



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 affärsbankgrupperna (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 4

Sparbankerna kan bli 90- talets vinnare

Det hade när det här pappret, "Sparbankerna kan bli 90-talets vinnare", publicerades i mars 1989 gått lite mer än två år sedan anförandet på Svenska Sparbanksföreningens årsmöte och de upprörda kommentarerna till mitt förslag att de sparbanker som ville, skulle kunna konvertera till aktiebolag. Och inte mycket, nästan inget alls, hade hänt i den frågan under dessa dryga två år. I själva verket gjorde många, inte minst i Svenska Sparbanksföreningens ledning, vad de kunde för att motarbeta dessa, i deras ögon, hädiska tankar. Mot slutet av 1987 betraktades frågan om sparbank som företagsform som avförd från den officiella dagordningen (enligt tidningen Sparbankerna, nr. 14, 1987).

Det var mot den här bakgrunden som jag tog tillfället i akt att i ett anförande vid Västra Sveriges Sparbanksförenings presidiekonferens den 28 november 1988, återigen försöka ta ett analytiskt grepp på sparbankernas problem, och efter bästa förmåga skissera på vad som borde göras. Min utgångspunkt var att den svenska sparbanksrörelsen hade en stor outnyttjad potential. Vi var fortfarande nordens största bankgrupp alla kategorier. Men vi hade förlorat marknadsandelar under lång tid. Visionen var att sparbankerna återigen, redan under 90-talet, skulle kunna bli vinnare på den svenska bankmarknaden. Men som jag skriver:

Det är ett tillfälle som måste tas, inte en utveckling som ges. Det går att skärpa det påståendet ytterligare och formulera en tes: Skulle sparbanksrörelsen strukturellt och organisatoriskt fortsätta som idag är vi givna förlorare på 90-talets bankmarknad.

Eftersom bankkrisen ett par år senare, fullkomligt oanad när det här anförandet hölls, tvingade bort mig från Första Sparbanken, och därmed sparbanksrörelsen (den frågan skall jag återkomma till), kom "Sparbankerna kan bli 90-talets vinnare", att bli min sista mer genomarbetade analys av sparbankeriet. Ett slags testamente som jag så här i efterhand är ganska stolt över. Det mesta i analysen blev rätt i meningen att just så blev verkligheten till slut.

Sparbankerna kan bli 90-talets vinnare

När det sena 1900-talets bankhistoria en gång skall skrivas, kommer antagligen 1985 att få symbolisera vattendelaren mellan reglerad och avreglerad tid för bankerna, det år som definitivt inledde slutfasen för regleringsperioden som hade varat sedan 1930-talet. Det som skedde 1985 (främst att ränteregleringen togs bort liksom volymbegränsningarna i utlåningen) var visserligen logiska steg i en färdriktning mot avreglering som Riksbanken inlett några år tidigare. Men ändå kom beslutet 1985 att bli mer radikala och mer omfattande i sina konsekvenser än vad de flesta bankmän nog hade räknat med. Avregleringen hade på allvar slagit igenom.

Avregleringen har skakat om bankerna. Det är berättigat att tala om ett hot mot bankernas stabila position i samhället, kanske inte ett hot mot överlevnad, [det antagandet visade sig ett par år senare, när finanskrisen slog till hösten 1990, vara ett felaktigt antagande] men alldeles klart ett hot i meningen att risken för att få ikläda sig en väsentligt mindre betydelsefull roll i samhället har ökat dramatiskt. Bankerna kommer ganska säkert att fortsätta att tappa marknad mätt till exempel som andel av den samlade kreditgivningen. Bankerna får maka åt sig till förmån för andra aktörer än banker. Det är det ena. Och mellan de tre bankgrupperna – affärsbanker, sparbanker och föreningsbanker – kommer lika säkert andelsförskjutningar. Det är det andra. Till dessa frågor skall jag återkomma.

De svenska sparbankerna kan bli vinnare i den djupgående strukturförändring och tyngdpunktsförskjutning på bankmarknaden som nu är på gång. På ett unikt sätt har de faktiska förutsättningarna för att sparbankerna för första gången på decennier skulle kunna bli marknadsvinnare – och bli det med en lönsamhet som inte är sämre än konkurrenternas – skapats. Det finns ett tungt sakskaal för den övertygelsen – sparbankernas traditionella marknad är ganska säkert framtidens ekonomiskt mest intressanta bankmarknad. Eller uttryckt med bankmannens språk: Sparbankerna är rätt positionerade på marknaden med sin huvudinriktning mot privat- och hushållsmarknaden

samt mot små, mindre och medelstora företag, kommuner etc. Det är på den marknaden som bank har en given plats att fylla och möjlighet att finna de mest lönsamma verksamheterna. Också till den frågan skall jag återkomma.

Men det finns ett men.

Att göra sparbankerna till 90-talets vinnare är ett tillfälle som måste tas, inte en utveckling som ges. Det går att skärpa det påståendet ytterligare och formulera en tes: Skulle sparbanksrörelsen fortsätta som idag är vi givna förloppare på 90-talets bankmarknad. Det påståendet är själva grundtesen för den här genomgången.

Det är något som inte stämmer i svensk sparbanksrörelse

Det finns ett antal tecken på att sparbanksrörelsen går i otakt med sig själv – och av allt att döma har gjort det under mycket lång tid.

**Sparbankerna har trendmässigt förlorat marknadsandel till de andra bankgrupperna under hela 1900-talet. Statistiken talar sitt tydliga språk. Mätt som andel av inlåningen från allmänheten har sparbankerna, inklusive Sparbankernas Bank, minskat marknadsandelen från som högst kring 40 % av den totala bankmarknaden under 1930-talet till idag drygt 30 % (1986, 31,3 %). Det är sparbankerna ensamma om bland bankgrupperna. Affärsbankerna har hållit sin andel av inlåningsmarknaden kring 60 % under mycket lång tid. Föreningsbankerna har ökat sin andel till fn 10 % av inlåningsmarknaden, för övrigt en högst anmärkningsvärd prestation med tanke på att föreningsbanksrörelsen i praktiken startade först efter andra världskriget.*

Det argumentet hörs ibland att visserligen har kanske sparbankerna förlorat andel av inlåningsmarknaden men bilden skulle inte bli densamma om utlåningen fokuserades, särskilt om sparbankernas framgångsrika bostadsfinansieringsverksamhet via Spintab-instituten skulle inkluderas i statistiken. Tyvärr är det en illusion. Sparbanksrörelsens andel av de svenska kreditinstitu-

tens samlade kreditgivning har också den minskat med ca 10 procentenheter under de senaste decennierna, från ca 34 % 1949 till 24 % 1987. Det innebär att även om vi till sparbankernas totala kreditgivning lägger hela utlåningen inom Sparbankernas Bank, Spintab-gruppen (kapitalmarknadsbolagen) och IFAB-företagen (finansbolagen), kommer sparbanksrörelsen bara upp till en knapp fjärdedel av den samlade svenska kreditmarknaden, mot en dryg tredjedel för några årtionden sedan.

**"Vi är så bra"-attityden.* Det finns alltför ofta en obalans mellan det vi i högtidliga sammanhang säger att sparbanksrörelsen är och det den i verkligheten är.

"Sparbanksrörelsen är på stark frammarsch. Sparbankerna behåller och utvecklar sina marknadsandelar. Sparbankerna redovisar goda resultat, väl i nivå med andra aktörer på marknaden." (Jan Rydh, VD i Svenska Sparbanksföreningen, årsmötet 1988)

Det är inte sakligt sett fel att uttrycka sig så. Det går att tala i sådana vändningar om den tidsperiod som mäts väljs med omsorg. Men om tidsperspektivet görs tillräckligt långt (till exempel från den så kallade samordnade banklagstiftningens ikraftträdande år 1969 som är den verkliga startpunkten för den moderna svenska sparbanksrörelsen fram till idag), då skulle det vara minst lika rätt att uttrycka sig på följande sätt:

"Sparbankerna (inkl Sparbankernas Bank) har sedan 1969 trendmässigt förlorat marknadsandel på inlåningsmarknaden. Sparbankernas andel av utlåningen har sjunkit från ca 40 % 1969 till idag ca 30 %. Sparbankernas andel av bankväsendets samlade rörelseöverskott har under perioden minskat från 25% till 20%."

Att sparbankerna återkommande av sina ledande företrädare framställs som marknadsvinnare och ekonomiskt framgångsrika trots att det knappast kan sägas vara rätt och riktigt, att djupgående problem nästan aldrig sägs finnas

trots att alla vet att de finns, speglar antagligen bara vad den federativa organisationen kräver av sina talesmän. (Om det antagandet är riktigt, vilket jag tror, är det onekligen ett federationens svaghetstecken. Är antagandet inte sant, är det en tradition med högst tveksamt värde för sparbanksrörelsen.)

**Sparbank som företagsform ifrågasätts av sparbankerna i allt fler länder – men inte i Sverige.* Det är tankeväckande att i de flesta västländer med vilka vi normalt brukar jämföra oss, är sparbank som företagsform i stöpsleven. Det räcker med att räkna upp de europeiska länder där sparbanker redan har konverterat till aktiebolag (England), nyligen fått den legala möjligheten att göra det (Danmark, Österrike) eller är på väg att skaffa sig den möjligheten (Finland). "Going public" bland sparbanker har i själva verket blivit en internationell rörelse som långt ifrån är begränsad till dessa fyra länder. Eller som den danska Sparkasseforeningens månadstidskrift Sparekassen uttryckte det i en ledare: "Faenomenet er simpelthen universelt" (oktober 1987). Sparbanker i vissa andra länder konverterar redan i snabb takt (USA), andra arbetar för lagstiftning som skall möjliggöra konvertering (Italien), åter andra diskuterar intensivt och förutsättningslöst företagsformen. "Go-public"-trenden bland sparbankerna förstärks av att andra oägda eller ömsesidigt ägda institutioner tvingats in i samma omprövning av företagsformen, främst till följd av att riskkapitalbehovet ökar i snabbare takt än vad egengenereerade medel förmår att klara av, i sin tur en återspeglning av att en mer differentierad och riskfylld verksamhet blivit en självklarhet i takt med att avregleringarna på bank- och finansmarknaderna fortsatt världen över. Ett exempel är de engelska Building Societies – mycket stora, ömsesidigt ägda fastighetsfinansierande organisationer – där den näst största, Abbey National, nyligen offentliggjort planer på att konvertera till aktiebolag. Ett annat mer närliggande exempel är Trygg-Hansa, där det ömsesidiga försäkringsbolaget kommer att konverteras till aktiebolag. Listan kan göras längre.

De svenska sparbankerna tycks i det här perspektivet ha hamnat på efterkälken. Frågan om sparbank som företagsform är avförd från den officiella dagordningen. Beslutet är fattat (jfr Sparbankerna, nr 14/dec. 1987). Sparbank är sparbank och skall så förbli. Det är bara det att det beslutet i så fall är fattat utan den breda och djupgående debatt som enligt min mening är nödvändig i en så central fråga för sparbankerna, en debatt där också andra meningar än den officiella med respekt får komma till tals. Tystnad, eller för den delen raljerande argumentation kan skjuta en sakdebatt på framtiden. Men verkligheten kommer förr eller senare ifatt. Till den dagen vi verkligen vet räcker det med att konstatera att svensk sparbanksrörelse så långt, på ett dogmatiskt, och i ett internationellt perspektiv unikt sätt, i praktiken har gjort sparbankernas företagsform till huvudsak och deras innehåll (och därmed konkurrensförmåga) till en bisak. Den ståndpunkten, om den får råda, kommer ganska säkert att visa sig stå de svenska sparbankerna mycket dyrt. Eller sagt på annat sätt. Det vore garanterat bra för de svenska sparbankernas långsiktiga konkurrensförmåga om vi tillägnade oss samma pragmatiska syn på hur strukturförändring måste drivas som Peder Elkjaer, ordförande till 1985 i Danmarks Sparkasseforening, visar när han skriver:

Om det blir nödvändigt måste också frågan om sparbankernas organisationsform och status som självägande institution tas upp till fördomsfri behandling. Det är inte organisationsformen som sådan som är avgörande. (Sparekassen, december 1985)

Bättre kan det inte sägas.

**Strukturförändringen går fortare hos konkurrenterna.* Det sätt på vilket Götabanken förändrade sin verksamhet och företagskultur under 2-3 år (1983-1985) var icke-bankmässig i sin radikalitet och snabbhet. Det var en hårdhänt men strategiskt medveten förändringsprocess som genomfördes – och lyckades i termer av förbättrad lönsamhet och tydlighet på marknaden.

Men det absolut bästa exemplet erbjuder Gota-gruppens tillkomst 1986/1987. Det är ingen överdrift att säga (som Affärsvärlden gjort) att det initiativ till strukturförändring som här tagits är "det mest intressanta som hänt på bankmarknaden i Sverige på decennier". Genom ett kraftfullt agerande skapades på kort tid en bankgrupp som inom sig hade flera instrument och verktyg än de flesta internationella förebilder. Där fanns bank, finansbolag, fondkommissionärer, värdepappersfonder, bostadsfinansieringsinstitut och dessutom ett fastighetsbolag. Gota har gått vidare genom förvärv av bland annat aktiemajoriteten i Skaraborgsbanken och genom det omskrivna samarbetet med Finlands största bank, Kansallis Bank. Det är en rimlig gissning att nästa strukturella steg av Gota-gruppen tas ut i Europa.

Genom Gotagruppens tillkomst har affärsbankerna grupperat sig i fyra huvudblock – SE-banken, Svenska Handelsbanken, PK-banken och nu Gota-gruppen. Det är antagligen mest en tidsfråga innan kvarstående provinsbanker (Nordbanken, Östgöta Enskilda Bank och Skånska Banken) suggs upp av någon av de fyra stora blocken.

Vad har då sparbankerna gjort? Ja, i varje fall inte särskilt mycket för att skapa ett väl sammansvetsat sparbanksblock. Efter 1985 har egentligen ingenting av vikt hänt i strukturförändring inom den svenska sparbanksrörelsen.

**Tendenserna till splittring.* Splittring är kanske ett för starkt ord. Men en utomstående och initierad iakttagare av sparbanksrörelsen under till exempel det senaste decenniet skulle ganska säkert slås av de många "spänningstillstånd" och motsättningar som finns – mellan de stora sparbankerna och de små, mellan Första Sparbanken och övriga sparbanker, mellan Sparbankernas Bank och Svenska Sparbanksföreningen, mellan framgångsrika sparbanker och mindre framgångsrika etc. Spänningstillstånden tar sig konkreta uttryck. Bildandet av organisationen för de mindre sparbankerna, Fristående Sparbankers Riksförbund. De stora regionsparbankernas Stockholms- och Göteborgsetableringar och Första Sparbankens kontorsetable-

ringar i Uppsala, Linköping och Uddevalla. Den så kallade stockholmsutredningen etc. Listan kan göras längre.

**Den klassiska sparbanksideologin är på reträtt. Svenska Sparbanksföreningen har initierat en studie kring hur förtroendemannafunktionen och den lokala förankringen i en sparbank påverkas av en fusion. En av författarna, Anders Forsell, har därefter på Sparbanksföreningens uppdrag – fördjupat och generaliserat studien till att bli en utomordentligt läsvärd och tänkvärd analys av sparbanksrörelsen i ideologiskt och idémässigt perspektiv. [Forsell, A., "Från traditionell till modern sparbank", *EFI*, oktober 1987]*

Analysen ger klara besked. Den traditionella sparbanken, den lilla sparbanken med djupa rötter i sin egen ort, är vad gäller idéer och föreställningsramar på defensiven. Nyckelorden för den klassiska sparbanken känns idag föråldrade: Bygden. Ömsesidig nytta. Insättarna etc. Det är den här typen av banker som genom fusioner går upp i större enheter, numera ofta i den regionala storsparbanken. Det är då två skilda världar som möts när en gammal sparbankskultur i en fusion konfronteras med den moderna storsparbanken. Det har i den traditionella sparbanken funnits en samklang mellan idén (att vara till för människorna och orten, ingenting annat) och det sätt på vilket man arbetat (till exempel den självständiga ortssparbanken med förtroendemännen som garanter för att denna fasta koppling mellan idé och verksamhet alltid upprätthållits). I den moderna stora sparbanken kommer ursprungsidén på undantag och därmed förtroendemannainstitutionen i kläm. Sparbanksidén i klassisk mening urholkas.

Rapporten klargör på ett övertygande sätt att de större sparbankerna idag är idémässigt tudelade. Den traditionella sparbanksidén lever kvar. Den moderna sparbankskulturen är emellertid långt starkare – och vinner ständigt mark. "Moderniseringen tas för given, den ifrågasätts inte på allvar av någon och behöver inte diskuteras."

Dualismen skapar bekymmer för sparbankerna, särskilt för de större enheterna. Det krävs en skicklig balansgång mellan att vara en idémässigt förankrad organisation som traditionen kräver, och en affärsmässigt inriktad bank som konkurrensen kräver.

Idémässig dualism inom sparbanksrörelsen är ganska säkert detsamma som att effektivitet och marknad går förlorad, något som vi lika säkert inte har råd med om sparbankerna vill bli 90-talets vinnare.

Finns det då något mönster i dessa iakttagelser? Finns det en minsta gemensam nämnare i de förlorade marknadsandelarna, i att sparbanksrörelsens ledare sällan talar klartext om de problem som naturligtvis alltid finns och alltför ofta framställer sparbankernas marknadsmässiga och ekonomiska läge som ljusare än det faktiskt är, i att sparbankerna i många andra västländer oortodoxt lämnar företagsformen sparbank och konverterar till aktiebolag men så inte i Sverige, i att strukturomvandlingen efter 1985 går snabbt hos konkurrenterna men har stannat upp hos sparbanksrörelsen, i att spänning och motsättningar är mera av ett modus vivendi, ett sätt att vara, än tillfälligheter, och i att de större svenska sparbankerna inom sig nästan utan undantag bär på en kostsam dualism mellan traditionell sparbanksideologi och affärsmässighet? Bildar dessa fragment en problembild som kan förstås och formuleras?

Ja, det gör de. Symptomen går att sortera till en problembild som är tydlig nog och som kan sammanfattas i tre påståenden:

- Sparbanksrörelsen har inte längre en entydig idé och företagskultur – den har tre.
- Den splittrade organisatoriska strukturen omöjliggör en effektiv ledning av den samlade sparbanksrörelsen.

- Sparbankerna har på vissa marknader ett handikapp genom sin företagsform.

Jag skall i det följande analysera varje problemområde för sig.

1. Sparbanksrörelsen har inte längre en entydig idé och företagskultur – den har tre

Anders Forsells iakttagelse att den klassiska sparbanken och sparbanksidén är på snabb reträtt till förmån för den moderna storsparbanken med sin affärskultur, är viktig för att förstå de problem som svensk sparbanksrörelse har. Min tes är att sparbanksrörelsen inom sig rymmer åtminstone tre parallella företagstyper och företagskulturer, alla tre med så distinkta kännetecknen att det är meningsfullt att göra åtskillnad dem emellan:

Den moderna ortssparbankskulturen
Regionsparbankskulturen respektive
Pening- och kapitalmarknadskulturen

**Ortssparbankskulturen.* Arketyper för den moderna ortssparbanken är Orust Sparbank. En måttligt stor sparbank (ca 500 Mkr inlåning) med en stark lokal förankring (till exempel över 70 % av in- och utlåningen till privatmarknaden inom verksamhetsområdet), intensiv affärsinriktning, låga rörelsekostnader – och som en konsekvens extraordinärt god lönsamhet. (Avkastning på eget kapital 1988 drygt 30 %!) Det är inte för inte som Orust Sparbank har valts till "Sveriges bästa sparbank". Bo Olsson, VD i Orust Sparbank har beskrivit sin bank bland annat på följande sätt [Sparbankerna, 9/1988]:

"En stor bank har inget att tillföra ett område av den här karaktären. Kommunen har vi som helkund, liksom merparten av företagen. Inget företag har mer än 300 anställda. Det klarar vi."

”Personalen är till största delen Orustbor.”

”Vi har satsat på teknik från allra första början... redan i höst får vi en Reuterskärm.”

”...alla våra kontor utom ett är ombyggda eller nya. Där tror jag att vi har en av nycklarna till framgången.”

”Sparbanken finns ’mitt i byn’ och redan det yttre vittnar om den tyngd och den centrala ställning sparbanken har som en av öns bärande institutioner.”

Skulle vi på fri hand göra en lista med nyckelorden för företagskulturen för Orusts Sparbank och därmed för andra professionellt skötta ortssparbanker skulle den åtminstone innehålla följande:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| * Ortens människor | * Samverkan |
| * Ortens företag | * Affärsmässighet |
| * Lokal förankring | * Avancerad teknik |
| * Kostnadskontroll | * Förtroendeman |

Det vi kan se är att dessa nyckelord är en blandning av klassiska sparbanksbegrepp: (ortens människor, lokal förankring, förtroendeman), vanliga honnörsord i sparbankssammanhang (samverkan), men också ord som uttrycker modern bankverksamhet (affärsmässighet, avancerad teknik).

**Regionsparbankskulturen.* Arketyper för regionsparbanken är Sparbanken Kronan, en stor sparbank (ca 11 Mdr i inlåning från allmänheten) och ett starkt grepp över såväl privat- som företagsmarknaderna inom verksamhetsområdet (stora delar av sydöstra Sverige), med en offensiv marknads- och affärsorienterad företagskultur och med en god lönsamhet (16,3 % i räntabi-

litet på eget kapital som genomsnitt för perioden 1984-87), kort sagt en utomordentlig exponent för regionsparbankerna.

De klassiska sparbanksbegreppen finns inte med när företagskulturen i Sparbanken Kronan sammanfattande skall beskrivas. Anders Forsell har gjort följande "stickordslista" just med utgångspunkt från en studie av Sparbanken Kronan:

- | | |
|------------------|-----------------------|
| *Affärsmässig | *Konkurrens |
| *Avreglering | *Kostnadseffektivitet |
| *Banking | *Leveranssystem |
| *Betalingstrafik | *Marknader |
| *Koncept | *Professionell |

Stickorden ger bilden av en företagskultur som är starkt präglad och styrd av professionell management. Det de inte uttrycker är att den gamla förtroendemannakulturen, som vi tidigare sett, finns kvar i dessa stora sparbanker. Det skapar bekymmer för såväl företagsledning som förtroendemän, inte minst för huvudmännen. De känner av allt att döma att deras möjligheter att påverka den stora bankens verksamhet numera är näst intill obefintliga. I många sparbanker, inklusive i Första Sparbanken, har huvudmannasammanträdet blivit en tillställning med så gott som allt förprogrammerat och professionellt genomfört, inklusive den generösa middag som med rätta av huvudmännen för det mesta betraktas som sammanträdets höjdpunkt och verkliga behållning. Oväntade frågor och intensiv diskussion blir störningar i programmet. Det blir i praktiken ett stort gap mellan vad den medvetne huvudmannen tycker att han har för befogenheter, och den verklighet han möter.

**PKM-kulturen.* Arketyper för ett sparbanksföretag med en penning- och kapitalmarknadskultur (PKM-kultur) är Sparbankernas Bank. Sparbankernas Bank är inte en bank i traditionell mening, snarare en slags merchantbank med tonvikt på kreditgivning via instrument (till exempel företagscertifikatsprogram där Sparbankernas Bank idag är en av de större, svenska aktörerna), med handel i aktier, valutor och värdepapper som en andra huvudverksamhet och med en funding av rörelsen som, i motsats till i "vanlig" bank, i allt väsentligt sker på penning- och kapitalmarknaden. Företagskulturen i Sparbankernas Bank kan ganska säkert sammanfattas i följande "stickord":

- | | |
|----------------------|----------------------|
| *Instrumentalisering | *Funding |
| *Riskkontroll | *Kreditmarknadsbolag |
| *Punkter | *Nisch |
| *Program | *Rating |

Den renodlade PKM-kulturen (som givetvis också finns i Sparbankerna Banks dotterbolag liksom i Första Sparbankens nischbolag till exempel Värdepappersfonder AB) är en värld för sig så långt från den klassiska sparbankskulturen man kan komma, men långt också från regionsparbankskulturen och den moderna ortssparbankskulturen. Det ligger ingen värdering i det konstaterandet. Det bara antyder ett problem.

Det behöver inte sägas av andra att en analys och kategorisering med så här enkla medel är grund och följaktligen öppen för kritik och invändningar. Den är emellertid enligt min mening tillräckligt verklighetsförankrad för sitt syfte att påvisa att det inom sparbanksrörelsen finns åtminstone tre distinkt åtskilda företagstyper, och därmed företagskulturer, som lever parallellt. Det ligger i sakens natur att i gränslandet mellan dessa tre företagskulturer finns oklara blandformer. Det är till exempel så att inom Första Sparbanken finns såväl en regionsparbankskultur som en PKM-kultur. Den senare hittar vi inte bara inom utlands- och finansrörelserna utan i växande utsträckning också

inom Första Företag (den del av banken som arbetar med företagskreditgivning). Det är en rimlig gissning att en blandkultur existerar också i det andra gränslandet mellan små och stora sparbanker. Medelstora, välskötta företag som Borås Sparbank, Varbergs Sparbank, Skaraborgs Läns Sparbank, Pitedalens Sparbank, Sparbanken i Alingsås etc., rymmer förmodligen inom sig en blandning av ortssparbankskultur och regionsparbankskultur.

Vi kan på denna första punkt nu närma oss en problemformulering. Det finns ett mönster i förvirringen. De tre företagstyperna och företagskulturerna har var för sig en klar uppfattning om vilka marknader som skall prioriteras och var den uthålliga lönsamheten kan hämtas. Problemet är inte en strategisk anarki i varje sparbanksföretag taget för sig. Problemet är att tre företagstyper och företagskulturer skall samexistera och, än viktigare samordnas, till en slagkraftig enhet som har att konkurrera med bankgrupper i samma storleksordning vilka redan har instrumenten för samordning i sin hand. Eller sagt på annat sätt. Den federativa organisationsformen är inte lämpad för att inom sig rymma så olika företag och företagskulturer som sparbanksrörelsen idag gör.

Det leder över till frågan om sparbanksrörelsens organisatoriska struktur.

2. Den splittrade organisatoriska strukturen omöjliggör en effektiv ledning av den samlade sparbanksrörelsen

Om sparbanksrörelsens tre parallella företagskulturer kan sägas utgöra "mjukvaran" i problembilden är den splittrade organisatoriska strukturen "hårdvaran". Det finns ingen självklar indelning och kategorisering av den svenska sparbanksrörelsen men följande grupperingar kan användas eftersom de både har viss organisatorisk och marknadsmässig relevans:

**FSR-sparbankerna*, det vill säga de ca 90 småsparbanker vilka är medlemmar i intresseorganisationen Fristående Sparbankers Riksförbund. Dessa sparbanker hade hösten 1988 en total inlåning från allmänheten på något

över 20 Mdr motsvarande ca 15 % av den samlade sparbanksrörelsens inlåning. Organisationen omspanner sparbanker från den halvstora Sparbanken Syd (inlåning 1,2 Mdr) till den pyttelilla Dalhems Sparbank (inlåning 4,6 Mkr).

**Konsortiesparbankerna*, dels de så kallade regionsparbankerna (Alfa, Nya, Kronan, Skåne, Norrland och Väst), dels de resterande konsortiesparbankerna (Dalarna, Uppsala, Lundabygden, Norrbotten, Borås, Kristianstad och Jämtland). Tillsammans har dessa 13 sparbanker ca 60 % av sparbanksrörelsens samlade inlåning och bildar därmed den rörelsemässiga tyngdpunkten i den svenska sparbanksrörelsen.

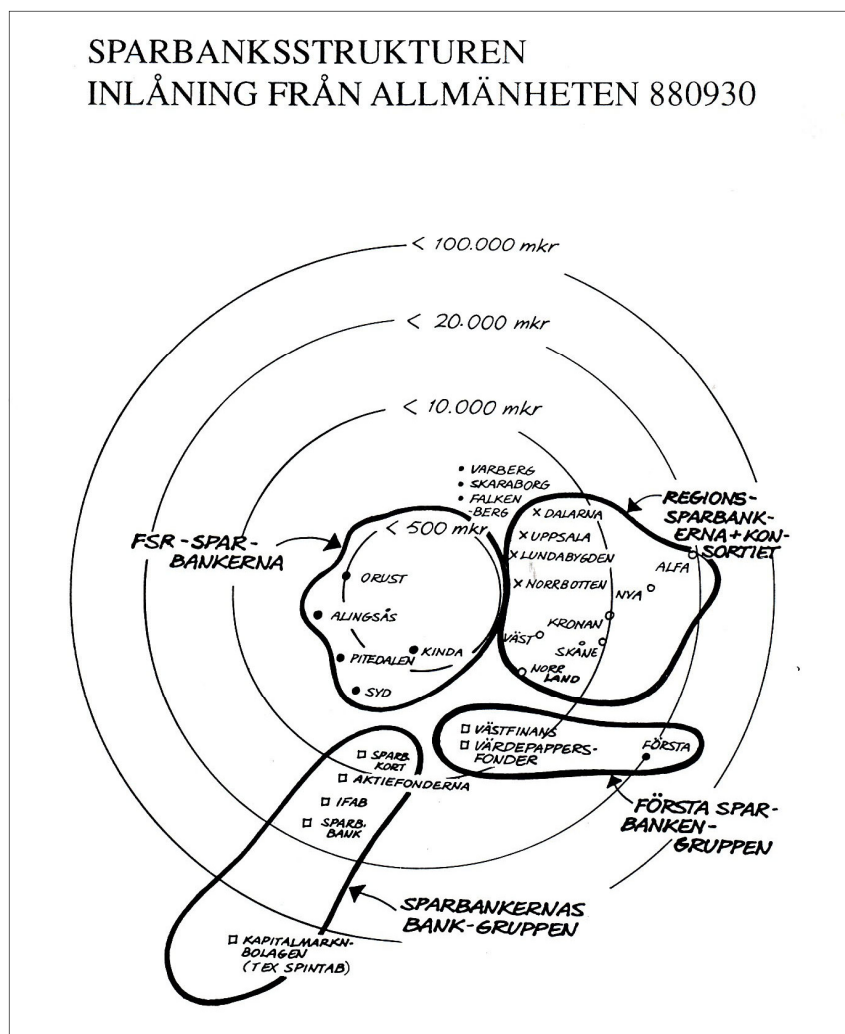
**Sparbankernas Bank-gruppen*, det vill säga den av sparbankerna helägda företagsgrupp som inom sig, förutom moderbolaget Sparbankernas Bank, också rymmer kapitalmarknadsbolag (Spintab, Spafi, Spabo, Kommunkredit etc.), aktiefonder och finansbolag (Industrifinans AB). Sparbankernas Banks inlåning från allmänheten är ca 15 Mdr eller drygt en tiondel av den samlade sparbanksinlåningen. Sparbankernas Bank-gruppen har totala tillgångar på drygt 200 Mdr där kapitalmarknadsbolagen är storleksmässigt helt dominerande.

**Första Sparbanken-gruppen*. Med en inlåning från allmänheten på ca 20 Mdr och en utlåning på ca 25 Mdr svarar moderbolaget, Första Sparbanken, för ca 15 % av sparbankernas in- och utlåningsverksamhet, i praktiken således en ungefär lika stor andel som FSR-sparbankerna har tillsammans. Till det kommer verksamheten i ett antal helägda dotterbolag – Västfinans, Värdepappersfonder, Mälarstaden (fastighetsförvaltning) – och intressebolag (till exempel Spareken).

Dessa fyra organisatoriska grupperingar där två (FSR respektive konsortiet) är löst sammanfogade intressegrupperingar och två (Sparbankernas Bank respektive Första Sparbanken-grupperna) är sammanhållna juridiska personer, täcker in merparten av den svenska sparbanksrörelsen, dock inte hela. Det finns ett litet antal medelstora sparbanker vid sidan om fyra-

grupperingen. Varbergs Sparbank, Falkenbergs Sparbank och Skaraborgs Läns Sparbank är de tre största.

Den strukturbild som här beskrivits sammanfattas i nedanstående figur.



Den splittrade organisatoriska strukturen blir tydlig i det här perspektivet. Problemet att leda en så organisatoriskt heterogen "rörelse" känns också det uppenbart. En grundlig problemformulering handlar emellertid om att förstå hur en federativ organisation som sparbankerna fungerar – eller snarare vad som fordras för att en federativ organisation skall vara konkurrenskraftig. Också det ämnet behandlade jag utförligt 1984 i *Sparbankerna på offensiven* (kapitel 2). Principresonemanget gäller fortfarande, och tål att upprepas:

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 jämstora 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. (4) Ett federativt system är dessutom av allt att döma mest lämpat för lugna och stabila perioder där kraftfulla strukturförändringar i marknader och organisation inte är ekonomiskt nödvändiga. Ett federativt system har med andra ord svårigheter med strategibyten.

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 motsvarande spännvidd, alltifrån 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 påfrest-

ningar med anspråk på strategibyten, långt mer djupgående i takt och innehåll än vad vi varit vana vid.

Så beskrev jag bilden av sparbanksrörelsen i början av år 1984.

Det har tagits steg framåt i strukturprocessen sedan dess. Det är positivt att sparbanksfederationens stora aktörer, de stora sparbankerna, under senare år genom till exempel bildandet av Sparbanken Alfa och Nya Sparbanken har blivit mer jämlika i storlek och därmed jämspelta. Men fortfarande kvarstår att sparbanksstrukturen är storleksmässigt splittrad, att latituden mellan den största sparbanken och den minsta på det stora hela taget är densamma, att de marknader som sparbankerna vill bearbeta omspanner mera än de breda marknader vilka av allt att döma är mest lämpade för en federation. Det mesta talar för att den regionsparbanksstruktur som vi nu fått – Första, Alfa, Kronan etc. – inte är stabil, endast en övergångsfas som plöjer för än mer radikala strukturgrepp.

Beslutströgheten i strategifrågor är fortfarande densamma. Ett exempel kan vara pris- och avgiftspolitiken. Ett annat kan vara den så kallade Stockholmsmarknadsfrågan. Det är bara det att kravet på kraftfulla, snabba och samordnade strategi- och organisationsförändringar för sparbanksrörelsen har skärpts sedan 1984. Avregleringen har gjort det nödvändigt att agera för att inte tappa mark till konkurrenterna. Det är ingen tillfällighet att Gota-grupperingen har kommit till efter år 1985.

Det är inte svårt att sammanfatta. Sparbankernas struktur och beslutsprocess är fortfarande ett tungt element i problembeskrivningen.

Det tredje problemet, och enligt min mening styrande för de båda andra, är förknippat med sparbank som företagsform.

3. Sparbankerna har ett handikapp genom sin företagsform

Jan Rydh uttryckte sig för bara några månader sedan, i september 1988, på följande sätt apropå kreditmarknadskommitténs förslag om så kallade garantifondsbevis:

Sparbankernas försörjning med riskkapital är...tryggad.

Pressmeddelande den 22 september 1988.

Det citatet skall ställas mot en formulering i Första Sparbankens remissvar med anledning av just kreditmarknadskommitténs förslag till garantifond:

Det kan noteras att för Första Sparbanken skulle ett genomförande av kreditmarknadskommitténs förslag ge ett tillskott till kapitalbasen på 500-700 Mkr. Med den takt i utlåningsexpansionen som Första Sparbanken haft som genomsnitt under år 1986 och 1987 skulle nytillskottet till kapitalbasen vara helt förbrukat inom 1-1,5 år.

Första Sparbankens remissvar till regeringen, 21 september 1988.

I ett nötskal fångar de två citaten, pikant nog formulerade nästan på dagen samtidigt, den spännvidd i uppfattningar som finns inom sparbanksrörelsen vad gäller synen på riskkapitalförsörjningen. Citaten ger också en blyxtbelysning av att företagsformens möjligheter och begränsningar kan uppfattas diametralt motsatt beroende på vem som uttalar sig.

Det leder över till en mera systematisk diskussion kring riskkapitalfrågan och därmed företagsformen "sparbank".

Riskkapitalförsörjningen har betydelse för en sparbank i två avseenden. För det första måste riskkapital till konkurrensneutral kostnad kunna tas fram i sådan omfattning att sparbankens medarbetare kan arbeta för full maskin med utlåningen, och lika lite som affärsbankskollegorna behöva betrakta riskkapitalet som en begränsande faktor. Så är det inte idag i många expan-

siva sparbanker, definitivt inte i Första Sparbanken. Det är den för alla självklara, kvantitativa och kortsiktiga dimensionen på riskkapitalförsörjningen.

För det andra måste formerna för riskkapitalförsörjningen bli sådana att på sparbankernas styrelser och verkställande ledningar verkar minst lika starka krafter mot ökad effektivitet som på konkurrenternas, affärsbankernas, ledningar. Så är det inte idag – och kommer av allt att döma inte heller att bli om garantifondsinstrumentet införs. Det är den svårgripbara, kvalitativa och långsiktiga dimensionen på frågan.

Jag skall i det följande behandla dessa två aspekter var för sig.

Den kvantitativa dimensionen på riskkapitalförsörjningen. Regeringen kommer av allt att döma att lägga en proposition till riksdagen med förslag att de svenska sparbankerna på vissa villkor skall kunna emittera garantifondsbevis. Instrumentet skulle göra det möjligt för sparbankerna att "fylla på" med externt beskattat eget kapital på samma sätt som affärsbankerna gör vid en nyemission. Till ett sådant eventuellt förslag kan följande kommentarer göras:

Garantifondsbevisen kan i det korta perspektivet hjälpa sparbankerna att till konkurrensneutral kostnad (som förutsätter att räntan är avdragsgill) förstärka kapitalbasen i den omfattning som krävs. Det är utmärkt. Det är ett steg framåt men det är inte ett tillräckligt långt steg framåt. För Första Sparbankens del skulle, som just antytts, en garantifondsmodell i enlighet med kreditmarknadskommitténs förslag innebära, allt annat lika, att nytillskottet till bankens kapitalbas skulle vara förbrukat på mindre än två år. Det är enligt min mening bara en fråga om några få år, kanske mindre än 5 år innan riskkapitalförsörjningen också för många av de andra stora och dynamiska sparbankerna är på tapeten, påskyndat av de skärpta kapitaltäckningsregler som blir följden av den pågående internationella harmoniseringen av kapitaltäckningsreglerna (jfr den så kallade Cooke-kommitténs förslag).

Den mest fundamentala kritiken gäller dock modellens långsiktiga verkningar på sparbankernas konkurrensförmåga. De svenska sparbankerna skulle i själva verket via den garantifondsmodell som kreditmarknadskommittén utformat, lite drastiskt uttryckt, få den kanske sämsta kapitalförsörjningsmodellen i Europa, under alla omständigheter den sämsta bland de nordiska sparbankerna. Det leder över till den andra aspekten på riskkapitalförsörjningen.

Den kvalitativa dimensionen på riskkapitalförsörjningen. Konkurrensneutralitet mellan sparbanker och affärsbanker kräver att sparbankerna får emittera ett instrument vars avkastning (liksom aktien) kan variera i takt med bankens resultat men också att innehavaren av detta papper (liksom för aktien) tillförsäkras ett inflytande på bankens verksamhet. Det är på den punkten som de nordiska grannländernas sparbanker, med de beslut som myndigheterna i respektive land nu har fattat, genomgående skulle få ett försteg framför de svenska sparbankerna. I Norge och Finland är myndigheterna beredda att ge garantifondsbevisets innehavare både visst inflytande (som det svenska förslaget inte gör) och en avkastning som är relaterad till bankens ekonomiska resultat.

Det som hänt i Danmark är i sammanhanget särskilt intressant. De danska sparbankerna är de enda i Norden som har en praktisk erfarenhet av garantifond som ett medel att förstärka kapitalbasen. Det har sedan det infördes i sin hittillsvarande form för drygt 10 år sedan (1975 års danska banklagstiftning) givit sparbankerna ett egenkapitaltillskott på ca 3 miljarder dkr. Vissa av sparbankerna, till exempel den näst största sparbanken Bikuben, har utnyttjat instrumentet i betydande omfattning, andra knappast alls. Av allt att döma är det dock rätt att säga att instrumentet under ett antal år var av avgörande betydelse för att de danska sparbankerna inte hade några bekymmer med kapitalkraven.

Bilden ändrades emellertid i mitten av 1980-talet. Analyser som Danmarks Sparkasseforening genomförde visade att med högst rimliga antaganden om

sparbankernas marknadsandelsutveckling, intjäningsförmåga och årliga tillväxt i garantifondskapitalet, skulle de danska sparbankerna inom bara några få år inte kunna klara av kapitalkraven.

Det ledde i första steget till att en noggrann prövning av möjligheterna att reformera garantifondsinstrumentet genomfördes. Analysen, och den interna idédiskussion som den gav upphov till, fick en radikal upplösning. Utan strid tog Danmarks sparbanker – först genom ett beslut i Sparkasseforeningens styrelse, sedan i dess representantskap och sist på årsmötet 1987 – beslutet att hemställa hos regeringen om att de sparbanker som så önskar skulle kunna konvertera till aktiebolag. Propositionen las första gången på Folketingets bord i november 1987. Beslut fattades först ett drygt år senare, i december 1988.

De danska sparbankernas beslut är tankeväckande särskilt i ett avseende. Det står klart att ett nytt, modernt garantifondssystem skulle – med inflytande och resultatrelaterad avkastning till garantifonds innehavaren – praktiskt vara så nära aktiebolaget att den logiska slutsatsen för de danska sparbankerna blev att aktieformen var att föredra.

Den kvalitativa aspekten på riskkapitalförsörjningsmodellen blir ofta bortglömd. Debatten domineras, nog så begripligt, av "sparbankerna-måstegivetvis-få-tillgång-till-riskkapital"-frågan. Det är lätt att med till exempel Första Sparbanken som konkret fall peka på det konkurrenshandikapp som sparbankerna uppenbarligen har. Däri ligger en risk. Om den extraordinära kreditexpansion som vi har haft inte fortsätter, och om lönsamheten i sparbankerna upprätthålls på en hygglig nivå, kan uppmärksamheten på bristerna hos "sparbank" som företagsform komma att mattas av. Den kvantitativa dimensionen blir inte längre ett problem. En sådan utveckling skulle vara förödande för sparbankerna av det enkla skälet att tiden verkar för att den *kvalitativa* dimensionen blir mer avgörande för framgång. Ett bevis för det är att framtidens kunskapsföretag, och bank blir alltmera ett kunskapsföretag, av allt att döma måste erbjuda sina anställda delägande. Det är ingen stor

konkurrensnackdel idag att inte ha den möjligheten, det kommer med säkerhet att bli det i framtiden.

Det finns ett ytterligare memento. Effektiviteten i företagsspecifik mening är inte den mest betydelsefulla aspekten på sparbankernas effektivitetshandikapp till följd av företagsformen. Med skicklig management kan en enskild sparbank vara minst lika effektiv och framgångsrik som en affärsbank. Den verkligt stora effektivitetsolägenheten är hänförlig till branscheffektiviteten, det vill säga i vilken utsträckning "branschen" sparbank är mer eller mindre effektiv än "branschen" affärsbank. Detta vidare effektivitetsbegrepp vetter mot sådant som snabbheten i strukturrationaliseringen av branschen, god strukturell anpassningsförmåga till ändrade marknadsförhållanden i makroperspektivet (till exempel förskjutningar i sparande mellan olika finansiella sektorer), den tekniska och marknadsmässiga utvecklingsnivån etc.

Det är min bestämda uppfattning att när effektivitetsbegreppet ges denna vidare tolkning är skillnaden mycket stor mellan aktiebolag och sparbank – till sparbankens nackdel. Det är av allt att döma också detta breda perspektiv som tidigare generaldirektören i Bankinspektionen Sten Walberg hade för ögonen när han i ett anförande i mars 1986 sammanfattade sina erfarenheter av sparbank som företagsform:

Ur effektivitetssynpunkt är aktiebolagsformen den mest rationella.

De tre problemområdena går att sammanfatta i en minsta gemensam nämnare. Att sparbanksrörelsen har tre parallella företagskulturer, att de genom den splittrade organisationsstrukturen har beslutströghet i alla marknads- och strategifrågor som gäller hela sparbanksrörelsen, att de genom sin företagsform inte bara i praktiken har en svag "ägare" i huvudmannainstitutionen utan också för de större sparbankerna ett inbyggt konkurrensunderläge visavi affärsbankerna, allt detta är detsamma som att säga att *den svenska sparbanksrörelsen saknar ledning*, det vill säga ett kraftfullt ledarskap där med ledarskap avses kombinationen av djärva visioner och formellt stabil

beslutsplattform. Givet den situation vi har idag kan inte någon – enskild person eller grupp av personer – ta ledningen av sparbanksrörelsen. En svag ledning i denna mening är inbyggd i själva systemet. Det konstaterandet döljer ingen personkritik. Sparbanksrörelsen inkl de centrala organisationerna har inom sig mängder av goda chefer och ledare på "hemmaplan", personer som i en annan organisatorisk struktur med framgång skulle kunna bli sparbanksrörelsens ledare och föregångsmän.

Utgångspunkten för en vision – Bankerna i omvälvning

Kreditmarknadskommittén säger sig med sitt förslag vilja återge bankerna en oomtvistad huvudroll på kreditmarknaden. Utan tvivel stärker också kommitténs förslag bankernas ställning visavi nu-situationen, bland annat genom principen att all kreditgivning oberoende av om den beviljas av bank eller annan aktör skall ha samma kapitaltäckningsregler. Men när det är sagt gäller också följande:

**Bankerna får minskad betydelse på marknaden.* Bankerna har under lång tid förlorat andelar av kreditmarknaden. Av den samlade utlåningen till allmänheten som banker, bostadsinstitut och finansbolag tillsammans hade vid utgången av år 1981 svarade bankerna för 50 %, 1987 var samma andel 40 %. De båda andra institutgrupperna hade tagit fem procentenheter vardera från bankerna. Den här utvecklingen, som är gemensam för bankerna i flertalet västländer, kommer med all säkerhet att fortgå.

Bankernas förmåga att tjäna pengar i jämförelse med andra aktörer minskar rimligen i takt med att bankernas relativa andel av marknaden minskar, i synnerhet eftersom priset för inlåningen från allmänheten trendmässigt tycks närma sig priset på grossistmarknaden för pengar. Inlåningsmonopolet, som under lång tid varit så betydelsefullt för bankernas ekonomi, blir gradvis ett monopol utan särskilda ekonomiska förmåner, i synnerhet om man betänker att uppsamlingen av allmänhetens sparande och likviditet kräver ett finmaskigt och därmed kostnadskrävande kontorsnät.

**Den finansiella koncernen (eller bankkoncernen) växer fram som den centrala aktören på finansmarknaden. Om bank minskar i betydelse så är det inte detsamma som att säga att den bankägda delen av kreditmarknaden minskar i motsvarande grad. År 1980 hade de bankägda instituten (banker samt bankägda finansbolag och mellanhandsinstitut) 60 % av marknaden mätt i total balansomslutning, 1987 57 %, det vill säga en högst måttlig nedgång från en redan hög nivå.*

Den här utvecklingen fokuserar bankkoncernen (= koncernbildning där moderföretaget är bank som sedan genom dotterföretag bedriver andra finansiella verksamheter) eller, som ett alternativ, den finansiella koncernen (= koncernbildning med ett icke-rörelsedrivande holdingbolag som äger finansiella aktörer inkl banker). Vi har ingen anledning att tro att den utveckling vi redan kan se mot stora, finansiella koncerner/bankkoncerner i Sverige hejdas, mest sannolikt är att den påskyndas. Vi måste vänja oss vid att tänka i "koncern" snarare än "bank" när vi vill tala om huvudrollsinnehavarna på kreditmarknaden.

**Koncentrationen på de finansiella marknaderna fortsätter. Utvecklingen är tydlig mot ökad skalekonomi i finansiell verksamhet. Eller sagt i mera raka ord. Ju större banken eller den sammanhållna bankgruppen är, desto bättre riskhantering, lägre funderingskostnad och på vissa områden (till exempel dataområdet) lägre driftskostnader och högre kostnadseffektivitet. Dessa krafter driver på mot ökad företagskoncentration.*

Också den geografiska koncentrationen fortsätter. De stora aktörernas dominans förstärks. Och dessa finns i ökad utsträckning på storstadsmarknaderna. De stora och växande finansiella obalanserna, och viktigast budgetunderskottet, har givetvis under den senaste 10-årsperioden påskyndat koncentrationen. En mer balanserad samhällsekonomi, som vi nu tycks få, skulle möjligen kunna dämpa men knappast ändra färdriktningen därvidlag. Den geografiska koncentrationen kommer med all sannolikhet att fortgå.

**Globaliseringen av de finansiella marknaderna fortsätter.* Det är en alltför välkänd trend för att här kräva argumentation. Men det är viktigt att förstå att dess yttre former, till exempel EG:s inre marknad för finansiella tjänster, kommer att ställa krav på att svenska banker och bankgrupper rustar sig för ökad konkurrens. De svenska sparbankerna har, som inledningsvis antydde, en given plats i den här utvecklingen, och vad mera är, de har en huvudroll att spela om strategin formuleras tydligt och, viktigast, om organisationen ordnas efter strategin. Det finns två huvudsakliga skäl för den uppfattningen.

Det första skälet är kort och gott sparbankernas samlade ekonomiska styrka i utgångsläget. De svenska sparbankerna är med råge nordens största bankgrupp med en sammanlagd balansomslutning vid utgången av 1987 på ca 360 Mdr kronor. Det egna kapitalet, inkl obeskattade reserver, uppgår till ca 18 Mdr kronor. Övriga svenska bankgrupper är väsentligt mindre.

Per 31 december 1987, Miljarder kronor			
	<i>Balansomslutning</i>	<i>Konsoliderat kapital</i>	<i>Beskattat eget kapital</i>
"Sparbanks-koncernen"	362	18,0	3,7
SEB-gruppen	234	18,1	4,3
SHB-gruppen	203	13,4	2,6
PKB-gruppen	181	11,6	2,7

Det andra skälet, som också det antydde inledningsvis, är att sparbankernas traditionella huvudmarknad är den verkliga framtidsmarknaden för bankerna. En genomgång av på vilka marknader bankerna på sikt kommer att tjäna pengar visar, knappast särskilt förvånande, att det blir på retailmarknaderna, det vill säga på marknaderna för privatpersoner, små, mindre och medelstora företag, kommuner etc., kort sagt på sparbankernas hemmarknader.

Fyra hörnstenar för visionen

Både-och-principen. Bejaka att i sparbanksrörelsen skall rymmas både bankaktiebolag (till exempel ombildade regionsparbanker) och traditionella sparbanker.

Holdingsbolagsprincipen. Se till att vi får en samlad ledning av sparbanksrörelsen utan att inskränka på den regionala principen.

Frivillighetsprincipen. Använd aktiebolagsformen där den passar och sparbanksformen där den passar. Nuvarande sparbanker skall med andra ord ha frihet vad gäller övergång till aktiebolag eller inte.

Principen grundar sig på självklarheten att företagsformen sparbank har olika berättigande i olika sparbanker. Det är till exempel högst sannolikt att för Orust Sparbank ger sparbank konkurrensfördelar. På lika goda grunder är det rätt att säga att för de stora regionsparbankerna ger sparbank förr eller senare nackdelar i konkurrensen (som det redan har gjort för Första Sparbanken), för åter andra, till exempel medelstora sparbanker som Borås Sparbank och Varbergs Sparbank är företagsformen i konkurrenshänseende troligtvis neutral. Frivillighetsprincipen syftar endast till att garantera det självklara att inte tvinga på någon en form som inte passar.

Förtroendemannaprincipen. Basera förslaget på att förtroendemannarollen stärks, inte försvagas.

Låt mig sammanfatta visionen i fem påståenden med förklaringar.

Försök inte att bilda en enda sparbank – "Sparbanken Sverige"...

Antalet sparbanker i Sverige har trendmässigt minskat från som mest 498 sparbanker år 1928 till idag 114 (hösten 1988). Det kan med den trenden förefalla som om "Sparbanken Sverige" är en ofrånkomlighet. Med till synes obeveklig logik pekar kurvan över antalet sparbanker mot att en enda sparbank är en realitet inom 10-20 år.

Det skulle säkert vara oklokt att verka för att den utvecklingen skulle tillåtas bli en realitet. Sparbank som företagsform har fördelar i det lilla formatet, inte i jätteformat. Många sparbanker skulle inte frivilligt ansluta sig. Stora delar av sparbanksrörelsen, inte minst nischföretagen, skulle under alla omständigheter hamna utanför en "Sparbanken Sverige". Visst, vissa samordningsfördelar har "Sparbanken Sverige"-tanken men dessa väger inte upp de nackdelar och risker som uppenbarligen finns.

... bilda istället holdingbolaget "Spargruppen AB" ...

Visionen bejaktar den federativa organisationen, det vill säga en struktur med ett antal fristående sparbanker men endast där den lämpar sig i marknads-perspektiv, i första hand mot privatmarknaderna.

Vi måste vara beredda att lämna den och bilda en ägarmässigt samordnad stor sparbanksenhet ("Spargruppen AB") för de marknader där skalfördelar och beslutsmässighet uppenbarligen kräver det. Visionen bygger med andra ord på att den framtida sparbanksstrukturen består av dels ett relativt stort antal, ungefär jämstora sparbanker vilka arbetar mot privatmarknaderna och mot vissa delar av företagssegmentet, dels en större, sammanhållen sparbanksenhet i holdingbolagsform som arbetar över hela spektret av marknader från den mest kvalificerade delen av företagsmarknaden inklusive penning- och kapitalmarknaden till småföretagsmarknaden och privatmarknaden, det vill säga traditionell retailbanking.

... och bilda holdingbolaget så att sparbankerna blir dominerande ägare och så att ett regionalt ägande uppmuntras...

Hur skall då detta gå till? Ja, en av allt att döma mycket genomtänkt modell kan hämtas från Danmark. Den danska modellen för konvertering till aktiebolag har följande element:

Sparbank som beslutat att konvertera överför samtliga tillgångar, skulder och förpliktelser till ett nybildat aktiebolag mot aktier i bolaget (vars

värde således motsvarar sparbankens upparbetade reserver). Sparbanken, det vill säga själva stiftelsen, omvandlas till en fond som i praktiken har som enda uppgift att förvalta aktier i bankaktiebolaget.

Fondens aktier är röstberättigade, dock med samma rösträttsbegränsning som skall gälla för samtliga aktieägare. Fondens aktier kan vara utdelningsberättigade (på denna punkt, liksom generellt, ger propositionen sparbanken stor flexibilitet att välja modell).

Jämsides emitteras aktier vilka säljs till kunder och medarbetare, till institutionella placerare och givetvis till allmänheten i övrigt. Dessa aktier, som får marknadsmässig avkastning och prissättning, förutsätts bli noterade på Köpenhamns Fondbörs.

Förebilden är därmed tillskapad. En storsparbank, till exempel Första Sparbanken, som önskar konvertera överför samtliga sina tillgångar till ett nybildat bolag – Första Sparbanken AB – vars aktier förvärfas av det gemensamma holdingbolaget – ”Spargruppen AB” (ett icke rörelsedrivande holdingbolag får inte ha namnet ”bank” i sig). Den gamla sparbanken ombildas i sin tur till en fond som förvärvar aktier till motsvarande värde i ”Spargruppen AB”. Fondens styrelse, som lämpligen kan sammanfalla med sparbankens styrelse och väljas av huvudmännen, kommer då att ha ägarinflytande, rösträtt och utdelningsrätt, i ”Spargruppen AB”. ”Spargruppen AB” skulle samtidigt genomföra en emission till allmänheten för att förstärka kapitalbasen i holdingbolaget (men sparbankerna, det vill säga fonderna, skulle hela tiden vara garanterade ett majoritetsägande i holdingbolaget). På samma sätt kan de konverterade sparbankerna välja att låta regionala intressen, kunder och anställda, bli majoritetsägare i bolaget. Härigenom kan kapitalbasen vidgas och starka minoritetsintressen påverka bankens skötsel och lönsamhetstänkande.

... och gör det så att bildandet av "Spargruppen AB" blir Sveriges genom tiderna största emission. Och så att åtminstone var tredje, vuxne svensk blir aktieägare i holdingbolaget ...

Det finns på denna punkt en förlaga att studera – bildandet av TSB Group plc i England (som är holdingbolaget för den samlade engelska fd sparbanksrörelsen) som när emissionen genomfördes hösten 1986 i ett slag gjorde flera miljoner briter till aktieägare. Det tillhör de ofta otänkta fördelarna med sparbanks konvertering till aktiebolag att ett brett folkligt engagemang kan uppnås med långt större "demokratisk" halt än vad en huvudmannaförsamling någonsin kan sägas representera.

Visionen måste vara att "Spargruppen AB" får det bredaste ägandet som något svenskt företag har.

... och sy ihop hela den samlade svenska sparbanksrörelsen.

Visionen är således en strukturförändring där, om några år, två distinkta delar av sparbanksrörelsen kan urskiljas.

*En finansiell koncern – "Spargruppen AB" – med i sin tur två huvudgrenar: (1) Bankverksamheten bedrivs i dotterbolag dels regionalt genom i utbyggt skick 5-10 fristående, volymmässigt stora banker, dels centralt genom Sparbankernas Bank samt (2) Nischföretagsverksamheten ordnas i tre företagsgrupperingar (a) kapitalmarknadsbolag, det vill säga Spintab, Spafi, Spabo m fl, (b) aktiefonder, det vill säga Sparbankernas Aktiefonder och Första Sparbankens Värdepappersfonder AB samt (c) finansbolag, det vill säga Industrifinans-företagen respektive Västfinans-gruppens företag. Därutöver förutsätts holdingbolaget äga en administrativ koncernbildning med bland annat dataföretagen (Spadab, Första Data).

*Ett antal mycket effektiva, små och medelstora sparbanker med stark lokal förankring (50 -70 % av privatmarknaden). Den moderna ortssparbanken har en framtid. Med affärsinriktning, hög kostnadseffektivitet och i intimt samarbete, med centralorganen vad gäller till exempel dataproduktion och -

utveckling, finns det inget som säger annat än att sådana banker fortsättningsvis kan arbeta vidare med stor framgång.

Vad skulle vi då ha uppnått om visionen förverkligas? Ja, precis det som måste till, en sammanhållen struktur för merparten av sparbanksrörelsens stora banker och för nischbolagen inklusive Sparbankernas Bank men utan att den regionala friheten inskränks, snarare har den förstärkts. (Det vi inte har uppnått med förslaget är en automatisk garanti för att de små sparbankerna också i fortsättningen får det centrala stöd de måste ha. En sådan garanti måste byggas in i förslaget, till exempel genom att de små sparbankerna "konstitutionellt" ges inflytande i holdingbolagets beslutsorgan eller genom att de på något annat sätt får garanti för att både administrativt och rörelsemässigt ger den uppbackning som efterfrågas.)

Det brådskar

Sparbanksrörelsen är just nu inne i en brytningsperiod där radikala, strukturella och organisatoriska åtgärder är nödvändiga om inte odiskutabla möjligheter inför 90-talet skall spelas bort. Får sparbankerna inte ett snabbt grepp om sin struktur är alternativet säkert att rörelsen än mera bryts upp i fragment där de stora regionsparbankerna i ökad grad går sin egen väg, sannolikt som aktiebolag. Vi kan jämföra med vad som håller på att ske i Danmark. Eller för den delen i Finland där den största sparbanken (STS) sålt sina aktier i Skopbank och är på god väg att ombildas till aktiebolag.

För att sammanfatta. Ett rejält övergripande strukturellt grepp måste tas, och tiden som står till förfogande innan något konkret måste börja hända är kort. Blir det inte så kommer vi att vandra på den väg som vi redan har gått under 1980-talet. Första Sparbanken ordnar sitt och frågar ingen om lov, andra stora sparbanker gör ganska säkert sammalunda. De små sparbankerna får gradvis försämrade uppbackning, alternativt lösningar som i första hand är anpassade för de stora sparbankerna. Sparbankernas Bank utvecklar sin nisch etc. Och allt detta utan någon kraftfull samordning helt enkelt

eftersom instrumenten för en kraftfull samordning inte finns till hands. Under tiden fortsätter sparbankerna att förlora terräng på marknaden – och i än snabbare takt till de finansiella koncerner (typ Gota) eller bankkoncerner (typ SE-banken) som sannolikt kommer att dominera 90-talets bankmarknad.

Det gäller att handla oortodoxt, kraftfullt och snabbt om vi skall kunna utnyttja möjligheten att göra sparbankerna till 90-talets vinnare, för den möjligheten finns.

En fråga kvarstår då obesvarad. Varför skall de svenska sparbankerna ha som mål att bli "90-talets vinnare" på bankmarknaden? Räcker det inte med en lägre, mer defensiv ambitionsnivå? Varför skall sparbanksrörelsen i konkurrens med till exempel affärsbanker och föreningsbanker sträva efter att bli "vinnare" på bankmarknaden?

Det finns två tunga argument varför strävan att bli "störst och bäst" är en självklarhet.

För det första är frågeställningen akademisk. Den har ingenting att göra med verkligheten när det kommer ner till att managementmässigt sköta ett företag eller en företagsgrupp som sparbankerna. En företagsledning som för sitt företag eller sin grupp väljer strategin att bli "second best" är förlorad på förhand. De mest professionella och dynamiska medarbetarna går till exempel inte att rekrytera till ett företag med en sådan inställning – och de duktiga som redan finns i organisationen kommer gradvis att lämna den. Den onda cirkeln tar efter hand över.

För det andra är den offensiva och bejakande strategin att bli "störst och bäst" en självklarhet också av ett helt annat skäl. Sparbankerna som Sveriges största bankgrupp har givetvis ett långtgående samhällsansvar och en viktig samhällsroll att spela. Sparbanksrörelsens övergripande mål kan aldrig vara att till exempel maximera avkastningen på det arbetande kapitalet. Det över-

gripande målet måste uttryckas i termer av att sparbankerna inom sin nisch, banking och andra finansiella tjänster, professionellt, effektivt och ansvarsfullt skall delta i samhällsbygget och göra det med all den kraft vi förmår. Att i det perspektivet, och när möjligheten finns, inte ha som mål att göra sparbankerna till "90-talets vinnare" är en orimlighet.

Till sist

Det bästa som kunde ske skulle vara att de så kallade regionsparbankerna (Alfa, Nya, Kronan, Skåne, Norrland, Väst), Första Sparbanken och Sparbankernas Bank beslöt att för sina respektive huvudmän lägga förslag om bildandet av "Spargruppen AB" med i princip det upplägg som här skisserats – och sedan samordna och genomföra strukturförändringen så skyndsamt som möjligt, i praktiken inom de närmaste 2-3 åren.

Den näst bästa som kunde ske skulle vara att Första Sparbanken och Sparbankernas Bank på egen hand bildar en finansiell koncern och därmed bär för ett andra steg där regionsparbankerna kunde konvertera till dotterbolag i "Spargruppen AB". Sakskalet för denna lösning är starka genom att synergi- och samordningseffekterna mellan Sparbankernas Bank och Första Sparbanken antagligen är stora, särskilt på Stockholmsmarknaden.

Det tredje bästa som kunde ske, och säkert också det som kommer att ske om inte något av de två första alternativen börjar förverkligas inom de närmaste 1-2 åren, skulle vara att Första Sparbanken själv satte verksamheten på bolag, då utan samordning med sparbanksrörelsen i övrigt.

Det sämsta som kunde ske skulle vara att sparbanksrörelsen organisatoriskt fortsätter som idag.

[Man kan konstatera att när anförandet hölls hösten 1988 fanns fortfarande inga yttre tecken på att ett år senare skulle den här visionen bli verklighet och Sparbanksgruppen AB vara enhälligt beslutad. På bara några månader i

början av 1989 skedde en omsvängning. Det blev plötsligt högsta mode att tala om att en juridisk samordning måste till av de större sparbankerna och Sparbankernas Bank, och att de stora sparbankerna i den processen skulle omvandlas till aktiebolag. Den enda del av visionen som då inte kom att förverkligas var börsnoteringen, och spridningen av ägandet. Det kom lite senare.]