

MORGAN ABRAHAMSSON

## Är stora banker bättre än små?

Göran Bergendahl har i en intressant och för den som i praktiken har att vårda bankernas ekonomi säkerligen nyttig artikel i *Ekonomisk Debatt* (Bergendahl [1989]) belyst problemen att styra en bank via dess balansräkning. Bergendahl tar sin utgångspunkt i det oomtvistade förhållandet att avregleringar lett till ökad konkurrens, som lett till krympande marginaler, som lett till problem på kostnadssidan. Automatisering och datorisering har blivit recepten för att klara situationen. Därefter fortsätter Bergendahl:

"De banker som haft de största möjligheterna att avstå från ett vittförgrenat kontorsnät och därmed greppat lönekostnaderna synes vara de som lyckats bäst."

Belägg för detta påstående lämnas inte i artikeln, men jag är övertygad om att Bergendahl på något sätt kan motivera sitt påstående. I avvaktan därpå vill jag emellertid bidra med följande synpunkter.

Om man studerar resultatutvecklingen under den senaste 10-årsperioden för svenska affärsbanker, finner man att den bank – Handelsbanken – som har det största och mest vittförgrenade kontorsnätet också är den bank som under perioden haft den stabilaste och bästa räntabiliteten. I banker med stora kontorsnät utgör personalkostnaden mer än hälften av de totala rörelsekostnaderna. Det är därför naturligt att kostnadsjakten primärt inriktas på att åstadkomma personalreducingar. Snabba effekter får man då ge-

nom att lägga ner kontor, särskilt om man lyckas med konststycket att överföra större delen av kontorets affärsvolym till ett annat kontor inom samma bank. Var och en som praktiskt sysslat med saken vet hur lätt det är att göra en kalkyl, som pekar på ansenliga nettobesparingar vid sådana kontorsnedläggningar.

Kontorsnedläggningar, automatisering och centralisering av verksamheten är därför en metod som med skiftande resultat har prövats och fortfarande prövas i många banker runt om i världen. Bäst lyckas man, när kontorsrörelsen är svag så till vida, att de anställda vid lokalkontoren är lågutbildade och enbart utför enkla rutintransaktioner. Alla kvalificerade banktjänster tillhandahålls då genom bankens huvudkontor och alla kvalificerade kundkontakter tas av centralt placerade "account officers". Så arbetar många, för att inte säga de flesta internationella banker. I bästa fall kan kontoren då betraktas som nyttiga distributionskanaler för centralt marknadsförda standardprodukter men vid närmare betraktande finner man att de främst är kostnadsgeneratorer. Därav drar man slutsatsen att de bör läggas ned och ersättas med automater för de enkla banktjänsterna.

Detta är förvisso ett effektivt sätt att snabbt – eller med ett bättre ord kortsiktigt – minska kostnaderna.

Den risk man då löper är att barnet kastas ut med badvattnet. Det vill säga man beaktar inte den långsiktigt negativa verkan på rörelseresultatet som följer av att de lokala kontakterna mellan banken och dess kunder går förlorade eller i varje fall väsentligt tunnare ut. Alternativ till nedläggning av kontor är förädling av kontorsverksamheten. Utgångspunkten är då, att det föreligger en fundamental skill-

MORGAN ABRAHAMSSON är verksam som Senior Advisor vid Svenska Handelsbanken i New York.

nad mellan marknadsföring av tjänster och marknadsföring av produkter, att tjänster produceras i interaktion mellan köpare och säljare, att marknadsföring av tjänster därför med fördel sker i lokal miljö där intresset kan fokuseras på den enskilda kundens önskemål och behov, att ansvar för både marknadsföring och lönsamhet kan decentraliseras i en profitcenterorienterad organisation med goda styrmedel, samt att det helt avgörande för framgången med ett sådant koncept är att lokalkontorens personal har hög professionell kompetens och utrustas med moderna datatekniska verktyg, som både förser dem med all erforderlig information vid kundkontaktarna och sätter dem i stånd att omedelbart vid kontakten med kunden praktiskt genomföra transaktionerna.

Sverige är förmodligen det enda land där ett sådant koncept under längre tid framgångsrikt har prövats. Det är därvid att märka, att få länder om ens något kan visa upp ett bankväsende där kostnadseffektiviteten är högre än i Sverige.

### Förändringar i bankstrukturen

Skaraborgsbanken och Wermlandsbanken fusionerar med Gotabanken. Handelsbanken köper Skånska banken och den lilla Oslo Handelsbank. PK-banken köper Investeringsbanken och Nordbanken. Norges största bank Den Norske Creditbank går ihop med Bergens Bank, som är nummer tre i storleksordning. I Danmark går de två största affärsbankerna Den Danske Bank och Köpenhamns Handelsbank ihop samtidigt som den tredje största danska banken, Privatbanken, bildar en ny storbank genom sammanslagning med sparbanken SDS och Andelsbanken, vilka båda tillhör de största danska bankerna.

Är det en tillfällighet, att dessa stora förändringar i bankstrukturen sker ungefär samtidigt? Vilka drivkrafter ligger bakom förändringarna?

Över hela världen har banker i långt högre grad än man brukar föreställa sig haft starkt lokal prägel. Detta är lika tydligt i USA med dess 14 000 affärsbanker och 3 000 sparbanker som i Sverige med snart bara 7 affärsbanker och 100 sparbanker. I USA, liksom i den svenska sparbanksvärlden, framträder den lokala prägel främst genom att bankernas verksamhetsområden är strikt geografiskt begränsade. I USA kan man inte ens om så stora banker som Citibank och Bank of America säga att de på hemmamarknaden är verksamma särskilt långt utanför hemstaterna New York och Kalifornien. I Sverige, där flera av affärsbankerna finns över hela landet, har den lokala prägel bevarats genom att man gett de enskilda kontoren stor självständighet och ofta försett dem med lokala styrelser.

Bankernas starka lokala förankring är inte enbart betingad av branschtraditioner, vilande på situationen i ekonomiska miljöer som vi för länge sedan lämnat. Den är faktiskt också betingad av rationella och sannolikt tidlösa skäl, som sammanhänger med de speciella förhållanden som råder när finansiella tjänster kommer till. Om man bortser från så enkla och automatiserbara tjänster som tex kontantuttag, utvecklas alltid den individuella finansiella tjänsten under en dialog mellan köparen och säljaren. Köparen beskriver sina behov och önskemål. Säljaren anstränger sig att tillfredsställa köparen genom att presentera, ofta skraddarsy en lösning. Affären kommer till stånd om dialogen leder till att köparen och säljaren blir överens, dvs om pris och prestanda enligt köparens förmenande är tillfredsställande. Det är alldeles uppenbart, att sådana affärer har lättare att komma till stånd i en lokal miljö, där aktörerna känner varandra, än i en central. I den lokala miljön är det lika naturligt att fokusera intresset på kunden som det är i den centrala miljön att fokusera intresset på produkten.

Hur påverkas då bankernas arbetsför-

utsättningar av de förändringar som sker på teknik- och lagstiftningsområdena?

Teknikutveckling på datasidan har skett med svindlande hastighet under 1970- och 1980-talen. Knappast någon bransch har i högre grad än bankerna, på gott och ont, tillgodogjort sig datatekniken. Sverige har i detta avseende varit ett föregångsland, men utvecklingens riktning är densamma över hela världen. En stor svensk banks datasystem är idag ett utomordentligt komplicerat och känsligt nätverk av olika system. I varje bank kör man enbart i de centrala stordatorerna säkert mellan 100 och 200 olika system som dessutom i flertalet fall är inflätade i varandra. Bankernas datorisering har ursprungligen skett i rationaliseringssyfte. Man har ersatt manuella rutiner med automatiska och därmed har man kunnat sänka kostnaden per transaktion väsentligt, samtidigt som priset per transaktion blivit lägre ju mer transaktionsvolymen ökat.

De stora rationaliseringsvinsterna som fanns att hämta i de tunga reskontrasystemen för in- och utlåning är emellertid redan inhämtade sedan många år tillbaka i de svenska bankerna. Även i de mindre bankerna är transaktionsvolymerna så stora att kostnaderna för att utveckla och driva systemen vida uppvägs av de minskade lönekostnaderna för manuell transaktionshantering. Ändå suckar bankdirektörerna tungt över de växande datorkostnaderna. Och de gör det i flertalet fall med all rätt. I takt med att allt fler samverkande system utvecklas, ökar också komplikationsgraden och därmed utvecklings- och underhållskostnaderna. Fortfarande kan det för de största bankerna med de största transaktionsvolymerna vara lönsamt att ta ytterligare steg ifråga om datorisering. För de mindre bankerna ligger givetvis den punkt på skalan där kostnaderna överstiger intäkterna närmare i tiden.

Lägg därtill att de stora bankerna under 1980-talet har utvecklat centrala sys-

tem, som är intimt sammankopplade med nya produkter på finansmarknaden. Datasystemet är i dessa fall en integrerad del av den produkt man marknadsför. Här är syftet primärt att med datateknikens hjälp skapa nya intäktsmöjligheter, inte att med hjälp av automatisering rationalisera. Men sådana satsningar är investeringskrävande och det krävs stora volymer för att datorkostnaderna skall rättfärdigas.

Att bankstrukturen varit i stort sett oförändrad under så lång tid sammanhänger också med ett annat fenomen. Strukturen har helt enkelt cementerats av lagstiftning och regleringar. Detta har ingalunda varit unikt för Sverige. Egentligen är det egendomligt – men också tilltalande – att bankerna, som så länge och i så hög grad haft de konkurrensbegränsande regleringarna att tacka för sin välmåga, har varit så ivriga att avveckla det skyddsnät som regleringarna har utgjort. Nu, när avregleringen blivit ett fortgående faktum, har spelplanen för bankerna plötsligt blivit helt förändrad. Scenariot ser ut så här:

Avregleringen medför ökad konkurrens, som leder till krympande marginaler, som i sin tur måste kompenseras med ökade volymer och/eller bättre kostnadseffektivitet. Datorisering erbjuder visserligen möjligheter att sänka hanteringskostnader, men bara om volymerna är tillräckligt stora för att bära upp de stora investeringar i utrustning och systemutveckling, som då krävs.

Avvecklingen av den sk valutaregleringen medför ökad konkurrens från de utländska bankerna. Även av detta skäl tenderar räntemarginalerna att krympa. De friare kapitalrörelserna över gränserna medför att det nu inte längre bara är de stora export- och importföretagen, som har intressen som sträcker sig utanför det egna landets gränser. Företag av alla slag, kommuner och privatpersoner efterfrågar i växande utsträckning finansiella tjänster i annan valuta än den egna. För

att kunna tillmötesgå kundernas samlade krav behöver en bank ha tillgång till ett brett sortiment, som omfattar också de internationella tjänsterna. Att bygga upp och vidmakthålla inte bara ett brett tjänstesortiment utan även det nödvändiga nätverket av internationella bankkontakter och utlandsetableringar, för med sig så stora kostnader, att bara mycket stora banker orkar med dem.

Utom varje tvivel är det dessa tre faktorer, regleringsavvecklingen, internationaliseringen och datoriseringen, som tillsammans och samtidigt driver på den snabba strukturomvandling som nu pågår inom finanssektorn. De pådrivande krafterna torde det finnas ytterst små möjligheter att påverka, varför alla som är verksamma på området istället får göra sitt bästa för att anpassa sig efter de nya förutsättningarna. I en sådan turbulent situation är det lätt att dra förhastade slutsatser, något som vi säkert kommer att få se åtskilliga exempel på. Två sådana slutsatser kan det finnas särskilda skäl att varna för. Den ena har med storlek och tillväxt att göra, den andra med önskvärdheten av lokal förankring.

Om man bortser från det fåtal banker, som lyckas finna en nisch inom vilken de lönsamt och i liten skala kan verka, är det helt tydligt att det krävs betydande affärsvolymmer som underlag för att det skall löna sig att investera i den infrastruktur som idag krävs av en bank, som har ambitioner att fullt ut tillgodose sina företags- och privatkunders skiftande behov av finansiella tjänster. Det är helt tydligt att det är sådana banker, som de krävande kunderna vill göra affärer med. Det är slutligen också så att det är på de krävande tjänsterna åt de krävande kunderna, som bankerna har bäst möjligheter att tjäna pengar.

Därmed är det emellertid inte sagt att förutsättningarna för hög lönsamhet oavbrutet växer proportionellt med volymtillväxten. Mycket tyder faktiskt på att det finns en gräns, där volymtillväxtens nack-

delar tar över dess fördelar. Det är ett känt fenomen att tendenserna till byråkrati, försämrad kundservice, ineffektiva beslutsprocesser och interna kommunikations- och ledningsproblem blir svårare att hantera ju större organisationen blir.

Om detta resonemang är riktigt skulle det sålunda kunna finnas ett storleksspann, inom vilket banker med optimala förutsättningar att utveckla lönsam verksamhet borde befinna sig. Hypotesen kan också uttryckas så här. För att få optimala förutsättningar och stabil lönsamhet måste en bank komma upp i en viss storleksordning, men sedan man väl kommit dit finns ingenting att vinna rent lönsamhetsmässigt genom fortsatt tillväxt. Här bortses då från det förhållandet, att den optimala nivån sannolikt över tiden förskjuts långsamt uppåt, vilket gör att en naturlig tillväxt som resultat av en framgångsrik rörelse inte är skadlig utan tvärtom önskvärd. Att denna hypotes är riktig kan jag inte vetenskapligen bevisa. Emellertid tror jag att det skulle vara möjligt att med vetenskapliga metoder pröva dess hållfasthet, något som förvisso kunde vara en forskningsuppgift inom Handelshögskolan.

### Hur stor behöver en bank vara?

Hur stor behöver en bank vara för att kunna upprätthålla långsiktigt tillfredsställande lönsamhet? Den frågan låter sig knappast besvara med hjälp av siffror. Man kan istället säga, att den måste ha en tillräckligt bred kundbas för att på alla väsentliga bankområden generera så stora affärsvolymmer, att de motiverar de investeringar som är nödvändiga för att möta kundernas krav och trycket från en växande konkurrens. I Sverige torde detta betyda, att banken måste vara verksam över hela landet och kunna erbjuda alla de finansiella tjänster som efterfrågas av privatkunder och både små och stora företag, organisationer och myndigheter. Sådan storlek och bredd har idag bara de

allra största svenska bankerna.

Om jag nu i varje fall tills vidare och med ledning av praktiska erfarenheter vågar utgå från att hypotesen är riktig och vidare att den optimala storleksnivån ligger ungefär där de största svenska bankerna idag befinner sig, vilka praktiska slutsatser har man då anledning att dra?

För de små bankernas del verkar slutsatsen dystert. I den mån de inte finner lönsamma nischer att kliva in i torde de möta växande svårigheter på en alltmer avreglerad, konkurrensutsatt, investeringskrävande och internationaliserad finansmarknad.

Det är främst inom detta skikt av banker vi har anledning att förvänta fortsatt snabb strukturrationalisering.

För de stora bankernas del, de som redan har den optimala storleken, kan det vara till större skada än nytta med fortsatt kraftig tillväxt, i all synnerhet om tillväxten sker plötsligt, tex genom stora företagsköp eller fusioner. Att ställa upp tillväxt istället för lönsamhet som mål är i denna situation speciellt farligt och det kan to m ifrågasättas om tillväxt som regel bör betraktas som ett effektivt medel att uppnå lönsamhet. Med lönsamhet avses ett relativt mått, vanligen rörelseöverskott, mätt på visst sätt, i relation till eget kapital, mätt på visst sätt. För aktieägarna kan inte något annat resultatmått vara av större intresse. Därför är det obegripligt att man så ofta, fackpressen inte undantagen, tar vinst eller vinstökning i absoluta tal till utgångspunkt för värderande jämförelser mellan olika företag. Låt mig belysa detta med ett visserligen förenklat men ändå åskådliggörande exempel.

Två företag A och B har vardera en vinst på 30 milj kr. A har ett eget kapital på 100 milj kr. Bs kapital är 90 milj kr. Bs lönsamhet (33,3 procent) är då högre än As (30 procent). Ett följande år har As aktiekapital genom företagsförvärv och nyemission ökat till 150 milj kr. Bs är oförändrat 90 milj kr. As vinst har ökat

med 50 procent till 45 milj kr, medan Bs vinstökning stannar vid 10 procent, varför vinsten blir 33 milj kr. Vilket har då störst relevans; att tillväxten i A är stor och vinstökningen hela 50 procent mot futtiga 10 procent i B eller att lönsamheten i B har ökat från 33,3 procent till 36,6 procent medan den i A oförändrat ligger på 30 procent?

Det är bristen på enkla analyser av detta slag som gör att man lätt överdriver storlekens betydelse för en framgångsrik bankverksamhet.

### Varför lokalkontor?

Över hela världen pågår idag en energisk kostnadsjakt inom bankerna. I många fall är framgången däri en förutsättning för överlevnad. Den största kostnadsposten i bankers vinst- och förlusträkningar är personalkostnader. Alltså är det lätt att tro att den bästa besparingsåtgärden är att minska personalstyrkan. Man kan lägga ned personalkrävande lokalkontor och ersätta personlig kundservice med bankomater och annan rent teknisk service. I detta nit är emellertid risken stor att man kastar ut barnet med badvattnet och förlorar hela den stora affärspotential som hänger samman med den lokala förankringen och närheten till kunderna. Det verkligt intressanta med den nya tekniken på bankområdet är inte att den gör bankpersonalen överflödig utan att den tvärtom erbjuder de bankanställda helt nya verktyg, som medför att de numera på lokal nivå kan erbjuda tjänster, som det för bara några år sedan krävdes specialister vid de centrala huvudkontoren för att klara av. Att demontera de lokala nätverken på bankområdet förefaller därför vara minst sagt otidsenligt.

### Referens

Bergendahl, G, [1989], "Att styra en bank via dess balansräkning". *Ekonomisk Debatt*, Årg 17, s313-323.