

Den anpassningsbare överlever

- Den ökade regleringens effekter på svenska banker.

Summeringsversion

Detta är en komprimerad summerad version av uppsatsen med samma namn som skrevs inom Executive MBA programmet våren 2015.

Stockholm 10 juni 2015

Torbjörn Jacobsson
torbjorn@jacobsson.se
www.jacobsson.se

Stockholm Business School
106 91 Stockholm
Telephone: +46 (0)8 16 20 00
www.sbs.su.se

Stockholm Business School



Stockholm
University

Sammanfattning

Författaren undersöker och analyserar den ökade regleringens effekter på svenska banker och risken för ett bankernas myopia. Det görs dels avseende ökad konkurrens mellan banker och med icke-reglerade aktörer¹, dels avseende regleringens påverkan på processer och ledarskap.

Ökande reglering är ett högaktuellt ämne i bankerna då affärsförutsättningarna förändras. Regleringen syftar till att skapa finansiell stabilitet och har på tio år flyttats från Sverige till Basel och EU. Fokuset är på stora internationella banker, men gäller likväl för lokala mindre banker. Bankerna har därmed fått betydligt fler regulatorer att följa och en ökad mängd resurskrävande detaljregleringar att implementera.

En kvalitativ metod valdes då studien beskriver bankernas perspektiv på aktuellt nuläge och deras framtidssyn. Datainsamlingen gjordes med en expertpanelvaliderad webbenkät till 126 personer verksamma i banksektorn, där 89 svarade.

Resultatet är att regleringen är mycket detaljerad och oöverskådlig samt har en otillräcklig proportionering mellan större och mindre banker. Det medför högre inträdesbarriärer och begränsningar i bankernas kunderbjudanden. Konkurrensen från icke-reglerade aktörer väntas öka genom deras kundanpassningsförmåga och banksektorns bristande priskonkurrens. Bankoligopolet stärks då mindre banker slås ut som resultat av de skalfördelar som stor volym ger. Den ökade regleringen ställer krav på processorienterad styrning vilket inte är i linje med bankernas produktfokusering. Bankernas framtida chefer behöver vara administrativa stjärnor med utpräglad affärsorientering, så att både kundernas behov och regleringens krav uppfylls.

Förändringstakten i regleringen kommer fortsätta allt snabbare och med kortare implementeringstid. Bankerna behöver utöka sin utvecklingskapacitet samt öka flexibiliteten för att simultant kunna anpassa sig till ändrade kundbeteenden, ny konkurrens och tillkommande reglering. När kunderna blir mindre banklojala och istället använder icke-reglerade aktörers tjänster kommer bankernas kostnadsökningar inte längre kunna vältras över på kunderna utan kräva ökade rationaliseringar istället.

Bankerna riskerar ett myopia, de ser förändringarna men har inte förmågan att genomföra nödvändiga anpassningar till nya affärsförutsättningar.

Den anpassningsbare överlever.

¹ Icke-reglerade aktörer - exempelvis IT-bolag, tjänsteföretag och skuggbanker som konkurrerar med bankerna utan att omfattas av regleringen. Skuggbanker är finansiella företag som utför bankliknande tjänster.

1. Inledning

Undersökningsområdet är den ökade regleringens effekter på svenska banker och om det finns risk för ett bankernas myopia, ett begrepp för närsynthet som missar viktiga förändringar i omvärlden. Två områden kommer att undersökas och analyseras därför att de inte tidigare har undersökts utifrån den ökade regleringens effekter samt för dess aktualitet. Första området är ökad konkurrens mellan banker och med icke-reglerade aktörer. Andra området är regleringens påverkan på bankernas processer och ledarskap.

1.1. Svenska banker

Trots över hundra banker karakteriseras den svenska bankmarknaden av ett oligopol. De fyra storbankerna har en dominerande ställning med en marknadsandel i Sverige på cirka 75 procent.

När de tio största svenska bankernas kapitalbehov i slutet av 2014 analyseras uppgår de fyra störstas till 94 procent, inklusive deras utländska verksamheter som utgör 50 procent av balansräkningarna.

Typ av bank	2014	2004
Svenska bankaktiebolag	38	26
- varav stora svenska banker	4	4
- varav ombildade sparbanker	14	12
- varav övriga svenska bankaktiebolag	20	10
Utländska banker	29	22
- varav dotterbolag	1	3
- varav filialer	28	19
Sparbanker	48	76
Medlemsbanker	2	2
Totalt	117	126

Källa: Svenska Bankföreningen (2015), Finansinspektionen

De mindre bankerna växer, men utgör inte något direkt hot mot storbankerna. Anledningen är deras begränsade storlek och utbud av tjänster samt att kunderna redan har en storbanksrelation. Mindre banker ses som komplement på en specifik konkurrenskraftig tjänst. Utöver bankerna finns även skuggbanker som är bolag med bankliknande verksamhet men som inte omfattas av samma regleringar. De svenska skuggbankerna utgör cirka 25 procent av bankernas samlade balansomsättning, vilket är lite jämfört med USAs 125 procent.

1.2. Problemformulering

Under de senaste tio åren har ytterligare reglering tillkommit baserat på internationella överenskommelser. I fokus är regler som styr bankernas riskhantering och efterföljande kapital- och likviditetsbehov. Regleringen har till stor del flyttat från Sverige till internationell nivå även för mindre nationella banker. De har fått en formalistisk (byråkratisk) utformning med ett tydligt ansvarsutkrävande av styrelse och VD.

En utmaning för bankerna med den omfattande och svåröverskådliga regleringen kan vara resursåtgången för att säkerställa att regleringen följs. Svåröverskådligheten förstärks av att det är över tio olika regulatorer, bland annat Finansinspektionen, EBA och Konsumentverket. Det är även svårt att förutse hur regulatorerna avser att tillämpa reglerna och deras förväntningar. Regulatorerna preciserar inte heller reglerna och lämnar inte bindande förhandsbesked på frågor.

Den formalistiska ansatsen i regleringen är inte i linje med den generella post-byråkratiska svenska chefsstilen. För chefskapet i bankerna innebär den formalistiska ansatsen en ytterligare utmaning i hur förväntningarna på en modern svensk chef kombineras med en mer byråkratisk förväntan på beslutsnivåer och dokumentation. Osäkerheten i tillämpningen av reglerna kan leda till ökad toppstyrning och ett riskavert beteende där att inte göra fel är viktigare än kreativitet.

2. Regleringen av bankerna

Bankerna är reglerade för att skydda några av intressenterna särskilt. Fyra huvudområden för regleringen har identifierats utifrån intressenternas olika perspektiv; 1) Riskhantering, 2) Makroekonomisk påverkan, 3) Redovisning och 4) Konsumentskydd.

Genom att dessa fyra huvudområden täcker ett brett område blir det också många olika regulatorer och en stor mängd regler ger en omfattande regelbörda att följa. Regleringen är föremål för ständiga ändringar och tillägg. En av de viktigaste drivkrafterna hos regulatorerna är att undvika att kriser upprepar sig. Under de senaste 25 åren har även krav på utveckling och effektivitet i internkontrollstrukturer uppkommit som syftar till att säkerställa att identifierade risker hanteras.

En konsekvens av den ökade internationaliseringen av detaljregleringen är att ramverket som bankerna ska förhålla sig till blir likartat i hela Europa och till viss del i hela världen. Målet för de stora bankerna och för tillsynsmyndigheterna har varit att skapa en gemensam regelbok, vilket ger konkurrensneutralitet men också högre kostnader och mindre valfrihet för mindre banker. Internationaliseringen leder också till ett ökat avstånd mellan regulator och bank samt mindre möjlighet till lokal anpassning, vilket leder till en omfattande och svåröverskådlig reglering.

3. Analys av riskhantering

En ökad konkurrens är förestående både avseende mer transparenta produkter och priser mellan bankerna men främst av de icke-reglerade aktörerna som kan ta marknadsandelar i alla områden från bankerna. Den ökade regleringen ställer mer krav på processstyrning och processhantering. Bankerna har en möjlighet att använda det för att skapa konkurrensfördelar men bristande flexibilitet i både organisation och framförallt IT-systemen är hinder på vägen. Framtidens bankchefer kommer behöva vara administrativa stjärnor med en utpräglad affärsorientering där formell dokumentation står lika mycket i fokus som nya affärer. Låga kunskaperna om de icke-reglerade aktörerna samt brist på förmåga till snabb utveckling ger risk för ett bankernas myopia.

3.1. Regleringen

Det är en otillräcklig proportionering i regelverket mellan mindre och större banker. Omfattningen av regler som behöver bevakas, analyseras och implementeras är densamma för alla banker. De mindre bankerna har lättnader i vissa detaljer vilket gör implementeringen något mindre omfattande. Men bevakningen och analyserandet är i grunden lika omfattande. Den större banken har dock fler resurser i antal personer för regelhanteringen. I gengäld har den mindre banken betydligt färre anställda att utbilda utifrån regelverken för styrning och processhantering. Det väger delvis upp de mindre bankernas utmaning i resursallokering för regelhantering.

Regleringen är något som bankerna måste förhålla sig till och integrera i den dagliga affärsverksamheten. Någon sa, det är frivilligt att vara bank och ingen rättighet. Med det följer att banken ska följa regleringen och den som är bäst på att anpassa sig till den vinner konkurrensfördelar.

3.2. Konkurrensen på den svenska bankmarknaden

3.2.1. Mellan banker

Konkurrensen mellan existerande banker kommer både öka och minska samt att hoten från etablering av nya banker minskar framöver. Konkurrensen kommer öka som ett resultat av att bankernas produkter och hur de tillhandahålls blir mer likt mellan bankerna. Genom att tjänsterna blir mer lika kan kunderna enklare göra jämförelser och det skapar prispress. Denna prispress kommer gynna banker med större volym och leda till större och färre aktörer. Bankerna förväntar sig att kostnaden för den ökade regleringen ska kunna tas ut av kunderna i form av högre priser. Genom oligopolet som redan finns på den svenska bankmarknaden är det svårt och/eller dyrt för nya och befintliga mindre aktörer att få de nödvändiga och lönsamhetsskapande skalfördelarna. Speciellt mindre banker behöver hitta sätt att bli mer konkurrenskraftiga, vilket kan ske genom synergier. De mindre bankerna som i stor utsträckning använder standardiserade system har en form av synergier genom att de använder samma IT-leverantör och gemensamma säljkanaler, förmedlare, men fler former kan behövas.

Att regleringen nu sker på EU- och Baselnivå är resurskrävande och den är anpassad för mycket stora internationella banker. Bankernas affärsutvecklingskapacitet begränsas till följd av att de måste skapa förberedelser för ännu icke beslutade regleringar. Detta går att analysera på två sätt, dels att ökade regleringar alltid kommer ta utvecklingsresurser i anspråk och bankerna behöver anpassa sina resurser efter det, dels att en del av förberedelserna är bortkastade resurser. Dock är det inte någon skillnad mot hur vanlig affärs- och produktutveckling fungerar. Vissa produkter utvecklas till en viss nivå men lanseras aldrig, den utvecklingen är också "bortkastad". Det viktiga är att skapa en effektiv och allt snabbare hantering av all slags utveckling.

3.2.2. Icke-reglerade aktörer

Åtta av tio svarar att konkurrensen från icke-reglerade aktörer kommer öka inom två år. Att de utgör ett reellt hot syns också i att de bedöms, lättare än bankerna, snabbt kunna utveckla kundanpassade lösningar. Att de är mer snabba kan bero på dels att de har modernare tekniska lösningar som är mer flexibla och dels på att de uppfattas ha en annan form av ledarskap än bankerna. Icke-reglerade aktörer uppfattas som mer lösningsorienterade och att de inte sitter fast i traditionella strukturer.

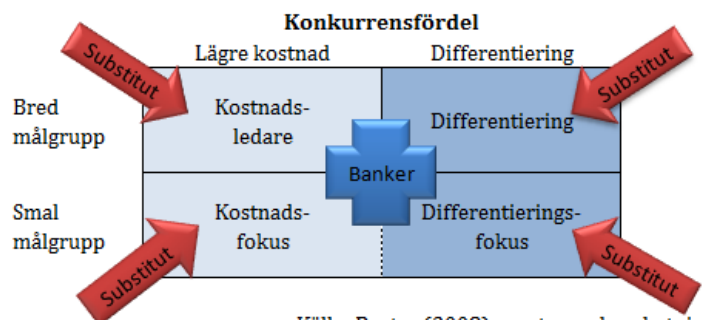
Mot denna utveckling talar konsumenternas nuvarande trögrörlighet och att de nya tjänsterna inte erbjuder den trygghet som uppfattas finnas hos bankerna. Det är dock sannolikt att konsumenternas trögrörliga beteende kommer förändras framöver när nya behov och anpassade lösningar till dessa behov förändras i en allt snabbare takt på samma sätt som den allmänna förändringstakten i samhället ökar.

De bankanställda har begränsad kännedom om dessa konkurrenter. Att inte känna sina konkurrenter och ändå tro att hotet finns där riskerar att leda till att inga åtgärder eller förändringar görs för att möta hotet därför att man inte vet vad hotet egentligen utgörs av. Därmed riskerar bankerna ett myopia med för kortsiktigt och snävt tänkande.

3.2.3. Sammantagen konkurrensanalys

Det är inte en entydig bild avseende bankernas differentieringsmöjligheter som framkommer och var tionde respondent kommenterar att bankerna kommer behöva ändra, utveckla eller justera sina affärsmodeller. Om bankerna inte ändrar affärsmodellen kan de riskera att bli fast i mitten av de tre generiska strategierna, vilket leder till långsiktigt dålig lönsamhet. Bankerna kan klara av att fortsätta vara i mitten så länge som kunderna inte har tillräckligt många andra alternativ och så länge pristransparensen inte är tydlig.

Framförallt mindre banker kan med en förändrad affärsmodell ta en tydligt differentierad position genom att spetsa sitt erbjudande, ligga i framkant på att lösa kundens behov samt vara snabb i att integrera regleringen i sin verksamhet.



Källa: Porter (2008) samt egen bearbetning

Substituten kommer utgöra ett hot från alla håll i modellen och ta fler och fler bitar av marknaden från bankerna. De primära konsekvenserna är att mindre banker kommer gå samman eller köpas upp av de stora.

I summeringen nedan utifrån SWOT-analyserna framgår att de mindre bankerna får fler identifierade svagheter än de större bankerna.

	Goda faktorer för verksamheten	Skadliga faktorer för verksamheten
Interna egenskaper	<ul style="list-style-type: none"> * Förmåga att hantera kommande regelverk * Väletablerade befintliga produkter * Processer som kan hantera mer volym 	<ul style="list-style-type: none"> * Bristande resurser för nyutveckling * Bristande lönsamhet i mindre banker * Regelhanteringsresurser i mindre banker * Låg kunskap om icke-reglerade aktörer
Externa egenskaper	<ul style="list-style-type: none"> * Högre inträdesbarriärer för nya banker * Synergier genom delade tjänster/processer/system med andra banker * Andra begränsar sina produktutbud 	<ul style="list-style-type: none"> * Icke-reglerade aktörer tar marknadsandelar * Icke-reglerade aktörer skapar tekniska kundvänliga lösningar före bankerna * Priskonkurrens - produkterna blir mer lika varandra

3.3. Bankernas processer och ledarskap

3.3.1. Processer

Sju av tio anser att regleringen bidrar positivt till bankernas allmänna ordning och reda. Med en begränsad konkurrens och därmed dålig pristransparens har inte bankerna varit tvingade att anstränga sig för att optimera sina väsentliga processer på samma sätt som exempelvis tillverkningsindustrin. En tydligare processorientering av bankens organisation kan skapa konkurrensfördelar i linje med intentionerna i regelverket.

Regelverkets korta implementeringstid efter slutgiltigt fastställande är en utmaning för bankerna även avseende anpassning av processer. IT-systemen är komplexa och oflexibla vilket gör att förändringsprocesserna i systemen tar längre tid än implementeringstiden för reglerna. Kompetensförsörjningen för hanteringen av IT-system och den ändrade styrningsmodellen till mer processtyrning skapar utmaningar då konkurrensen om personalen är hård.

3.3.2. Ledarskap

Den generellt använda svenska chefs- och kommunikationsstilen som kännetecknas av ett post-byråkratiskt ideal passar inte in på de krav som enkätsvaren ger. Regleringens utformning innebär att ansvaret tydliggjorts och flyttats uppåt i organisationshierarkierna. Det finns risk för att bankcheferna blir mer angelägna att försöka uppfylla regulatorernas krav än kundernas. Beteendet förstärks av den osäkerhet och otydlighet som råder kring tillämpningen och när reglerna är uppfyllda.

En framtida bankchef har betydligt mer regulativt fokus än idag samtidigt som hen ska vara affärsorienterad. Styrning behöver ske både utifrån regleringskrav och utifrån kundnöjdheten. Då kraven på cheferna ökar blir det en längre startsträcka för chefer rekryterade utanför bankerna än för de som har bankerfarenhet vilket ökar konkurrensen om cheferna samt riskerar att öka hemmablindheten. Samtidigt är affärsorienteringen viktigare än någonsin eftersom konkurrensen från icke-reglerade aktörer kommer öka. Därmed blir ledarskapsförmågorna hos cheferna avgörande. Cheferna behöver gilla det formalistiska dokumenterandet lika mycket som affärsutvecklingen och kunna förmedla det ömsesidiga beroendet.

För att lyckas behövs en strategisk planering som omfattar denna utveckling samt att bankerna ser den snabbare regleringsförändringstakten som något positivt. Det innebär ett behov av snabbtänkta, flexibla samt kund- och lösningsorienterade chefer samtidigt som de är administrativt skickliga.

4. Slutsatser

Den ökade regleringens effekter på svenska banker är omfattande. Bankernas utvecklingskapacitet behöver öka, de behöver hantera en allt snabbare förändringstakt i regleringen, öka kunskapen om processhantering samt utveckla sina ledarskapsprofiler. Oligopolet kommer förstärkas som ett resultat av att det blir dyrt att vara mindre bank. De mindre bankerna behöver skapa synergier med varandra. De icke-reglerade aktörerna har stora möjligheter att ta marknadsandelar från bankerna som ett resultat av dålig pristransparens och högre anpassningsbarhet. Det finns risk för att bankernas myopia, de ser hoten men har inte förmågan att anpassa sig tillräckligt för att överleva långsiktigt.

Kortare implementeringstider av ny reglering är här för att stanna. Det kommer inte vara någon skillnad på ändrade marknadsförutsättningar utifrån kundbeteenden, konkurrenter eller reglering. Alla tre delarna kommer ske i snabbare och snabbare takt. Bankerna har levt med ett relativt trögrörligt affärsklimat. För att bli redo för den nya konkurrensen måste bankerna, och dess leverantörer, ställa om till ett snabbfotat utvecklingsklimat där både affärsutvecklingen och regleringsutvecklingen får plats. Det kommer ställa större krav på IT-systemens flexibilitet. De banker som inte vill ta investeringarna, då det kortsiktigt kan försämra lönsamheten, kommer bli omkörda av andra banker eller icke-reglerade aktörer.

Regleringens nuvarande och framtida krav måste integreras i bankens väsentliga processer och utgöra en viktig del av affärsstrategin. Då skapas effektivitet och ändamålsenlighet, vilket kommer öka lönsamheten, förmågan att möta ny konkurrens samt ge effektiv hantering av kommande kortare regleringsimplementeringstid.

De ökade resursbehoven för affärsutveckling och regleringsanpassning gör det svårare att driva mindre banker då kostnaderna blir höga i förhållande till affärsvolymerna.

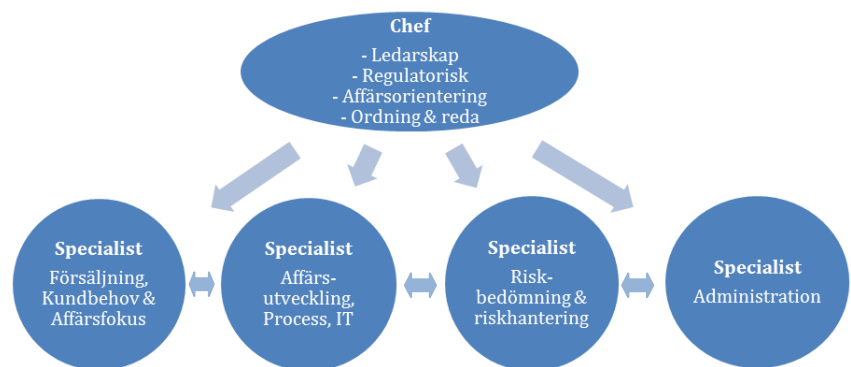
Inträdesbarriärerna för nya banker blir också större vilket leder till ytterligare konsolidering av den svenska bankmarknaden, ökade samarbeten mellan banker samt öppningar för icke-reglerade aktörer. En ökad konsolidering innebär att oligopolet förstärks och att konkurrensen inom den svenska bankmarknaden minskar.

Det förstärkta oligopolet och den bristande konkurrensen öppnar möjligheter för icke-reglerade aktörer att kunna konkurrera med bankerna. Bankerna behöver alltså utveckla och anpassa sina affärsmodeller för långsiktig överlevnad.

Framförallt mindre banker behöver hitta nya vägar till synergier för kostnadsreducering. Det kan ske genom att de går samman och sätter upp nya plattformar som tar upp konkurrensen med de stora bankerna och icke-reglerade aktörer. Plattformarna ska stärka relationen till kunden. Bristen på samlad plattform utanför de stora bankerna gör att kunderna inte plockar russin ur kakan om de inte är mycket aktiva och intresserade. Så länge kunderna inte enkelt kan välja den bästa leverantören för respektive produkt lever oligopolet och de stora bankernas lönsamhet kvar utan behov av tydlig positionering.

För att bankerna ska lyckas möta konkurrensen från icke-reglerade aktörer behöver affärsmodellerna utvecklas och anpassas. Utvecklingsresurser för regleringsanpassning, riskhantering, förvaltning och affärsutveckling behöver allokeras. Räcker inte resurserna till affärsutvecklingen kommer banken dels bli utkonkurrerad på lite längre sikt och dels förlora personal till icke-reglerade aktörer. Det senare riskerar att gå fort i en bank som inte lyckas svara upp mot förväntningar i ledarskap, vision och resurser.

Högre chefer i bankerna kommer behöva ändrat fokus från att vara framförallt säljande till en profil där ledarskapet, regulatoriska kunskapen, affärsorienteringen samt den administrativa förmågan, ordningen och redan, finns. För att säkerställa arbetet i alla delar som behövs runt chefen behöver hen omge sig med specialister. Detta skifte är nödvändigt för att uppnå en långsiktigt hållbar, konkurrenskraftig och lönsam affärsmodell som samtidigt uppfyller regleringens krav.



Studien visar på flera tecken på myopia inom den svenska bankmarknaden. Bankerna har inte tagit någon tydlig strategisk position, deras goda lönsamhet kommer från dålig pristransparens, kunderna får bära ökade kostnader, de har ännu inte integrerat de regulatoriska kraven som en del av den dagliga verksamheten och de agerar inte som om de är hotade från icke-reglerade aktörer även om de ser de möjliga hoten.

Bankernas främsta hinder är bristen på långsiktiga investeringar för att lösa kundernas behov idag och i framtiden, förmågan att genomföra snabba förändringar, inaktuella och otydliga affärsmodeller samt behovet av ett förändrat ledarskap.

Det finns därmed en risk för ett bankernas myopia om de inte anpassar sig till den nya verkligheten och då överlever långsiktigt.