fra joint ventures med andre ”likesinnede” som søker å etablere posisjoner i samme markeder, til oppkjøp av lokale banker (helt eller deler av dem) i disse markedene. Satsingen i Baltikum og Russland bør ses som en integrert del av denne posisjoneringen.

6.5 Sparebank 1 SR-Bank

Bakgrunn

SR-bank konsernet består av Sparebank 1 SR-bank, Eidendomsmeidler 1, First Securities, Sparebank 1 SR-Finans, Sparebank 1 SR-Investering, Sparebank 1 SR-Markekets og SR-bank Næringsutvikling. Det geografiske nedslagsfeltet er Rogaland, Hordaland (vekstpotensial) og Agder fylkene. SR-Bank er regionens ledende bank med 53 kontorer i 34 kommuner og en total kapital på 103 milliarder kroner. Banken består av 39 tidligere lokale sparebanker og har røtter tilbake til 1839.

SR-bankens strategi er å gi utviklingsmuligheter til privatpersoner, bedrifter og offentlig forvaltning og fokuser på å gi finansiell rådgivning på alle plan for å få dette til. Banken hevder at deres kjennskap til lokalmarkedet og

kunnskapen til medarbeiderne gir et konkurransemessig fortrinn i dette markedet. Banken innser også at de må rette øynene til de internasjonale markedene for å forstå hvordan disse påvirker norsk økonomi for dermed å sikre relevant bransjekunnskap.

Bankens hovedkontor ligger i Stavanger, en av landets viktigste og hurtigst voksende nærings- og bostedsregioner. Regionen har et innovativt og internasjonalt orientert næringsliv innen olje, gass og industri, og er et av Norges største landbruksfylker med stor produksjon innen både landbruk og havbruk. For å styrke sin stilling i regionen opprettet SR-bank i 2005 Sparebank 1 SR Investering. Dette selskapet har tre ansatte og en investeringsramme på 300 millioner kroner. Strategien er å bidra til verdiskapning i konsernets markedsområde gjennom tilførsel av egenkapital, nettverk og kompetanse. Gjennom nettverkene er de en lokal aktør som kan bidra med egenkapital i tillegg til de større P/E-fondene.

SR-Bank har også et sterkt fokus på å stimulere nyetableringer og nye arbeidsplasser. SR-Bank Næringsutvikling er en stiftelse som skal bidra i forstadiet til en eventuell kommersialisering av en forretningsidé. Selskapet ønsker ikke å støtte eller investere i allerede etablerte selskaper, men har som formål å bidra til opprettelse av nye, interessante forretningskonsepter. Sparebank 1 SR-Finans holder også fingeren på det lokale næringslivets puls. De ansatte kjenner mennesker, tendenser og lokale forhold. Nærheten til kundene gir selskapet de beste muligheter for å treffe de riktige avgjørelser basert på lokalkunnskap og kompetanse.

Basert på utlånsporteføljen har SR-Bank 58 % privatkunder og 42 % bedriftskunder. De største næringskundene (bransje) er eiendomsdrift 18 % og utenriks sjøfart, rørtransport, øvrig transport 4,3 %. Bankens utlånsvekst fra 2006 til 2007 var på 13,5 % og økningen i totalkapitalen var 21 %.¹⁷

SR-Bank er usedvanlig sterkt involvert i bedriftskunder til sparebank å være. Dette har å gjøre med den sterke næringsutviklingen i regionen. Oljeutviklingen og tilstøtende næringsaktivitet har gitt banken mange utfordringer som den har vokst på. Et anslag angir antall bedriftskunder til "flere tusen" der rundt 350 betraktes som (mellom)store bedrifter med internasjonalt engasjement. Dette er innen både offshore/supply-sektoren, vannkraft, og verksteder mfl. Disse sistnevnte har mange ulike banker å velge mellom som finanspartnere for sin videre utvikling – både DnB NOR, nordiske og internasjonale banker.

¹⁷ SR-banks internettsider og foreløpig regnskap 2007, 7. februar 2008.

Konsekvenser for strategien

I *Baselinescenarioet* har vi plassert SR-Bank (generelt) mellom to strategiske vinduer - "Konsolider" og "Vurder nye markeder" – se figur 6.1. Banken har et godt fotfeste i regionen og som sådan står den sterkt i lokalmarkedet. Selv om den er stor i lokalmarkedet, er banken landsbasis likevel relativt liten både i forhold til markedslederen, DnB NOR, og nummer to i Norge, Nordea. SR-Bank har også en så vidt sterk posisjon i bedriftsmarkedet at den er mer utsatt for globaliseringskreftene enn andre sparebanker i Norge. Dette gir ledelsen to signaler: dels bør banken sikre sin markedsposisjon i sitt "hjemmemarked" (Rogaland, Hordaland, Agder), og dels bør den søke nye markeder. Dette siste bør først og fremst skje ved å gå inn i nye fylker/regioner som er "ledige" (der ingen andre Sparebank 1 banker er aktive) som f.eks. Telemark eller Sogn og Fjordane / Møre og Romsdal. Rasjonalen for en slik markedsutvidelse vil være å demme opp for inntrengere som pga. størrelse og bredere markedsdekning har et bedre strategisk utgangspunkt. Dette kan være både internasjonale storbanker som er aktive i området eller andre norske banker som selv søker å styrke sin markedsposisjon – kanskje som en reaksjon på utviklingen med større konkurranse fra utlandet. Vi tror at dette vil være spesielt aktuelt for retail – privat og SMB-markedet. En slik ekspansjon/konsolidering kan også skje ved at SR-Bank fusjonerer med andre sparebanker i Sparebank 1 alliansen.

Banken kan alternativt søke ekspansjon internasjonalt. Dette er imidlertid en relativt dramatisk beslutning og vil i så fall lede banken inn på helt nye strategiske arenaer, og det vil først og fremst være innen corporate - og da på utvalgte kompetanseområder - at dette eventuelt bør bli aktuelt. Om vurderingen er at utviklingen går mer i global retning for denne delen av bankmarkedet, vil imidlertid en slik utenlandssatsing kunne bli mer enn ønskelig. Banken har allerede i dag et samarbeid med ING (Nederland) på betalingsområdet og Royal Bank of Scotland (UK) på større prosjekter, og operer på ad hoc basis med andre utenlandske banker når deres norske kunder måtte ha behov for det i sin internasjonalisering. Spørsmålet blir i denne sammenheng hvordan konkurransebildet vil utvikle seg på Sørvestlandet. Agder-Rogaland-Hordaland er et området som har en spennende næringsstruktur og som dermed kan være interessant for enkelte utenlandske banker å bearbeide mer aktivt. De store norske og flere av de nordiske bankene (f.eks. Handelsbanken, Nordea, Danske Bank/Fokus Bank) er allerede inne i denne delen av markedet.

I *Global banknæring-scenarioet* der sparebankloven vil endres i tråd med EUs målsetting vil banken kunne bli utsatt for oppkjøp av store utenlandske aktører. Banken har i dag en solid markedsposisjon i regionmarkedet og vil som sådan være et interessant tilskudd til en internasjonal storbank med

aspirasjoner i Norden. I et mindre dramatisk scenario vil banken fortsatt bli utsatt for press, men den vil sannsynligvis ha styrke nok til å stå imot så fremt den styrker sin posisjon lokalt.

6.6 Storebrand Bank

Bakgrunn

Storebrand Bank (SB) er den største norsk-eide internettbanken i Norge. SB fusjonerte i 2003 med Finansbanken. Bakgrunnen for oppkjøpet av Finansbanken var strategien om å vokse betraktelig i privatmarkedet. Fusjonen innebar en samlet bankstrategi for Storebrand konsernet samt en mer kostnadseffektiv drift. Banken har sitt kontor i Storebrandbygget på Filipstad Brygge i Oslo. SB tilbyr boliglån, boligkreditt, brukskonto, banksparing, betalinger (innen og utenlands), mobilbank og kredittkort. Banken har 70 000 kunder, en forvaltningskapital på NOK 42 mrd og 183 ansatte hvorav 20 i Litauen hvor back-office funksjonene er lagt.

Strategien er å være det ”smarte valget for den moderne kunden”: økonomisk velstående kunder som er selvhjulpne og vil ha lave priser, uansett om de bor i Bærum eller på Vinstra. Dagligbanktjenestene er gebyrfrie. Storebrand Bank gir også de kundene som ønsker personlig rådgivning et tilbud gjennom rådgivere på Storebrands vel 40 kontorer over hele landet. SB har også ca 30 kontorer i hele landet gjennom Ring Eiendomsmegling.

En av ambisjonene er at flest mulig lånebeslutninger skal tas nærmest mulig kunden, samt at SB bruker minst mulig tid på de enkle søknadene. Kunden skal få elektronisk svar der og da. SB har derfor tatt i bruk et automatisert beslutningsstøttesystem.

For lykkes med sin strategi må SB følge med i den teknologiske utviklingen. Imidlertid har SB tatt skrittet bort fra egenutviklede datasystemer, men kjøper i stedet tilgjengelige systemer. Selv om SB er en liten bank har de vurdert at en tilpassning til Basel II er et vekstinstrument i konkurransen mot de store bankene. SB mener at en tilpasning til Basel II gir muligheter for øket automatisering, forbedret beslutningsstøtte og gjenbruk av kundedata hvilket gir banken bedre muligheter for en kontrollert og sunn vekst både innen person – og bedriftsmarkedet.

SB har lansert mobilbank med EDB. De ser på mobilbank som et teknologiskifte på lik linje med nettbanken som kom på markedet for drøyt 10 år siden. Den nye mobilbanken vil inneholde de samme tjenester som

finnes i nettbanken. Det er særlig aldersgruppen 25-39 år som ønsker mobilbanken mest velkommen. Ved å tilby mobilbank posisjonerer ikke SB seg bare overfor denne målgruppen men også overfor nye aktører som PayPal og Luup.

Konsekvenser for strategien

SB er Norges største internettbank, men opererer i et marked i rask utvikling med mange nye aktører, både i Norge og i utlandet. Bare i Norden er det en rekke slike banker – tallet er vanskelig å anslå siden mange av aktørene har svært ulike profiler (nettbank, mobilbank, asset management, etc) og siden utviklingen går relativt raskt. Skandiabanken er ledende i Skandinavia i dette segmentet, men får raskt følge av andre, deriblandt SB. Selv om SB er største internettbank i Norge, konkurrerer de jo også i hele bankmarkedet. Problemet i forhold til strategisignaler som modellen gir, blir å tolke i hvilken grad ulike delmarkeder i banknæringen ”glir inn i hverandre” eller om de kan betraktes som helt adskilte segmenter. Vi oppfatter SBs virksomhet til å være delvis integrert i det totale bankmarkedet, blant annet fordi banken konkurrerer med vel etablerte bankkonsern som har sine egne nettbanktilbud. Dermed har vi vurdert SB til å ligge relativt langt nede på ”internasjonaliseringsaksen” i skjæringspunktet mellom fire strategivinduer (”Hjemmemarked”, ”Konsolidering”, ”Nisjer”, ”Internasjonal ekspansjon”). Dette gir dermed ledelsen svært uklare signaler om beste trekk for å utvikle banken videre.

Ved *Baselinescenarioet* vil SB kunne fortsette som i dag uten store endringer i strategien. Dette innebærer en konsolidering av posisjonen i Norge, gjennom stadig oppdatering av teknologien og utprøving av nye teknologiske tilnærminger. Vi tror at banken har et godt utgangspunkt for dette og vil kunne posisjonere seg i forhold til andre tilbydere i markedet. Fordelen av å tilhøre et større finans og forsikringskonsern spiller inn her. Når det gjelder *Teknologiscenarioet* vil SB i større grad måtte vurdere en mer aggressiv strategi, spesielt mht. bruk av ulike kombinasjoner av teknologier (mobiltelefon, internett, TV). Her vil også andre aktører kunne gjøre seg gjeldende f.eks. mobilselskaper. Et mulig scenario er her å etablere et nært samarbeid med f.eks. Telenor, Netcom eller andre teleselskaper for å samarbeid å utvikle nye tjenester til både privatbedriftskunder. Vi antyder i avsnitt 5.3 muligheten for regnskapstjenester for den ”integrerte” kunden, men vi tror at fantasien vel er den viktigste sperren for videre utvikling.

Når det gjelder scenarioet *Den globaliserte banknæring*, ser vi at SB faller noe ned til høyre, men ikke så langt ned og så meget ut som andre banker. Vi begrunner dette med at selv om internet-banking er uavhengig av tid og

rom, så vil nasjonale forhold som merkekunnskap og lovgivning fremdeles hindre aktørene fra de helt store internasjonale satsinger. Vi har sett at Skandiabanken har en lederposisjon i Norden. Vi ser ingen grunn til at ikke også SB kan gjøre inntog i andre nasjonale banker enn Norge. Dette kan være drevet av konkrete forretningsmuligheter som måtte oppstå (salg av eksisterende e-banker), eller av SBs egne ønsker om å utvide sin virksomhet til andre land. Vår vurdering er at dette bør i et slikt scenario være toneangivende for bankens strategiutvikling. Årsaken ligger i det forhold at andre banker vil gjøre det samme i Norge. Det er reist et spørsmål om Storebrand vil måtte se seg nødt til å selge seg ut av SB for å finansiere oppkjøpet av forsikringsselskapet SPP i Sverige. I så fall blir det viktig for SB å finne en partner som kan aktivt bidra til å utvikle e- og mobilbank konseptene videre.

7. Konklusjoner

Vi har i denne rapporten sett hvordan globaliseringskreftene påvirker bankstrukturen i verden. Hovedvekten har ligget på Europa, da det er i denne regionen at de fleste konkurrentene til norske banker kommer fra, selv om næringen innen enkelte nisjer som f.eks. shipping har et mer globalt preg. Det er i EU der de fleste premisene for utviklingen av banknæringen i Norge vil bli lagt. Endringer i EUs regelverk (SEPA, PSD), Basel II og teknologisk innovasjon vil her spille en viktig rolle og sette sitt preg på den videre utviklingen. Men også andre regler som angår tilsynsmyndighetenes rolle, endringer i skatteregler mm. vil kunne virke inn på banknæringen. Med utgangspunkt i næringsmatrisen presentert i kapittel 2, har vi tegnet tre ulike scenarioer ti år frem i tid - frem til 2018: baseline, teknologigjennombrudd og global banknæring, der følgene blir mer eller mindre dramatiske for norsk banknæring. Mens konsekvensene blir relativt beskjedne i *baseline*, vil *global banknæring* kunne få store virkninger i Norge, særlig i sparebanksektoren. Her vil vi dels kunne oppleve fusjoner sparebankene mellom, og dels også oppkjøp av sparebanker av utenlandske banker som ønsker å posisjonere seg i Norge / Norden. Utviklingen vil her i stor grad avhenge av politiske prosesser internt i EU, der behandlingen av sparebankenes status står sentralt. Når det gjelder scenarioet *teknologigjennombrudd*, vil ulike aktører kunne spille en ny rolle i finansmarkedet, det være seg etablerte mobil- og internetbanker eller helt nye konstellasjoner med samarbeid mellom banker, datatransmisjonsselskaper (f.eks. Telenor) og applikasjonsselskaper (f.eks. Luup). Finanskrisen på slutten av 2007/begynnelsen av 2008 vil også prege den videre utviklingen. Enkelte konsolideringer har allerede funnet sted (f.eks. J P Morgan/Bear Stearns) og flere vil kunne komme til. Enkelte av de mest hardt rammede bankene vil også måtte søke å skjære bort aktiviteter som er marginale for dem i den videre utvikling. Citigroup har annonsert drastiske tiltak i så måte.

I kapittel 4.2 presenterte vi hovedtrekkene i bankstrukturen i Norge. Det er tre hovedtrekk som preger banknæringen:

1. Med sine 37 % markedsandel er DnB NOR en dominerende aktør, med et sterkt engasjement i "alle" deler av markedet – både geografisk og produktmessig. Det statlige engasjementet på eiersiden (34 %) sikrer nasjonalt eierskap så lenge det er politisk vilje til det.
2. Sparebanksektoren står relativt sterkt i Norge - 126 banker med stort og smått. De fleste av disse er organisert i to allianser: Terra-gruppen med sine 78 banker der samarbeidet først og fremst ligger

på en del operative oppgaver, som f.eks. IT-systemer. Denne gruppen har 5 % markedsandel i Norge. Sparebank 1 alliansen samler 22 banker som opererer på regionbasis, og blandt disse finner vi de største sparebankene i Norge. Bankene i Sparebank 1 alliansen har 12 % markedsandel.

3. Det er et sterkt innslag av utenlandske – og da spesielt nordiske – banker i Norge med i overkant av 30 % av markedet. Dette har stort sett skjedd gjennom oppkjøp av norske banker der de største nevnes nedenfor: Kreditkassen ble kjøpt opp og integrert i Nordea - 14 % markedsandel; Den Danske Bank har kjøpt opp Fokus Bank – 5,5 % markedsandel; Svenska Handelsbanken har kjøpt opp Handelsbanken – 3,5 % markedsandel; SEB har etablert egen bank og har en markedsandel på 2,4 %; Glitnir har gjennom BnBank en markedsandel på 1,6 %. I tillegg er en rekke andre utenlandske aktører aktive i ulike deler av markedet (Santander, GE Money Bank, Citigroup, BNP Paribas, Kaupthing, mfl.).

Vi har med hjelp av ”De ni strategiske vinduer” gitt eksempler på hvordan fem banker *kan* utvikle sine strategier som en respons på globaliseringskreftene i næringen. Det er verd å merke seg at de har svært forskjellig utgangspunkt for sin strategiske tilnærming til denne utviklingen. Best posisjonert i så måte er Nordea som – som en ledende bank i Norden – har et godt utgangspunkt for 1) å kunne bygge et ”forsvarsverk” mot inntreden av internasjonale storbanker i dette markedsområde, og 2) å ekspandere i internasjonalt.

DnB NOR faller på mange måter mellom to stoler. Som den største banken i Norge har de på mange måter et godt utgangspunkt, men de er dels for små og dels mangler banken også den nødvendige bedriftskultur til å foreta de store steg ut i internasjonale markeder. Dessuten er det ingen opplagte oppkjøpskandidater i Norden som gjør det mulig å etablere seg her med noen tyngde – slik som de andre nordiske storbankene har gjort. Med muligheten til å kjøpe sparebanker (i scenarioet *den globale banknæring*) vil det likevel kunne by seg åpninger i Skandinavia og Finland. Spørsmålet er om det er nødvendig. Vi tror det, fordi andre store internasjonale banker kommer mer og mer inn på det norske og nordiske markedet og vil overta de mest interessante kjøpsobjektene. DnB NOR blir dermed sårbare bl.a. fordi de ikke er i posisjon til å slå tilbake.

For både DnB NOR og Nordea er det helt avgjørende at de videreutvikler sin posisjon i shippingmarkedet. Videre bør de også søke å etablere viktige posisjoner i andre nisjemarkeder. Fisk, treforedling, telekommunikasjon og

energi er nevnt. For DnB NOR tror vi at energisektoren fort kan bli for stor til at de kan etablere seg med noen tyngde internasjonalt her.

Sparebankene i Norge vil med sine sterke røtter i lokalmarkedene kunne klare seg godt i *baselinescenarioet*. Det vil stå og falle med deres evne til å fremstå som et konkurransedyktig lokalt tilbud, der lokalkunnskap, lokalpatriotisme og nettverk kan spille viktige roller. Disse bankene har hittil klart seg meget godt i konkurransen (Bøhren og Josefsen 2006), og vi tror at denne posisjonen kan fortsette også med en ”mild” globalisering som beskrevet i *baseline*. Det vil stille seg annerledes i de mer outrerte scenarioene, og særlig i *globalisert banknæring*. Her er det flere sparebanker som kan bli utsatt for oppkjøp eller inngå i konsortier av ulike banker, for dermed å demme opp mot de stores inntog i det nordiske markedet. Vi ser vanskelig for oss at sparebankene selv kan foreta disposisjoner for å etablere seg med noen tyngde i utlandet for på den måten å møte utfordringene til globaliseringen.

Nordiske banker synes vel etablert i Norge. Både Nordea, Handelsbanken, SEB og Danske Bank (Fokus) har et godt fotfeste og synes bestemt på å spille en rolle i Norge også i fremtiden, dels som en integrert del av en ”nordisk strategi” og dels for å utnytte de muligheter som ligger i det norske kredittmarkedet. I hvilken grad islandske Kaupthing og Glitnir fortsetter og eventuelt forsterker sitt engasjement i det norske markedet vil avhenge av hvordan de klarer å komme seg ut av finanskrisen. Andre utenlandske banker er mindre synlige og opererer mer i enkelte segmenter i markedet – både i personmarkedet (Santander, GE Moneybank, Citigroup) og i corporate (f.eks. BNP Paribas). Disse sistenevnte vil betrakte Norge som et marginalt, om enn interessant, marked, og deres tilstedeværelse her bør ses på som en del av deres globale strategi. Det kan tenkes at en bank som Citigroup vil se på sitt engasjement i Norge med nye øyne etterhvert som de skal identifisere aktiviteter som er modne for avhending (jfr s. 17).

De norske, rene internetbankene vil gå en spennende tid i møte. De har utviklingen på ”sin side”, men de vil også møte utfordringer ikke bare fra utenlandske aktører, men også nye konstellasjoner av aktører (mobilbanker, samarbeid mellom banker, mobilselskaper, applikasjonstilbydere). Nye brukergenerasjoner som er langt mer mottagelige for innovasjoner på dette område åpner for nye måter å tilby banktjenester på, og kun vår fantasi setter grenser for hvordan slike tjenester vil bli tilbudt i fremtiden.

Denne rapporten har påpekt ulike strategiske retninger som banker kan velge for å svare på globaliseringen av næringen. Disse er basert på analyseverktøyet ”De ni strategiske vinduer” som gir indikasjoner på hvordan

bankene bør forholde seg til globaliseringsdriverne. Hovedfokus i dette verktøyet ligger på en vurdering av konkurransebildet og bedriftens egen evne til å møte ulike konkurransesituasjoner.

Det er usikkerhet knyttet til de scenarioene som ligger til grunn for anbefalingene. En usikkerhetsfaktor som ikke er vurdert er her hvordan kundene vil reagere på ulike utviklingsforløp. Det har ikke vært hovedtema i rapporten. Vår vurdering er at bankkunder generelt er lojale mot sin lokale bank, men dette kan fort endre seg. I hvilken grad vil f.eks. de lokale sparebankkundene være lojale mot "sine" banker gitt nye (og bedre) tilbud fra store internasjonale banker eller gjennom internett? Hvor viktig er den lokale tilknytningen etterhvert som ny teknologi gjør vurdering av lånekunder mer effektiv, og etterhvert som nye generasjoner av lånekunder (som behersker/foretrekker ny teknologi) gjør seg gjeldende? Vil nøkkelpersonal fra de lokale bankene være mobile og søke mot nye utfordringer i store internasjonale banker som etablerer seg i Norge, eller vil de lojalt bli værende hos den lokale sparebank? Med andre ord: vil de lokale sparebankene kunne beholde de fortrinn som de i dag har mht. lokalkunnskap og nettverk? Og hvis vi beveger oss inn i corporatemarkedet: hvor lojal vil en norsk bedrift være mot en norsk bank (f.eks. DnB NOR) når stadig større deler av dens virksomhet befinner seg i utlandet? Vi har tidligere vist til Berger et al (2003) som finner at multinasjonale selskap i stor grad foretrekker lokale banker. Vil dette også være tilfelle når virkningene av SEPA blir vel forankret? Dette er spørsmål som denne rapporten ikke har vurdert, men som kan bli avgjørende for utviklingen av den enkelte bank.

Litteraturliste

Aaby, N. E. and S.F. Slater, "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, vol 6, 4, 1989, 7-26.

Accenture, Trends in Banking Geographic Expansion; how to succeed in a global growth strategy, Power Point presentation May 2007.

Akca, E. Cihan, Latest major developments in shipping finance, *Journal of Black Sea/Mediterranean Environment*, Vol. 13, 2007, 181-189.

Altunba, Y og S. P. Chakravarty, Efficiency measures and the banking structure in Europe, *Economics Letters*, Vol. 60, Issue 2, 205-08.

Amel, D. F., Trends in banking structure since the mid 1970s, *Federal Reserve Bulletin*, 1989.

Banarjea, Sunny, Robin Kahn, Cormac Petit og John White, "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006", IBM Global Business Services. March 2006.

Berger, A. N. and D. C. Smith, Global integration in the banking industry, *Federal Reserve Bulletin*, November 2003, 451-60.

Berger, A. N, Q. Dai, S., Ongena and D. C. Smith, To what extent will the banking industry be globalized? A study of bank nationality and reach in 20 European nations, *Journal of Banking and Finance*, 2003, Vol. 27, Issue 3, March, 383-415.

Boot, Arnoud W.A. "Restructuring in the Banking Industry with Implications for Europe", January 15, 2003.

Brunner, A., Decressin, J. / Hardy, D. / Kudela, B. (2004), "Germany's Three-Pillar Banking System – Cross-Country Perspectives in Europe", Occasional Paper, *International Monetary Fund*, Washington DC 2004.

Bøe Elgsaas, Ragnar og Hans Ditlef Christiansen, "Sparebankstrukturen i endring?", *Dagens Næringsliv*, 5. september 2006.

Bøhren, Øyvind og Morten G. Josefsen, "Are owners redundant? Stakeholder structure, behavior and performance in banking", Working paper, *BI Norwegian School of Management*, Oslo December 2006

Cavusgil, S. T. and Zou, S., "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58, 1, 1994, 1-21.

Caves, R.E. & Porter, ME 1997. «From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition”. *Quarterly Journal of Economics*, 241-261.

Douglas, Susan P. and Yoram Wind. “The Myth of Globalization,” *Colombia Journal of world business*, 22 (Winter), 1986, 19-27.

Eriksson, Kent, Jan Johanson, Anders Majkgård and D. Deo Sharma (2000), “Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process”, *International Studies of Management and Organization*, Spring, Volume 30, Issue 1, 26-45.

ESBG, *The European Voice of Savings and Retail Banking*, Bruxelles 2007.

EU- Kommissjonen. *Cross-border consolidation in the EU financial sector*, Bruxelles 2006.

Johanson, J. and Vahlne, J. E., “The Internationalisation Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8, 1977 (1), 23-32.

Johanson, J. and Vahlne, J. E., “The Mechanism of Internationalisation”, *International Marketing Review*, 7, 1990 (4), 11-24.

Juhl Pedersen, K., K. Halmøe Schiødt, S. Alhonsuo, Pesola, M. Toivanen, H. Thordarson, H. Andersen, M. Omberg, *Nordic Banking Structures – Report*, 28. august 2006.

Jyrkönen, Hanna og Heli Paunonen, “Card, Internet and mobile payments in Finland”, *Bank of Finland Discussion Papers*, 8, 2003.

Letemendía, Elena, Viktorija Proskurovska og Enrique Velásquez, “Report on Integration of European Financial Services Markets”, *European Banking Federation*, Bruxelles, 2007.

Levitt, T., ”The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, 61, no. 3 (May/June) 1983, 92-102.

Porter, M.E. and H. Takeuchi, “Three roles of Marketing in Global Strategy”, in M. E. Porters (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School-Press, Boston, Mass 1986.

Ravouet, Guido, “Towards a single financial market: how can regulation facilitate cross-border banking?”, Speech at Retail banking in Europe, 7-8 March 2005, Institute of Economic Affairs, Amsterdam, Netherlands.

Solberg, C. A., ”Successful and unsuccessful exporter: An empirical study of 114 Norwegian export companies”, Working paper, BI, Sandvika 1988.

Solberg, C. A., *Strategy Developments in Globalizing Markets: A study of Small and Medium sized Norwegian firms*, University of Strathclyde, Glasgow, April 1994.

Solberg, C. A., "A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets", *Journal of International marketing*, 5, 1, 1997, 9-30.

Solberg, C. A., L. K. Slåttebrekk and B. Kristiansen, *Norske bedrifter i global konkurranse*, Forskningsrapport, Norsk eksportbarometer v/ Handelshøyskolen BI, Sandvika 2003.

Solberg, C. A. and F. Durrieu, "Access to Networks and Commitment to Internationalisation as Precursors to Marketing Strategies in international Markets", *Management International Review*, Vol. 46, 2006a, No 1, 57-83.

Solberg, C. A. and F. Durrieu, "Strategy development in globalizing markets: a two tier approach", *International Marketing Review*, 2008 (forthcoming).

Solberg, C. A. and O. H. Lien., "Globalization drivers' impact on international marketing strategies. Do they really matter?" EIBA conference, Fribourg, Switzerland, December 2006.

Tiwari, Rajnish og Stephan Buse, The German Banking sector: Competition consolidation and contentment, Research Project Mobile Banking, August 2006.

ul-Haq, Rehan og Barry Howcroft, An examination of strategic alliances and the origins of international banking in Europe, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, No 2, 2007, 120-139.

Wendel, Charles B., "Promoting Innovation in Banking", <http://www.ficinc.com/2006%20Files/2006-May-03.htm>

WSBI (World Savings Bank Institute), "Key WSBI member statistics", Bruxelles, January 2006.

Yip, G. S., *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall 1995.

Zou, S. and Cavusgil, S. T., "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance", *Journal of Marketing*, 66, 2002, 40-56.