



Ett stycke bankhistoria

Karl-Henrik Pettersson

Ett stycke bankhistoria

Anteckningar om sparbankernas
turbulenta 1980-tal

Karl-Henrik Pettersson

Boken kan gratis laddas ner på författarens hemsida:
www.karlhenrikpettersson.se



Den fyndiga omslagsbilden av tecknaren Riber Hansson använde en tidning 1989 som illustration i en artikel om författarens förslag att göra om sparbankerna till aktieföretag. Teckningen ägs av författaren.

Ett stycke bankhistoria, Anteckningar om sparbankernas turbulenta 1980-tal

©Karl-Henrik Pettersson, 2013
Groveda

ISBN 91-974025-8-3

Förord

Jag var under 1980-talet VD för Första Sparbanken, Sveriges största sparbank med runt 2000 anställda och 150 kontor, alla i Stockholm och Göteborg. Det var en fascinerande tid, bland annat eftersom den var så turbulent. Sparbankerna var nordens största bankgrupp, på många sätt framgångsrik men också med stora problem och interna motsättningar. Turbulensen handlade till exempel om hur de stora sparbankerna, inklusive min egen bank Första Sparbanken, skulle samarbeta och organiseras. Men det som framförallt rörde upp känslor var frågan om sparbankerna skulle kunna byta företagsform, konvertera från sparbank till aktiebolag. Det föreslog jag vid årsmötet med Svenska Sparbanksföreningen 1986 och blev, bildligt talat, kölhalad. Alla var emot. Tre år senare var alla stora sparbanker aktiebolag, och Sparbanksgruppen AB, det som idag är Swedbank, bildad. En metamorfos hade inträffat på kort tid. Boken är min bild av vad som skedde under det här decenniet. Det blir ett stycke bankhistoria.

Två kapitel i boken är dikterade "när det hände", det gör inte texten till någon litterär upplevelse, men den lever i ordets bästa mening. Tre kapitel är analytiska, genomarbetade texter, och ett kapitel är en lång intervju. En del av detta är tidigare publicerat, annat har legat i skrivbordslådan oläst under ett par decennier. Jag avslutar med: "Några högst personliga reflektioner 25 år efteråt".

Vem kan tänkas vara intresserad av en sådan här bok? Ja, kanske några av dem som var involverade i processen. Kanske några fd Första Sparbankare. Kanske några akademiker, ekonom-historiker med intresse för svensk bank-historia, eller forskare som sysslar med beslutsprocesser. För det mesta i boken handlar om hur stora företag och organisationer fattar beslut. Kanske mina barn, Nina och Andreas, för att de en gång bättre skall förstå vad pappa, ständigt på jobb eller resa, gjorde under deras uppväxttid. Kanske några få andra. Det blir inte så många. Trots allt, det måste man inse, har världen lagt det här kapitlet bakom sig sedan länge. Jag kände att det ändå kunde vara värt att dokumentera min bild av det som hände.

Boken i sin pappersversion finns bara i begränsad upplaga. Däremot kan den gratis laddas ner på min hemsida (www.karlhenrikpettersson.se). Där har också manuskriptet legat för synpunkter under något halvår. Jag tackar alla som läst och tyckt för kommentarerna, och samtalen.

Groveda i februari 2013

Karl-Henrik Pettersson

Det en läsare bör veta om sparbankerna

Sparbankerna som grupp, sparbanksrörelsen, bestod under 1980-talet, den period boken handlar om, av ett drygt hundratal sparbanker, de allra flesta var små banker, ofta framgångsrika på orten eller i kommunen där de verkade. Orust Sparbank skulle kunna vara arketyper. Den gruppen småsparbanker svarade samtidigt för bara en mindre del av sparbanksrörelsen. Det var istället en handfull mycket stora sparbanker – Första Sparbanken (Stockholm/Göteborg), Sparbanken Kronan (sydöstra Sverige), Sparbanken Skåne, Sparbanken Norrland etc., som i mitten av 1980-talet dominerade sparbanksrörelsen mätt i till exempel inlåning, antal kontor, antal anställda etc. Första Sparbanken var 1985 Sveriges fjärde största bank alla kategorier. När Sparbanken Alfa (Jönköping, Skaraborg, Värmland, Östergötland och Gotland) bildades 1986 var den av samma storleksordning som Första Sparbanken.

Sparbanksrörelsen hade sedan decennier också ett andra ben, "centralorganen", centrerade kring två enheter: Sparbankernas Bank respektive Svenska Sparbanksföreningen, båda i Stockholm. Sparbankernas Bank, sparbankernas "centralbank", bedrev en stor egen bankverksamhet, och genom dotterbolag typ Spintab, Robur, Industrifinans erbjöds sparbankernas kunder bolån, aktiefonder, finansbolagsfinansiering, och andra finansiella tjänster. Svenska Sparbanksföreningen var sparbankernas branschorganisation, men också, via dotterbolag, en betydande producent av service för de enskilda sparbankerna, viktigast var Sparbankernas Data AB (Spadab).

Sparbanksrörelsen så definierad var vid den här tiden, som jag just antydde, nordens största bankgrupp. 1987 hade exempelvis "sparbankskoncernen" en balansomslutning på 362 miljarder kronor, och var därmed betydligt större än någon av de tre stora svenska affärsbanksgrupperna (SEB, SHB och PK-banken).

En sak är viktig att förstå. En sparbank är en juridiskt fristående enhet, var och en med egen styrelse och ledning. Hade till exempel Första Sparbankens styrelse bestämt något kunde ingen annan inom sparbanksrörelsen över-

pröva det beslutet. Sparbanksrörelsen bestod med andra ord av en federation av suveräna företag, som i sin tur gemensamt ägde och kontrollerade centralorganen, Sparbankernas Bank och Svenska Sparbanksföreningen. På den punkten var skillnaden stor mot hur affärsbankerna var organiserade. SEB-koncernen som exempel var *en* ägarmässigt sammanhållen enhet. Det är lätt att förstå att i denna strukturella skillnad fanns grogrunden för många av de problem som kom att diskuteras så intensivt inom sparbanksrörelsen under 1980-talet, och som den här boken kommer att handla om.

En ytterligare sak är viktig att känna till.

En sparbank är en sparbank

Sparbank som företagsform är unik. Den skiljer sig från aktiebolaget, den vanligaste företagsformen, alla affärsbanker är aktiebolag, där det finns ägare och vinsten kan delas ut. En sparbank saknar ägare och är icke-vinstutdelande, och påminner i det avseendet om en NPO (Non Profit Organization). Verksamheten styrs istället för av ägarna på en bolagsstämma som hos aktiebolaget, av ett antal huvudmän på ett huvudmannasammanträde. Huvudmännen utser sparbankens styrelse.

Sparbank som företagsform blev en infekterad diskussionspunkt inom sparbanksrörelsen under senare delen av 1980-talet. Den löstes upp genom bildandet av Sparbanksgruppen AB 1989. Den praktiska innebörden var att alla större sparbanker konverterade till aktiebolag.

Innehållsförteckning

Kapitel 1: Historien om hur Första Sparbanken kom till

Kapitel 2: Sparbankerna på offensiven

Kapitel 3: Exit sparbank?

Kapitel 4: Sparbankerna kan bli 90-talets vinnare

Kapitel 5: Ett samtal om den svenska sparbanksrörelsen under 1980-talet

Kapitel 6: Om hur det går till att bli av med en bankledning trots att styrelsen inte vill

Efterskrift: Några högst personliga reflektioner 25 år efteråt

Kapitel 2

Sparbankerna på offensiven?

”Sparbankerna på offensiven?” är ett anförande som jag höll inför en samling sparbanksledare vid den så kallade nordiska direktörskonferensen i Sandefjord (utanför Oslo) den 24 november 1983. Det är en analys av konkurrensläget för de svenska sparbankerna så som det såg ut i början av 1980-talet (också publicerat som en småskrift i januari 1984). Jag kommer ihåg att jag lade ner en hel del tid på research, och inte minst på samtal med VD-kollegor och andra personer med inblick i sparbanksrörelsen. Bilden blir mörk. Sparbankerna är förlorare på marknaden. Arbetet med anförandet gjorde ytterligare en sak tydlig, överraskande för mig men kanske inte för andra. Det som vi i Sverige, i varje fall jag själv, oeftertänksamt upplevde som specifikt svenska sparbanksproblem fanns nästan identiska i övriga nor-

diska länder. Marknadsandel förlusterna, centralorganens febrila sökande efter ny identitet, motsättningarna mellan stor och liten sparbank, allt detta fanns också där.

Att problemen, och därmed villrådigheten inför 1980- och 1990-talen, alldeles uppenbart var gemensamma för sparbankerna i samtliga nordiska länder var tankeväckande. Det antydde ett systemfel. Det fanns något inbyggt i det sätt som sparbankerna var organiserade på, och möjligen också i sparbankernas företagsform, som ledde fel i meningen att det inte gav sparbankerna förutsättningar för att lyckosamt klara konkurrensen med de andra två bankgrupperna, affärsbankerna och föreningssparbankerna.

Tidsmässigt hölls det här anförandet innan de stora strukturförändringarna i Sverige med regionaliserade sparbanker, var kända. De kom på rad först i mitten av 1980-talet. Sparbanken Norrland och Sparbanken Skåne kom först, under 1984. Och under 1985 och 1986 förbereddes och togs beslutet att bilda bland andra Sparbanken Alfa, Nya Sparbanken och Sparbanken Väst. De nya regionaliserade storsparbankerna, inräknat Första Sparbanken, dominerade därefter helt sparbanksrörelsen mätt i till exempel inlåning. Av ganska uppenbara skäl la det grunden för nya problem och motsättningar inom sparbanksrörelsen.

Regionaliseringen var alltså inte känd när det här skrevs kring årsskiftet till 1984. Men det var en utveckling, när utvecklingen väl kom, som var önskvärd och viktig, men samtidigt otillräcklig. Det måste tas mycket djärvare struktur-grepp än så. Det är slutsatsen i "Sparbankerna på offensiven".

Texten är intakt från 1983. Däremot har ett antal av de grafer som jag använde mig av tagits bort.

Sparbankerna på offensiven?

Bankfolk, i synnerhet bankchefer, har under decennier talat ofta och gärna om kostnader, om nödvändigheten av att vara försiktig med rörelsekostnadernas tillväxt, om värdet av kostnadsmedvetenhet hos personalen etc.

Denna kostnadsfokusering har haft en enkel förklaring. Bank är en gammal och mogen bransch. Den har därmed den mogna branschens kännetecken – och dit hör kostnadscentrering. Små marknadsandelsskjutningar är ofta också ett karaktäristiskt drag. I bank har vi intill helt nyligen också mätt till exempel förluster eller vinster på marknaden för inlåning i tiondelar av procent, inte bara från ett år till ett annat utan också, med en viss överdrift, från ett årtionde till ett annat. Stabiliteten har varit gedigen.

Bilden är idag en annan. På några få år, i stort sett sedan mitten av 1970-talet har bank blivit en bransch i stark omvandling. Nya aktörer på marknaden har kommit till. Konkurrenter som funnits med under lång tid har vitaliserat sig och skickligt breddat sin aktivitet på lönsamma delmarknader. Utbudet av tjänster från andra än banker har gällt såväl privatmarknaden som företagsmarknaden.

På privatmarknaden är staten, tvingad av ekonomisk-politiska skäl, alltmer aktiv. Nu senast med det så kallade allemanssparandet. Dessförinnan sedan lång tid med premieobligationer och sparobligationer. Kortföretagen ger krediter och erbjuder betalningsmedel, effektivare än det mesta för den som kan hantera det. Andra företag, de flesta nystartade under den gångna femårsperioden, specialiserar sig på kreditgivning, även på traditionella banksegment som fastighetslån, och revershandel. Fondkommissionärerna ger råd och krediter till privatpersoner för värdepappersaffärer – och givetvis främst till kunder med stor behållning och affärsbenägenhet.

På företagsmarknaden är mönstret likartat. Staten ger krediter och förmedlar garantier direkt genom till exempel utvecklingsfonderna och Sveriges Investeringsbank, och indirekt via ett brett spektrum av mellanhandsinstitut. Om den statliga aktiviteten visar tendenser till att minska gäller det inte för andra som arbetar på företagsmarknaden. Finansbolagen. De utländska storbankernas representationskontor. Fondkommissionärerna. Branschorganisationer med finansiella tjänster till sina huvudmän som till exempel tandläkarnas/läkarnas Praktikertjänst. Nybildade Sveabanken och andra, ännu okända är tillkommande konkurrenter etc. Dessutom blir för var dag storföretagen, påskyndat av de senaste årens uppbyggnad av professionella finansavdelningar, allt mer av "egen bank" som vet att pressa marginaler och göra affärer direkt utan banks hjälp och förmedling.

Nya förutsättningar för bankerna

Vi kan i allt detta se ett mönster av ändrade förutsättningar för bankerna inför 80- och 90-talen:

*Bankmarknaden blir mindre homogen och stabil. Vi har i Sverige ett för varje år växande gap mellan olika grupper på bankmarknaden där den viktigaste skiljelinjen går mellan å ena sidan de banker som aktivt gått ut på den internationella marknaden respektive diversifierat sig på hemmamarknaden till exempel genom helägda finansbolag, och å andra sidan de som inte har gjort det. För första gången på decennier har några banker – främst de tre storbankerna, PK-banken, SE-banken och Svenska Handelsbanken – i ett totalt marknadsperspektiv tagit ett rejält försprång bland annat när det gäller kapitalanskaffningen.

*Bankerna får i ökad takt dela med sig av marknaden till andra än banker. Finansbolagen inkl. kortföretagen, fondkommissionärerna, nischföretag av skilda slag och andra är långt mer än dagsländor. De kommer antagligen att fortsätta att stärka sin ställning i kraft av att mer av specialiserat kunnande krävs. Dessutom blir av allt att döma en konkurrenskraftig "funding", finansiering, av verksamheten fortsatt möjlig.

*Den tekniska utvecklingen intensifieras. Vi måste räkna med att den tekniska utvecklingen kommer att slå sönder mycket av traditionellt tänkande i bankerna, långt mer än den gjort under 1970-talet. Det kan till exempel inte uteslutas att utvecklingen mot mer av uttagsautomater, automatiska överföringar, kortanvändning etc. redan på något årtionde kommer att väsentligt reducera antalet kontor i svenskt bankväsende.

*Myndigheternas reglering av bankmarknaden kommer att liberaliseras. Det blir så helt enkelt eftersom internationaliseringen av kreditmarknaden, förekomsten av en stor inhemsk grå penningmarknad (som vi kan räkna med förblir stor så länge de finansiella obalanserna i samhällsekonomin består) och den tekniska utvecklingen, tillsammans gör många av dagens regleringar omöjliga, uddlösa och direkt kontraproduktiva. [Det är värt att notera att mindre än två år efter att det här skrevs, hösten 1985, skedde den stora avregleringen av den svenska bankmarknaden.]

Perspektivet framåt blir utmanande för dem som ser möjligheterna, men oroande för dem som ser problemen. Det är under alla omständigheter svårt att se konturerna av 90-talets bankstruktur. Det vi med säkerhet vet är att bankerna måste rusta sig resursmässigt och organisatoriskt för kärvare tider. Det gäller inte minst sparbankerna.

Det följande skall bli en analys av den svenska sparbanksrörelsen i tre steg: (1) En nulägesbeskrivning i termer av marknadsandel, kundstruktur och strategisk situation. (2) En inventering av sparbanksrörelsens viktigaste problem samt (3) En vision av vad som bör göras för att sparbanksrörelsen med framgång på marknaden skall kunna gå på offensiven. Det var länge sedan sist.

Sparbankernas läge i början av 1980-talet

Statistiken talar ett entydigt språk. Sedan den så kallade samordnade banklagstiftningen kom 1969 och formellt jämställde sparbankerna med övriga kreditinstitut har sparbankerna varit på defensiven.

**En snabbt sjunkande marknadsandel.* Sparbankerna har förlorat marknadsandelar till affärsbankerna under 70-talet och början av 80-talet. Visserligen har inlåningen från allmänheten ökat i någorlunda samma takt som för affärsbankerna men det intressanta är att dessa funnit nya kapitalkällor som resulterat i ett närmast spektakulärt språng framåt i den totala kapitalanskaffningen. Det är dessutom så att denna för sparbankerna oroande utveckling har förstärkts under senare delen av perioden, särskilt under de senaste 3-4 åren. Det är främst de stora rikstäckande affärsbankernas återfinansiering i utlandet som ger förklaringen – men också att dessa tre banker av allt att döma mer än andra har lyckats fånga in de kapitalflöden som det stora och växande budgetunderskottet har givit upphov till.

Talar vi i siffror blir händelseutvecklingen sedan 1969 dramatisk. De samlade affärsbankernas balansomslutning var då en halv gång större än sparbankernas. Idag (1982) har affärsbankerna en balansomslutning som är 2,5 ggr större än sparbankernas! Till och med inlåningen från allmänheten – som således gick ganska parallellt mellan de två bankgrupperna under större delen av 1970-talet – har de senaste 4-5 åren vuxit snabbare för affärsbankerna än för sparbankerna. Sparbankerna är de stora förlorarna. Under senare år märks det tydligt när det gäller marknadsandelar av utlåningen. Av så kallade prioriterade krediter [en del av Riksbankens utlåningsreglering, togs bort 1985] har sparbankernas marknadsandel sjunkit från ca 33 % 1977 till ca 26 % vid utgången av år 1981. Framförallt de två privata affärsbankerna, SE-banken och Svenska Handelsbanken, har vunnit marknadsandelar.

**En obalans i kundstrukturen.* Sett i kapitalanskaffningsperspektiv uppvisar sparbankerna en mycket starkare obalans än affärsbankerna. Ca 75 % av inlåningen från allmänheten kommer i sparbankerna från hushållssektorn, motsvarande siffra för affärsbankerna är dryga 50 % (1982). Företagssektorn svarar hos sparbankerna för ca 10 % av inlåningen, i affärsbankerna för ca 30 % och övriga sektorer, inklusive kommunerna för resten, ca 15 % och ungefär lika i båda bankgrupperna. Sparbankerna har två tredjedelar av sin utlå-

ning till allmänheten på hushållssektorn inklusive bostadsfinansieringen. Affärsbankerna har sin tyngdpunkt på kreditgivning till näringslivet.

En sak kan iakttas. Förändringarna i kundstrukturen över tiden är små, knappast skönjbara. Under de gånga fem åren, perioden 1978-82 verkar kundmönstret för affärsbanker respektive sparbanker inte ha ändrats.

**En splittrad struktur.* Det har visats av många att varje företag som arbetar på en marknad med konkurrens har att välja endera av två övergripande strategier för att lyckas. Antingen arbeta med tyngdpunkten i kostnadseffektivitet eller med hög differentierbarhet, det vill säga i relation till sina konkurrenter med hög grad av särprägel i produkt och kvalitet. Vad det handlar om är att ingendera av de två övergripande strategierna arbetar utan den andra strategin. De går hand i hand men en av de två har alltid i det framgångsrika företaget varit ledstjärna och viktigare än den andra strategin.

Med hjälp av en enkel figur (nästa sida) kan vi placera in de svenska bankerna/bankgrupperna med utgångspunkt från vilken huvudstrategi de har valt, kostnadseffektivitet eller differentierbarhet. Det är alldeles uppenbart att till exempel Bohusbanken, Sveriges minsta men lönsammaste affärsbank, har nischat in sig mot en viss del av marknaden, förmodligen i kombination med god kontroll över rörelsekostnaderna. Det har gjort att Bohusbanken har placerat sig i den förnämligaste "hörnan" av diagrammet.

Jag har, för att exemplifiera, också placerat Pitedalens Sparbank i diagrammet, en välskött, lönsam och marknadsorienterad medelstor sparbank.

På fri hand (men sannolikt ändå med en viss grad av objektivitet) kan vi konstatera att föreningsbankerna visserligen har låg kostnadseffektivitet, men genom sin huvudmannagrupp (jordbrukare/skogsbrukare) också kan sägas ha en hög grad av särprägel i sin marknadsföring. De tre rikstäckande affärs-

bankerna har en särprägel bara genom sin storlek och marknadstäckning. De senaste 2-3 årens mer än dubbla volymexpansion hos de tre storbankerna jämfört med övriga banker antyder inte bara konkurrenskraft utan också särprägel.

Provinsbanksgruppen försöker efter bästa förmåga att profilera sig med vinkling mot en slags merchantbankfilosofi. I fallet Östgötabanken är det uttalat. Sundsvallsbanken har under lång tid arbetat efter den strategiska linjen. I fallet Wermlandsbanken är bilden för en utomstående mer oklar, det är en blandning av lokal förankring ("Värmlands bank") och företagsbank. Detsamma gäller de tre övriga.

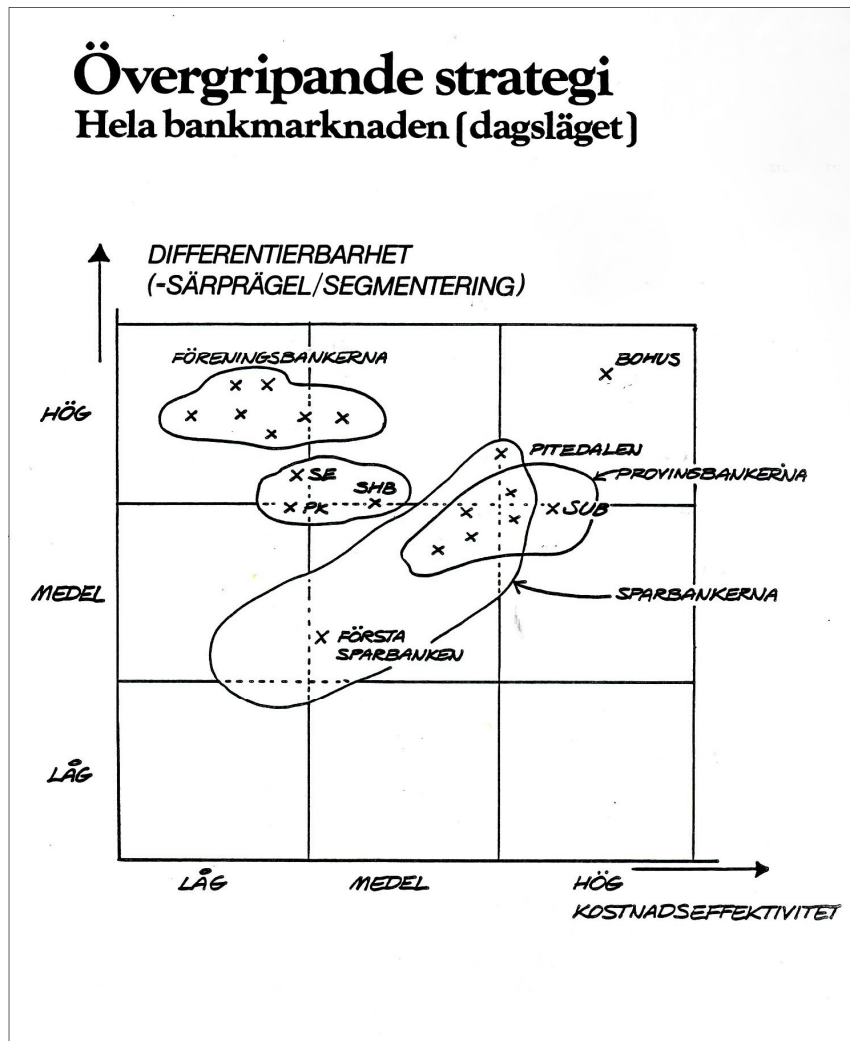
Bilden av sparbankerna blir mycket splittrad. Å ena sidan finns ett antal mycket välskötta sparbanker där hög kostnadseffektivitet har parats med ett skickligt utnyttjande av den lokala förankringen (=särprägel). I VästSverige kan till exempel Varberg, Borås, Skaraborgs-bankerna, Vänersborg vara goda exempel. I den andra änden – låg kostnadseffektivitet och en diffus marknadsprofil – finns ett stort antal stora och medelstora sparbanker, antagligen merparten av den så kallade statistikgruppen [=de större svenska sparbankerna]. I den här änden måste vi också placera Första Sparbanken.

Analysen leder till en väsentlig slutsats – sparbankernas strategiska position är mer diffus än konkurrenternas. Sparbankerna *som grupp* saknar särprägel. Bredden mellan "bra och dålig" sparbank, de stora skillnaderna i storlek, skilda marknadsfilosofier från en sparbank till en annan etc. – allt leder till slutsatsen att sparbanksrörelsen inte har en bra, genomtänkt och accepterad övergripande strategi.

Det samlade intrycket av denna analys av marknad, kundstruktur och strategisk position blir dystert. Det finns visst parallella positiva tendenser, en av de mest glädjande är att lönsamheten har upprätthållits. Sparbankerna har i själva verket vunnit andel av lönsamheten från affärsbankerna (mätt som andel av det sammanlagda rörelseöverskottet i miljarder kronor) sedan

Övergripande strategi

Hela bankmarknaden (dagsläget)



mitten av 1970-talet, nog så sensationellt med tanke på sparbankernas marknadsandelsförluster under perioden.

Ändå blir den tongivande slutsatsen av analysen att sparbankerna kanske mer än andra banker är inne i ett brytningsskede. Tecknen är också indi-

rekta. Sparbanksrörelsens ledare, ingen undantagen, ägnar allt för mycket tid åt inåtvändhet, navelskåderi och grymtande över vad andra sparbanker gör eller inte gör. Det är ett säkert uttryck för en sak, bristande ledarskap i meningen att en vision saknas över vad sparbankerna står för och vill åstadkomma. Vill vi ändra på det måste, i ett första steg, problemen upp på bordet.

Sparbankernas problem

Orsakssammanhangen är givetvis komplicerade. Det finns emellertid enligt min mening tre skäl till sparbankernas marknadsmässiga kräftgång och allvarliga identitetskris, tre skäl vilka framstår som tydligare och tyngre än andra.

1. Sparbankerna har en alltför svag huvudmannainstitution

Mycket tyder på att affärsbankerna i Sverige under lång tid har haft ett bättre grepp om kostnadsutvecklingen i verksamheten än sparbankerna. Resultatansvar på kontorsnivå är till exempel något som vissa affärsbanker arbetat med sedan början av 1960-talet, möjligen i några fall redan tidigare. Många sparbanker är härvidlag nymornade. Det sena uppvaknandet har med all säkerhet en djupare liggande förklaring.

Det har funnits en tvetydighet i den ekonomiska målsättningen för sparbankerna och sparbanksrörelsen. Lönsamhet har satts i motsatsställning till samhällsnytta. Det har sagts av ledande svenska sparbanksföreträdare att sparbankerna har en lönsamheten överordnad, mera socialt inriktad ekonomisk målsättning [mest tydligt framgår den splittrade synen på lönsamhet i sparbankernas långtidsutredning från början av 1970-talet, se *Sparbankernas Långtidsutredning*, 1971 Svenska Sparbanksföreningen, Stockholm]. Läger man någon praktisk mening i ett sådant synsätt måste det innebära att sparbankerna medvetet skulle vara beredda att långsiktigt acceptera högre kostnader och/eller lägre intäkter än vad konkurrenterna förbinder med samma tjänst eller verksamhet, alternativt att sparbankerna skulle erbjuda kost-

samma tjänster, som affärsbankerna av lönsamhetsskäl inte ens har i sitt sortiment. Kanske det inte finns så många exempel på att det i praktiken har blivit på det sättet. Däremot kan det förmodligen sägas att denna kluvenhet i målsättningsfrågan – som bevisligen existerat – har fördröjt och försvårat effektivitetssträvandena i sparbanksrörelsen.

En del av förklaringen ligger i sparbankernas unika associationsrättsliga form, vilken i praktiken ger huvudmännen, i motsats till vad som gäller för aktiebolagens huvudmän, aktieägarna, ett diffust ansvarsområde och därmed en svag ställning. Det är rimligt att anta att sparbank som juridisk form i det långa loppet har skapat attityder och värderingar hos förtroendemän, styrelser och bland företagsledningarna som negativt påverkat sparbankernas möjligheter att bedriva en så effektiv verksamhet som möjligt. Till detta kan läggas sparbankernas historiska ursprung som oegennyttiga välgörenhetsinrättningar, den fortfarande vanliga begreppsmässiga sammanblandningen mellan utdelad vinst och rörelsevinst, kryddat med annat suddigt tänkande i målsättningsfrågan – allt är faktorer vilka har medverkat till att sparbankerna effektivitetsmässigt hamnat på efterkälken – men också, vilket jag strax skall återkomma till, mer än andra har saknat förmåga till radikalt nytänkande i strategi och struktur.

2. Sparbankernas affärsidé och samhällsroll är diffus

Richard Normann har myntat begreppet "den magiska formeln". Den summerar alla kännetecken hos framgångsrika serviceföretag. Dessa har *ett* marknadssegment, *en* serviceidé, *ett* servicesystem och *en* image. I ett samspel – ett "servicemanagement" – blir det en magisk formel för framgång.

Det är tänkvärt att bank, som är ett serviceföretag, i ett historiskt perspektiv har tillämpat just denna magi. Stockholms Enskilda Bank är ett exempel. Sparbankerna ett annat. Med *ett* marknadssegment ("privatpersoner och hushåll med betoning på mindre bemedlade"), *en* serviceidé (hjälp till självhjälp genom sparsamhet), *ett* servicesystem (en, efter en etableringsperiod,

stor mängd juridiskt suveräna lokala enheter med enkel teknik och snål bemanning) och så småningom *en* image ("småfolkets bank"), är sparbanksrörelsen ett skolexempel på den magiska formeln i praktisk tillämpning sett ur en specifik sparbanks perspektiv, och sedan på hur denna idé reproducerats till ett stort antal sparbanker och till en framgångsrik landsomfattande rörelse. Denna framgångsperiod varade något över hundra år – från år 1820 till omkring 1930. Under senare decennier har utvecklingen diffuserat den ursprungliga renheten. Spridningen i storlek mellan olika sparbanker har blivit mycket stor. Flera serviceområden har kommit in i bilden och idag har sparbankerna nästan utan undantag en blandning av huvudmarknader och servicekoncept. Den magiska formeln är borta och glömd.

Det skapar oklarhet. Sparbankernas ledare vet inte på vilket ben de skall stå. Vilka marknader är det sparbankerna skall arbeta på? Är det den volymmässigt dominerande hushållsmarknaden som är den viktiga delen av sparbankernas rörelse? Eller är det småföretagen, vilka så väl tycks passa sparbankernas storlek och förankring? Eller är det kommunsektorn som också den har stark tradition som en viktig målgrupp för sparbankerna? Eller är det den så kallade gemensamma marknaden, de rikstäckande storföretagen och organisationerna som är den målgrupp som sparbankerna framför andra bör prioritera? Eller är det någon väl avvägd kombination av alla dessa målgrupper? Bilden är förvirrad. Det finns, litet överdrivet sagt, lika många uppfattningar om vad som är rätt och riktigt i denna fråga om vilka som är sparbankernas huvudmarknader som det finns personer inom sparbankerna som yttrar sig.

De sparbankscentrala organisationerna bidrar inte till att bilden blir tydligare, snarare tvärtom. De intervjuuttalanden som gjordes inför en Affärsvärlden-artikel om sparbankernas strategiska läge för ett par år sedan (Affärsvärlden, 19/1980) gav uppenbarligen ett sådant intryck att Affärsvärlden i sin kommentar slog fast att "...sparbanksrörelsen tycks vara på väg från den offensiv mot en inbrytning på företagssektorn som präglade 1970-talet". Det är ett exempel på hur villrådighet bidrar till att otydlighet skapas. Det finns

fler exempel. Detta att Svenska Sparbanksföreningens ledning under senare år har tillåtit att visst tvivel fått uppstå om sparbanksrörelsens partipolitiska neutralitet är ett annat.

Sparbankernas Bank bidrar till oklarheten på ett helt annat sätt. Banken mejslar ut – som ett komplement till dess klassiska funktion som clearing- och likviditetsutjämnande institution för sparbankerna – en egen marknad, en nisch, delvis skild från de marknader som den enskilda sparbanken bearbetar. Det är en utveckling som i Sparbankernas Banks perspektiv givetvis är begriplig. Men den har också en baksida. Den betyder att gränslinjen mellan banken å ena sidan, och dess ägare, de enskilda sparbankerna å andra sidan, på sikt oundvikligen blir tydligare markerad. Självklarheten att Sparbankernas Bank är till för sparbankerna kan bli allt mindre självklar. Sparbankernas Bank riskerar att bli en institution som med tiden allt mera går för egen maskin. I förlängningen blir det lätt för dess byråkrati att se ner på sparbankernas behov av service som "olönsamt småplock", särskilt när dessa behov ställs parallellt med allt det stora, intressanta och dynamiska som finns på penning- och kapitalmarknaderna och i storföretagsamheten. Detta är inte någon randanmärkning, det är en principfråga som går djupt och som har högsta aktualitet. Tillkomsten av det så kallade sparbankskonsortiet måste ses i detta perspektiv. [Ett antal stora sparbanker bildade 1983 tillsammans med Sparbankernas Bank ett ordnat samarbete, sparbankskonsortiet, där målgruppen var större svenska företag och organisationer. Första Sparbanken deltog inte i samarbetet.]

lakttagelserna kan fogas samman. Den stora spridningen i framgång, marknadsmässigt och lönsamhetsmässigt, mellan de enskilda sparbankerna som gör sparbanksrörelsen för en utomstående till något oklart och motstridigt, de olika uppfattningarna ute i sparbankerna om vad som bör vara sparbankernas huvudsakliga marknader, Svenska Sparbanksföreningens oförmåga att ge tydliga signaler till omvärlden om var sparbanksrörelsen står och står för, Sparbankernas Banks strävanden att bygga upp en egen marknadsmässig plattform – alla dessa fragment blir, när de sätts samman till en helhet,

inget annat än ett övertygande bevis för en rörelse i identitetskris. Sparbankernas affärsidé och samhällsroll är oklar.

Det är min bestämda uppfattning att denna fundamentala brist på en gemensam, allomfattande plattform, inte låter sig avhjälpa förrän vi fått en sådan ordning i sparbanksrörelsen att såväl strategi som struktur kan behandlas och beslutas snabbt, objektivt och välgrundat och förändringar sedan genomföras med kraft och målmedvetenhet. Intill dess blir varje försök att formulera en gemensam affärsidé en lek med ord och teori, lika menlös som den så kallade strategiska plan som med Svenska Sparbanksföreningen som samordnare, utarbetades för några år sedan.

Det ställer strukturfrågan i fokus.

3. Sparbankernas splittrade organisatoriska struktur ger handikapp på vissa marknader och beslutströghet i strategifrågor

Bank har antagligen ett bland serviceföretag ganska unikt karaktärsdrag – en bank säljer sina tjänster på såväl konsument- som producentmarknader. Det är marknader som i väsentliga avseenden skiljer sig åt. Försäljningen på hushållsmarknaden, särskilt den breda massmarknaden, är ofta enkel och repetitiv, ibland inte ens personifierad. Ändå är kraven stora. Det måste vara en service som inte bara fungerar bra i varje "sanningens ögonblick" där kund och tjänsteman träffas, utan också ges med samma kvalitet längst ut i organisationen, på det minsta kontoret. Hushållsmarknaden betjänas med andra ord bäst med starkt decentraliserad struktur, nära till de människor som skall utnyttja den. Det är där grundvalen för framgång läggs.

Företagsmarknaden ställer andra krav – till exempel hög teknisk kvalitet, professionalism och problemlösförmåga. Kravet på decentralisering i rörelsen finns också här, men mindre starkt uttalat. Under flera år var dåvarande Stockholms Enskilda Bank den svenska storindustrins bank *par préférence* – och detta med en rörelse som i praktiken sköttes från ett enda kontor, huvudkontoret vid Kungsträdgården i Stockholm. De svenska provinsbankernas etableringar i Stockholm och Göteborg är för det mesta framgångsrika rörel-

ser inriktade främst mot företagsamheten. Dessa båda exempel tjänar inget annat syfte än att sätta fingret på att marknadens och kundernas karaktär har betydelse för hur en bank eller en bankgrupp skall organisera sig.

Hur har då sparbankerna med sin på många självständiga enheter uppsplittade struktur klarat konkurrensen? Ja, svaret blir i detta perspektiv logiskt – på hushållsmarknaden har det gått bra, på företagsmarknaden sämre.

På hushållsmarknaden är en starkt lokalt förankrad enhet som väl känner människornas behov och som i kraft av sin suveränitet kan fatta snabba beslut överlägsen, i varje fall inte underlägsen, alternativet, det stora företaget med en decentraliserad organisation. Det gäller i synnerhet när, som i fallet sparbankerna, den lokala enheten kan backas upp av slagkraftiga, gemensamma stödresurser på till exempel dataområdet. På hushållsmarknaden har också sparbankerna klarat till exempel 1970-talet relativt sett mycket bra.

På företagsmarknaden är bilden en annan. Sparbanksrörelsens unika struktur – nästan 200 formellt suveräna enheter (inklusive bolag) – har här skapat ett konkurrensunderläge, i synnerhet på den delen av företagsmarknaden som för varje år blivit mera centraliserad och internationaliserad. I en artikel för några år sedan exemplifierade jag sparbanksrörelsens dilemma på denna marknad på följande sätt:

Om sparbankerna skulle vilja konkurrera om Åhléns eller IKEAs eller Essos svenska affärer, vem förhandlar då med ledningarna för Åhléns, IKEA resp Esso? Är det Sparbanksföreningen? Är det Sparbankernas Bank? Oberoende av vem, måste frågan ställas på vems mandat man förhandlar. Om det är en attraktiv affär vi talar om är konkurrensen hård med de stora affärsbankerna, som rimligtvis har en annan beslutsförhet. PK-bankens styrelse behöver till exempel inte förankra sitt ställningstagande hos berörda, lokala eller regionala PK-banker. Det måste Sparbanksföreningen och/eller Sparbankernas Bank göra. (Sparbankerna 7/1979)

Sparbankskonsortiet kom till 1983 med uppgift att överbrygga denna beslutströghet. Det principiellt intressanta är inte bildandet av konsortiet. Det är däremot konstruktionen av samarbetet och tidpunkten för dess tillkomst. Det är en "sparbankslösning" i meningen att den dels inte fullt ut tar konsekvenserna av vad marknaden kräver och *ägarmässigt* samordnar de banker som vill arbeta på, och sätta av resurser för, den så kallade gemensamma marknaden, dels finns på plats med resurser och beslutsapparat först när denna marknads lönsamhet för bankerna faktiskt kan ifrågasättas.

Allt detta är symptom på en mer djupgående problematik – sparbanksrörelsens federativa struktur.

Federativa strukturer, det vill säga grupperingar av fristående juridiska personer med bland annat ekonomiskt samarbete i gemensamma organ har vi ganska gott om exempel på – inom till exempel dagligvaruhandel (ICA), försäkringsverksamhet (Länsförsäkringsbolagen) och banking (sparbankerna, föreningsbankerna). Federativa strukturer har konkurrensfördelar i vissa specifika situationer, med i grova drag följande karaktäristika: (1) Federationen bör bestå av relativt jämnstora och "jämlika" enheter. (2) Det bör vara hushållsmarknader och/eller en "massmarknad" på företagsområdet (till exempel lantbrukare) som federationens företag arbetar på. (3) Det bör vara *en* huvudmarknad som betjänas, till exempel som för ICA försäljning av livsmedel/dagligvaror. Dessutom, och viktigast, är att (4) ett federativt system av allt att döma är mest lämpat för lugna och stabila perioder där kraftfulla strukturförändringar i marknad och organisation inte är ekonomiskt nödvändiga. Ett federativt system har med andra ord svårigheter med strategibytten.

Sparbanksrörelsen som federativt system bryter mot så gott som alla dessa förutsättningar för god funktion. Spännvidden i storlek mellan enheterna är enorm – Första Sparbanken är 10 000 gånger större än sparbanken i Kräklingbo! Kundstrukturen har en motsvarande spännvidd, allt från multinationella företag till den minste och yngste spararen. Sparbankerna blandar olika

huvudmarknader genom att dels arbeta på hushållsmarknader av olika slag, dels också på företagsmarknader. Och sist, men inte minst, sparbankerna står av uppenbara skäl inför betydande påfrestningar med anspråk på strategibytten, långt mer djupgående både i takt och innehåll än vad vi varit vana vid. Federativa strukturer tycks ha skapats under tider då det väsentligen gällde att ta tillvara traditionella skalfördelar (till exempel gemensam upphandling eller marknadsföring) eller svara för en del av rörelsen som inte den enskilda enheten klarade av på ett effektivt sätt (till exempel clearing eller dagslikviditetens placering). Idag lever vi i en tid då istället omdefinitioner av affärsinriktning blir väsentliga strategiska problem – och då är de federativa strukturerna på många sätt dåligt rustade. Det är ingen tillfällighet att det är Skandia (=feodalt system) och inte länsförsäkringsbolagen (=federativt system) som har genomfört en framgångsrik internationalisering av försäkringsrörelsen.

För att sammanfatta problemanalysen.

Den svaga huvudmannainstitutionen med dess negativa följder för effektivitet och lönsamhet är ett huvudproblem för sparbanksrörelsen. Men det finns lösningar inom räckhåll. Ett radikalt alternativ (som fordrar lagändring) skulle vara att göra om sparbankerna till aktiebolag, en möjlighet som de amerikanska sparbankerna i vissa delstater, bland annat New York, har givits nyligen. Ett annat alternativ, mindre spektakulärt, och vilket praktiskt har kommit att tillämpas i försäkringsbranschen skulle vara att sätta delar av rörelsen på bolag. Skulle dessa alternativ inte vara möjliga eller önskvärda finns givetvis former av artificiella metoder att aktivera ägaransvaret.

Med dessa kommentarer lämnar vi huvudmannafrågan inte därför att den är oviktig utan mera därför att den rör de enskilda sparbankernas organisation snarare än sparbanksrörelsen i sin helhet, som är temat i det här sammanhanget.

Den oklara affärsidén och samhällsrollen, det andra huvudproblemet, är självklart nog det viktigaste och mest djupgående. Men kanske mest på pappret. Sparbankernas framtida strategi och marknadsinriktning kan inte bli väsentligt annorlunda än den som sparbankerna redan arbetar efter – fast splittrat och utan samordning. Till denna fråga skall jag strax återkomma.

Det ställer det tredje huvudproblemet, *strukturfrågan*, i fokus.

"Liten bank går upp i en lite större bank"

Traditionellt har strukturförändringen följt ett mycket enkelt mönster – "liten bank går upp i en lite större bank". Långsamt har antalet sparbanker reducerats, under efterkrigstiden med några få per år, från 459 sparbanker 1945 till 160 1983. Takten i sammanslagningarna har minskat. Konsekvent har också fusionsintensiteten varit lägre än utredda och uttalade målsättningar. 1964 års strukturkommitté föreslog till exempel att de då 399 sparbankerna skulle reduceras till 72, det målet skulle med dåvarande fusionstakt (som var högre än dagens) vara nått omkring år 1980. Vi vet att antalet sparbanker det året var ca 165, långt från 1964 års ambitioner.

Denna traditionella modell för strukturförändring måste ifrågasättas. Det finns åtminstone tre skäl för att detta vägval på upptrampad stig ter sig allt mera oacceptabelt om syftet är att väsentligt förbättra sparbankernas konkurrenskraft på lång sikt.

(1) Strukturförändringsprocessen tar alltför lång tid och kräver alltför mycket managementkapacitet. Medan konkurrenterna arbetar full tid på marknaden kommer betydande delar av sparbankernas ledningskapacitet att gå åt till fusionsdiskussioner, och till krävande samordningsarbete efter genomförd fusion. Tecknen är många på att det finns en otålighet hos dagens sparbankschefer. "Gör antingen något rejält i strukturfrågan omgående, eller sluta prata om att strukturen är ett problem."

(2) Vi löser inte med traditionell strukturmodell problemet med sparbanksrörelsens beslutsmässiga handikapp. Beslutsmässig handlingskraft och främst kraftfull omorientering av verksamheten blir nödvändig för de banker/bankgrupper som framgångsrikt vill klara konkurrensen under 80- och 90-talen. En federativ struktur har – och särskilt när den som i sparbankernas fall, som tidigare visats, är ineffektiv bland annat genom spännvidden i storlek mellan de olika sparbankerna – ett handikapp vid varje sådan omorientering. Besluten, inte minst när de har ett radikalt mål, blir fördröjda och innehållsmässigt uttunnade. Under tiden går affärer och konkurrenskraft förlorad.

Till dessa två skäl kan läggas ett tredje.

(3) Vi får enligt traditionell strukturmodell inte någon förändring av centralorganens ansvar och organisation. Efterkrigstidens strukturförändringar i sparbanksledet har inte haft någon pendang i djupgående förändringar i centralorganens struktur och beslutsordningar. Nya verksamheter har tillkommit, omorganisationer har skett men i grova drag lever konstitution och arbetsfördelning sedan gamla tider kvar. Det har skapat en otillfredsställande situation. Förhållandena mellan de enskilda sparbankerna och centralorganen, mellan de två centralenheterna inbördes respektive inom Svenska Sparbanksföreningen och Sparbankernas Bank, är i viktiga avseenden oklara och bidrar därmed till ineffektivitet i ett totalperspektiv. Detta konstaterande, som knappast ifrågasätts av någon insiktsfull sparbanksföreträdare, återspeglar givetvis den federativa strukturen och främst bristen på en handlingskraftig ägarfunktion.

Av dessa tre skäl (och andra onämnda) måste i strukturfrågan enligt min mening en annan väg väljas än den sparbankerna hittills har följt.

En sparbanksrörelse på offensiven

Struktur skall följa strategi. Det är en enkel och beprövad formel för framgång, tillämpbar på ett företag men också på en federation som sparbanks-

rörelsen. Den säger egentligen endast något om tågordningen i långsiktigt förändringsarbete. Bestäm i det första steget det du vill åstadkomma och ordna efter det din organisation! Ange strategin först och forma strukturen efter den och därefter!

Ett nytänkande i sparbanksrörelsen måste följa denna enkla formel för framgång. Ett första steg där strategin preciseras. Ett andra steg där konsekvenserna tas, där såväl den enskilda sparbankens som centralorganens organisation påverkas i sin form efter det man vill långsiktigt åstadkomma.

Det har redan antytts att det endast finns två tänkbara strategiska vägar till framgång för ett företag eller företagsgrupp (som sparbankerna). Antingen en strategi där tyngdpunkten ligger på ökad differentiering och särprägel, där strävan alltså är att produktmässigt och/ eller målgruppsmässigt skilja ut sig från konkurrenterna. Eller också en strategi där alla ansträngningar görs att producera och leverera produkter eller tjänster mer kostnadseffektivt än andra som arbetar på marknaden. Sparbanksrörelsen har i valet mellan dessa två övergripande strategier, bokstavligen talat inget val. Skall vi klara 80- och 90-talens konkurrens framgångsrikt måste det byggas på att vi ökar sparbankernas särprägel, blir relativt andra särskilt bra på vissa marknader. Självklart skall hög kostnadseffektivitet alltid vara ett mål, i synnerhet är det en framgångsnyckel på massmarknaden, men det kan aldrig för sparbanksrörelsen (eller för någon bankgrupp) bli den tongivande övergripande strategin.

Föreningsbankerna är ett gott exempel på särprägelstrategin i praktisk tillämpning. Föreningsbankerna, eller snarare dess föregångare jordbrukskasserörelsen, har från första början koncentrerat sig mot ett huvudsegment, jord- och skogsbrukare, i takt med framgångarna vertikalt integrerat mot producentkooperativa företag för att idag ha byggt upp ett stabilt, för konkurrenterna svårmatchat nätverk av relationer inom denna del av näringslivet. Strategin har uppenbarligen varit klar. Konsekvent har strukturen, till exempel den mycket kostsamma uppbyggnaden av ett mer finmaskigt nät av fullservicekontor, anpassats. Föreningsbankerna saknar säkert inte problem,

men en sak kan sägas, de är efterkrigstidens vinnare på bankmarknaden. Föreningsbankerna har ökat sin marknadsandel av inlåningen från 1,3 % år 1945 till ca 7,3 % år 1983. Sparbankerna har under samma period förlorat 6,8 procentenheter på inlåningsmarknaden.

En marknadsstrategi för sparbankerna

Detta anslag antyder också konturerna av ett förslag till övergripande strategi för sparbankerna. Förslaget grundas på följande allmänna förutsättningar:

*Marknadsstrategin (= valet av huvudmarknader för sparbankerna) skall delas tillvara sparbanksrörelsens tradition och av hävd starka sidor. Förslaget handlar härvid bland annat om en attitydförändring, om att sparbanksrörelsen och dess företrädare skall vara stolta över sparbankernas ursprung och mera än hittills se affärsmöjligheterna i traditionen.

*Marknadsstrategin skall, som ett komplement, tydligare och mera kraftfullt än hittills inriktas mot nya och mera dynamiska marknader, utvalda efter sparbankernas förutsättningar.

Till dessa två grundförutsättningar kommer en tredje:

*Marknadsstrategin skall vara enkel och rak, lätt kommunicerbar till marknaden och anställda.

Slutsatsen blir följande: Sparbankerna skall under 1980- och 1990-talen konsekvent bygga upp produkter, leveranssystem och management för två huvudmarknader.

Privatmarknaden: Målsättningen skall ambitionsmässigt vara den högsta möjliga, ingen bankgrupp eller annan aktör på marknaden för finansiella tjänster skall matcha i kvalitet eller bredd sparbankernas samlade service-

koncept för privatmarknaden. Målsättningen skall gälla hela privatmarknaden, massmarknaden där alla privatpersoner kan få snabb och effektiv bankservice, respektive den mer kvalificerade klientmarknaden (juridiska tjänster, komplicerade krediter, värdepappersaffärer, ekonomisk rådgivning etc.) där inga preferenser (annat än dem som varje bank beslutar) för vissa inkomst- eller förmögenhetskategorier skall finnas. Alla skall veta att sparbankerna bättre än andra tillvaratar individens och hushållens behov av banktjänster.

Företagsmarknaden: Den primära målgruppen på företagsmarknaden för sparbankerna skall vara små, mindre och medelstora företag. Det finns två tunga argument för en sådan strategi. För det första måste sparbankerna på företagsmarknaden koncentrera sig på segment där storleken på kunden matchar bankens egen storlek, eller på segment där kundens verksamhet är fokuserad till bankens geografiska verksamhetsområde. Verkligheten har styrt sparbankerna i den riktningen. Det är ingen tillfällighet att små och medelstora företag dominerar dagens företagsportfölj i sparbankerna. Det är idag verklighetsflykt att tro att sparbankerna, även Första Sparbanken eller Sparbankernas Bank, kan bli annat än andraplansaktörer mot storföretagen. För det andra gäller att skall sparbankerna ha en chans att på företagsområdet ta *betydande* marknadsandelar måste tidsperspektivet vara långt, flera decennier. Strategin måste vara att växa in i företagsmarknaden med sina kunder. Litet företag blir stort företag. Litet engagemang blir stort engagemang. En konsekvent och kraftfull satsning från sparbankerna på nyföretagsamhet och mindre och medelstora företag under 80- och 90-talen blir, om strategin genomförs skickligt, fundamentet för stora marknadsandelsvinster under de första årtiondena på 2000-talet. Några genvägar finns det inte.

Undervägs och som ett komplement skall sparbankerna givetvis arbeta på andra målgrupper av juridiska personer: Kommuner, kommunala företag och förvaltningar, vissa rikstäckande företag och organisationer etc. Men det måste göras klart att sådana marknader visserligen kan vara värdefulla att bearbeta för att bygga upp kompetens och professionalism. Men det kom-

mer att bli en verksamhet med låg avkastning och med, under överskådlig tid, volymmässigt marginell betydelse.

Det går lätt att kritisera den här uppdelningen. Det går att säga att detta att fokusera på två huvudmarknader för sparbankerna är en självklarhet. Det är just precis dessa två huvudmarknader sparbankerna har idag. Uppenbarligen svarar privatmarknaden och mindre och medelstora företag för 85-90 % av rörelsen mätt i inlåning och utlåning. Strategin blir som sådan en trivialitet.

Strategin skulle förbli en trivialitet om den inte åtföljdes av förändringar i strukturen. Det andra steget, mycket svårare att ta eftersom det rubbar in-vanda tankemönster och befintliga strukturer, innebär att produkter, leveranssystem (antalet sparbanker och kontor, teknik etc.) och marknadsföringen i ett totalt sparbanksperspektiv skall anpassas till respektive huvudmarknad. Privatmarknaden kräver sitt, sin sparbanksstruktur, sina specifika servicekoncept, sin teknik, sitt kunnande och sin management. Företagsmarknaden kräver sitt.

Denna insikt om sambandet mellan strategi och struktur är nyckeln till framgång för ett serviceföretag, det har jag varit inne på tidigare. I praktisk tillämpning är det själva kvintessensen i en marknadsorienterad organisation.

Det här gäller i den enskilda sparbanken. Men exakt samma resonemang måste föras i sparbanksrörelseperspektiv. Vi måste bestämma oss för hur många sparbanker vi skall ha på respektive huvudmarknad, hur centralorganen skall vara uppbyggda för att stödja på bästa sätt etc. Struktur måste med andra ord följa strategi.

Vilka slutsatserna blir? Ja, enligt min mening följande:

*Vi skall tillåta en federativ organisationsform, det vill säga en struktur med ett antal fristående sparbanker där den lämpar sig sett i marknadsperspektiv, i praktiken mot privatmarknaderna. Men vi skall också parallellt vara

beredda att lämna den och bilda en ägarmässigt samordnad stor sparbanksenhet (inklusive Sparbankernas Bank) för de marknader där skalfördelar och beslutsmässighet uppenbarligen kräver det, främst företagsmarknaden. Visionen, för detta är snarare en långsiktig idealbild än ett kortsiktigt praktiskt genomförbart förslag, bygger med andra ord på att den framtida sparbanksstrukturen består av dels ett relativt stort antal, ungefär jämnstora, sparbanker vilka arbetar mot privatmarknaden (och mot nedre delen av småföretagssegmentet), dels en större sparbanksenhet som arbetar på hela spektret av marknader, från den mest kvalificerade delen av företagsmarknaden inklusive penning- och kapitalmarknaderna, småföretagsmarknaden och privatmarknaden, till att också vara en resurs för de fristående små sparbankerna.

*Centralorganens organisation och verksamhet skall spegla valet av huvudmarknader. Strukturen skall således här följa strategin genom att verksamheten organisatoriskt delas upp i en privatmarknadssektor och en företagssektor. Orimligheter i de konstitutionella förutsättningarna skall undanröjas. Principen om att alla banker skall behandlas lika, principen om en bank – en röst, båda har överlevt sig själva och är speglingar av en gammal tid när federationen verkligen bestod av ett mycket stort antal, ungefär lika stora enheter vilka dessutom arbetade på en och samma marknad. Hur kan i längden en ordning försvaras där, som idag, 20 % av antalet sparbanker svarar för 80 % av rörelsen men har 20 % av röstetalet i sparbanksrörelsens högsta beslutande organ, årsmötet i Svenska Sparbanksföreningen?

Trådarna kan därmed dras samman. Konsekvensen skulle bli en strukturförändring där, om några år, tre distinkta aktörer inom sparbanksrörelsen skulle kunna urskiljas:

*En stor ägarmässigt samordnad bankkoncern med dels ansvaret för att vara spjutspets på företagsmarknaden och som samordnat alla de resurser där storlek i sig skapar konkurrensfördelar (utlandsrörelsen, verksamheten på penning- och kapitalmarknaderna, fondrörelsen etc.), men som i övrigt

byggs upp med en djärv och innovativ decentralisering där ett antal regionala "banker i banken" driver sin rörelse mer eller mindre som om varje enhet vore en fristående juridisk person. Dels ansvaret för clearing, likviditetsutjämning och affärsstöd till de fristående sparbankerna.

*Ett antal mycket effektiva, små och medelstora sparbanker med stark lokal förankring (50-70 % av privatmarknaden). I motsats till konventionell visdom tror jag att även den lilla sparbanken under vissa förutsättningar lönsamt kan leva vidare. Med hög kostnadseffektivitet, nästan uteslutande inriktning mot privatmarknaden och i intimt samarbete med centralorganen vad gäller till exempel dataproduktion och -utveckling, finns det inget som säger annat än att sådana banker också fortsättningsvis kan leva vidare med stor framgång. Orust Sparbank kan vara arketyper för den här kategorin.

*En sparbankskoncern med ett antal nischföretag, ordnade i fyra koncernbildningar: (1) Företag vilka huvudsakligen arbetar på privatmarknaden (Spafab, Spintab, Spafi, Sparbankskort etc.) respektive (2) på företagsmarknaden (Ifab, Västfinans, Sparev etc.). Därutöver två administrativa koncernbolag (3) Spadab samt (4) övriga (SAC, Sparfrämjandet).

Det har redan sagts att detta är en vision, en ideal struktur om ett antal år. Vi skall under tiden ha två fusionsstrategier, dels att gradvis, men kraftfullt och målmedvetet, bygga upp den stora sparbanksenheten genom fusioner mellan de stora sparbankerna inklusive Första Sparbanken och Sparbankernas Bank. Dels att forma en parallell struktur av mindre sparbanker, slagkraftiga på en lokal marknad. Båda processerna måste ta sin tid.

Övergångsvis skulle givetvis hela spektret av sparbanker finnas. Skillnaden mot den nuvarande ordningen med villrådighet i strukturfrågan skulle vara att man visste åt vilket håll utvecklingen var på gång. Det skulle räcka för att under vägen fram tjäna marknadsandelar.

Det skulle bli en sparbanksrörelse på offensiven.

[Man kan notera att den här visionen, den som jag senare kom att kalla "både-och"-strukturen, kom att förverkligas 6-7 år senare genom Sparbanksgruppen AB. Skillnaden var att jag inte 1983 var djärv nog att föreslå aktiebolag.]

Avslutning

Det finns i en analys av det här slaget en risk att man som iakttagare och granskare utgår från ett alltför snävt perspektiv, tidsmässigt eller på annat sätt. Är till exempel de 10-15 år som förflutit sedan den samordnade lagstiftningen kom 1969 en alltför kort tid att studera? Eller är analysen närsynt i meningen att vi stirrat oss blinda på problem som är specifika för den svenska sparbanksrörelsen? Det verkar inte så. I själva verket antyder ett bredare perspektiv att analysen och slutsatserna står sig. Det är snarare så att de understryks både när vi har det mycket långa tidsperspektivet för ögonen och när vi studerar hur sparbankerna i andra länder arbetar och utvecklas.

Det breda perspektivet

Det har redan tidigare framhållits att sparbanksrörelsen i Sverige från grundarperioden 1820-60 och fram till någon gång under 1930-talet var en rörelse på framgång. Antalet sparbanker ökade kontinuerligt i takt med att servicekonceptet höll och framgångarna kom. Som mest fanns strax under 500 sparbanker i mitten av 1920-talet.

Därefter, sedan 1930-talet, har sparbankerna varit på defensiven. Den ursprungliga affärsidén var uppenbarligen inte längre konkurrenskraftig. Förutsättningarna hade ändrats i takt med att ett modernt industrisamhälle växte fram. Nya konkurrenter, också på sparbankernas huvudmarknad, kom in i bilden, främst postsparbanksrörelsen. Från 1930-talets början till idag har staten via posten (inklusive Sveriges Kreditbank/PK-banken) ökat marknadsandelen inlåning trefaldigt, från 5-7 % av marknaden i början av 1930-talet till över 20 % idag. Också andra konkurrenter har vuxit sig starka. Under samma period men med tyngdpunkten efter 1945, har jordbrukskasse-

/föreningsbanksrörelsen tagit ca 7 procentenheter av inlåningsmarknaden. Sammantaget har dessa båda "nykomlingar" ökat sin marknadsandel under de senaste femtio åren med 20-25 procentenheter.

Förlorarna är affärsbankerna och sparbankerna. Sparbankerna hade lite över 40 % av inlåningsmarknaden 1930 (efter ett mycket framgångsrikt 1920-tal då sparbankerna, delvis påskyndat av yttre omständigheter, tog ca 10 procentenheter av marknaden, främst från affärsbankerna). Idag har sparbankerna dryga 30 % av marknaden. Det som är mest karaktäristiskt är att de svenska sparbankerna i detta långa tidsperspektiv trendmässigt – i en nästan rak, nedåtgående linje mellan 1930 och 1982 – har förlorat inlåningsmarknad.

Visst, sparbanksproblemen under 1970-talet är delvis bundna till just den perioden, bland annat är den extraordinära volymtillväxten i affärsbanksledet under de senaste 5-8 åren en tidstypisk företeelse formad av den speciella samhällsekonomiska situation med stora finansiella obalanser, som rätt. Men ett obehagligt faktum kvarstår – sparbankerna är sedan flera decennier inne i en marknadsmässig nedförsbacke. Det långa tidsperspektivet framhäver enligt min mening behovet av en djupgående strategisk och strukturell förändring.

Är då de svenska sparbankernas situation unik? Är det svenska perspektivet för snävt? Svaret är nej. Parallelliteten mellan situationen i Sverige och den i till exempel Norge, Danmark och Finland är påfallande klar.

Marknadsutvecklingen är densamma. Marknadsandelen mätt som inlåning har sjunkit från 1970-talets början i Norge, Sverige och Danmark. Det enda land som visar en svagt stigande marknadsandelsutveckling är Finland. Vid utgången av 1982 hade de finska sparbankerna tagit 1 % av inlåningsmarknaden under perioden 1970-1982. Den mest negativa utvecklingen visar de norska sparbankerna, de har förlorat ca 5 % av marknaden under samma tid, dock med en återhämtning under den senare delen av perioden.

Strukturbilden är också densamma i de nordiska länderna – med ett viktigt undantag. I Danmark är sparbankernas rörelse långt mera koncentrerad till de större sparbankerna än i övriga nordiska länder, särskilt till de två största sparbankerna. Dessa, SDS och Bikuben, svarade för 57 % av sparbankernas samlade inlåning vid utgången av 1982. I de övriga nordiska länderna ligger de två största sparbankernas andel på 15-18 %. Finland har också en relativt särpräglad struktur genom att sparbankerna är volymmässigt små.

Problemen är också desamma – liksom frustrationen inför att ingenting kraftfullt görs. I Norge och Danmark blommar stridigheter mellan olika delar av sparbanksrörelsen upp med jämna mellanrum. Norska Sparbanksförningens årsmöte 1983 refererades på ledarplats i Sparebanksbladet på följande sätt: "...det ser ut som om vi måste vänja oss vid oenighet som en livsform i norskt sparbanksväsende" (Sparebanksbladet, 10/83). I Danmark har betydande motsättningar nyligen kommit till ytan mellan de två Köpenhamnssparbankerna och övriga sparbanker, utlöst av SDS och Bikubens erbjudande att integrera Fellesbanken i sina egna rörelser.

Och ländergenomgången kan vidgas ytterligare. Sparbanksstrukturen diskuteras intensivt i många andra länder. Det tas strukturella initiativ, i några fall oväntade och okonventionella. I Holland har sparbankerna i Amsterdam, Rotterdam och Breda fusionerat och den nya banken, Vereinigde Sparbank, har i ett slag fått över en tredjedel av sparbanksrörelsen. Den uttalade målsättningen är att på 5-10 år vara en rikstäckande storsparbank. I Österrike svarar två relativt jämstora Wien-sparbanker – Erste Sparkasse och ZentralSparkasse – tillsammans för över hälften av sparbankernas verksamhet i landet, en struktur som starkt påminner om Danmarks. Ytterligare en iakttagelse kan göras. De nämnda storsparbankerna i dessa tre länder är dynamiska och professionellt skötta banker vilka varit framgångsrika i konkurrensen med andra bankgrupper på marknaden.

Det finns en gemensam nämnare i den här utvecklingen antingen vi talar om de nordiska länderna, eller om andra med oss jämförbara länder som Holland och Österrike. Sparbanksstrukturen är i stöpsleven – och än mera intressant, den klassiska, regionala strukturmodellen, en sparbanksrörelse baserad på ett antal stora, regionala sparbanker typ länssparbanker, är i praktiken under starkt ifrågasättande. I Danmark och Österrike är den modellen sedan länge övergiven, liksom numera i Holland. I Sverige och Norge är samma utveckling på väg. Första Sparbanken och Sparbanken Oslo-Akershus är genom sin storlek primus inter pares och omöjliggör (om de inte skall brytas sönder) en framgångsrik regional strukturmodell.

Slutsatsen av denna perspektivbreddning står klar. Att i Sverige under de närmaste 5-10 åren medverka till att vi får en sparbanksstruktur med två huvudkomponenter, en ägarmässigt samordnad storsparbank kompletterad med en grupp, ungefär jämnstora, medelstora sparbanker – ligger mer i linje med utvecklingen i andra, jämförbara länder än en regionaliserad sparbanksrörelse av det slag som sedan länge har sagts vara idealet.

Till sist

En framställning av det här slaget går lätt att kritisera, den är i själva verket som upplagd för kritik. Men kritik som är konstruktiv är utvecklande, och gör den slutgiltiga lösningen mer effektiv. Det är bara den irrationella, svagt underbyggda, "tyckande" kritiken som är destruktiv. Sådan kritik leder till handlingsförlamning eller på sin höjd till urvattnade lösningar. Och det är precis det som sparbanksrörelsen just nu, inför 80- och 90-talens kärvare konkurrensklimat inte är betjänt av.

Enligt min mening måste ett rejält övergripande strategiskt och strukturellt grepp tas. Bli det inte så kommer vi att vandra på den väg som vi redan nu har börjat gå. Första Sparbanken ordnar sitt och frågar ingen om lov, andra stora sparbanker gör sammalunda. Sparbankernas Bank utvecklar sin nisch

och Svenska Sparbanksföreningen blir allt mera kraftlös i takt med att de enskilda sparbankerna blir större och spännvidden mellan den största och den minsta sparbanken ökar. Allt detta och mer som kommer till bäddar för gurgel, kompromisslösningar och i sista hand öppna motsättningar. Under tiden fortsätter vi att förlora terräng på marknaden.

Tystnad med problem är av ondo – och frågan är om inte svensk sparbanksrörelse hamnat i en slags "tystnadens epok". Vi sätter inte upp problemen på piedestal för öppen diskussion. Vi talar om dem men i slutna rum mellan likar. Och det tycks vara någonting nytt. Sparbankshistorien är av allt att döma kantad med intensiva principdiskussioner och öppet ventilerande av skilda ståndpunkter. Det har vi för lite av idag.

Kan den här genomgången bidra till en sansad och breddad diskussion är syftet nått.