

Den anpassningsbare överlever

- Den ökade regleringens effekter på svenska banker.

Författare: Torbjörn Jacobsson

Handledare: Li Malmström, Ekonomie doktor

*This thesis is submitted in partial fulfillment (15 ECTS) of the course requirements for the Stockholm Business School,
Stockholm University, Executive MBA Programme*

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

Stockholm Business School



Förord

Denna uppsats har jag skrivit då det är ett högaktuellt ämne inom bankerna. Jag har varit särskilt fokuserad på det under hela Executive MBA programmet, 2013-2015.

Jag vill tacka Marginalen Bank och min chef, VD Fernando Miranda, för möjligheten att läsa Executive MBA programmet och ett varmt tack till min familj för att jag fick tiden av er.

Jag vill också tacka Hans Lingquist, Håkan Thorsell och min handledare Li Malmström för era kloka råd under arbetet med uppsatsen, Bankföreningen och Johan Hansing för hjälp med enkäten samt Peter Melbi för rekryterings- och styrelseperspektivet.

Ett stort tack också till alla i banksektorn som svarade på enkäten, utan er hade jag inte haft något material att analysera.

Torbjörn Jacobsson
Stockholm, 10 juni, 2015

torbjorn@jacobsson.se
www.jacobsson.se

Sammanfattning

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

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

En kvalitativ metod valdes då studien beskriver bankernas perspektiv på aktuellt nuläge och deras framtidssyn. Datainsamlingen gjordes med en expertpanelvaliderad webbenkät till 126 personer verksamma i banksektorn, där 89 svarade. Det teoretiska ramverket består av branschanalysmodeller; Porters fem krafter, tre generiska strategier och SWOT samt processanalysmodellen VRIO och teorier kring chefs- och kommunikationsstilar.

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

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

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

Den anpassningsbare överlever.

Nyckelord:

Bank, Reglering, Konkurrens, Förändring, Byråkratisk, Formalistisk, Skuggbanker, Oligopol, Chefsstil, Processer, Ledarskap

Innehållsförteckning

1.	Inledning	4
1.1.	Vad en bank är och vad den gör	4
1.2.	Svenska banker	4
1.3.	Problemdiskussion	5
1.4.	Problemformulering.....	6
1.5.	Syfte	7
1.6.	Avgränsning	7
1.7.	Uppsatsens fortsatta disposition.....	8
2.	Regleringen av bankerna	9
2.1.	Riskerna som regleringen ska hantera	9
2.1.1.	Bankernas riskhantering.....	10
2.1.2.	Makroekonomisk påverkan	11
2.1.3.	Redovisning	11
2.1.4.	Konsumentskydd	11
2.2.	Regleringsförändringens drivkrafter.....	11
2.3.	Regleringsstrukturen för svenska banker	12
3.	Teorigenomgång.....	15
3.1.	Myopia	15
3.2.	Konkurrens på den svenska bankmarknaden.....	15
3.2.1.	Porters fem krafter	16
3.2.2.	Tre generiska strategier	17
3.2.3.	SWOT.....	17
3.3.	Bankernas processer och ledarskap	18
3.3.1.	VRIO	18
3.3.2.	Chefs- och kommunikationsstilar.....	19
3.4.	Summering av teorier.....	20
3.5.	Teoretisk referensram för analys av regleringens effekter	20
4.	Metod.....	21
4.1.	Kvalitativ studie	21
4.2.	Datainsamlingsmetod	21
4.3.	Expertpanel.....	22
4.3.1.	Författaren.....	23
4.3.2.	Urval av expertpanel.....	23
4.4.	Enkät.....	23
4.5.	Verifierbarhet	24

4.6.	Analysmetod	25
5.	Enkätresultat	26
5.1.	Regleringen	27
5.2.	Konkurrens på den svenska bankmarknaden.....	28
5.2.1.	Effekter på bankerna	28
5.2.2.	Icke-reglerade aktörer.....	29
5.3.	Bankernas processer och ledarskap	30
5.3.1.	Processer	30
5.3.2.	Ledarskap	30
6.	Analys.....	32
6.1.	Regleringen	32
6.2.	Konkurrensen på den svenska bankmarknaden	33
6.2.1.	Mellan banker.....	33
6.2.2.	Icke-reglerade aktörer.....	35
6.2.3.	Sammantagen analys	36
6.3.	Bankernas processer och ledarskap	38
6.3.1.	Processer	38
6.3.2.	Ledarskap	39
7.	Slutsatser.....	41
	Referenser.....	44
	Appendix 1 – Enkätfrågor.....	49
	Appendix 2 – Respondenternas bakgrund och gruppering.....	56

Tabeller

Tabell 1 - Banker i Sverige	4
Tabell 2 - Branschstruktur	16
Tabell 3 - VRIO analys	19
Tabell 4 - Antal respondenter	26
Tabell 5 - Regleringen	27
Tabell 6 - Regleringen, kategori övriga	27
Tabell 7 - Effekter på bankerna	28
Tabell 8 - Konkurrens från icke-reglerade aktörer	29
Tabell 9 - Processer	30
Tabell 10 - Ledarskap	31
Tabell 11 - Ledarskap, respondenter med personalansvar	31
Tabell 12 - Svenska Bankmarknaden	34
Tabell 13 - Summering SWOT	37
Tabell 14 - Verksamhetsområde / Bankstorlek	56
Tabell 15 - Verksamhetstid och personalansvar	56
Tabell 16 - Kunskap om regelverken	57
Tabell 17 - Svarsnivå	57
Tabell 18 - Korrelation i regelverkskunskap	57
Tabell 19 - Kunskap om tjänster, konkurrenter, processer och ledarskap	58

Bilder

Bild 1 - Riskkarta	9
Bild 2 - Balansräkning	10
Bild 3 - Regleringsskiss	13
Bild 4 - Fem krafter	16
Bild 5 - Tre generiska strategier	17
Bild 6 - SWOT	18
Bild 7 - Tre generiska strategier - banker och substitut	37
Bild 8 - Chef och specialister	43

1. Inledning

Uppsatsens undersökningsområde är den ökade regleringens effekter på svenska banker och om det finns risk för ett bankernas myopia, ett begrepp för närsynthet som missar viktiga förändringar i omvärlden. Två områden kommer att undersökas och analyseras därför att de inte tidigare har undersökts utifrån den ökade regleringens effekter samt för dess aktualitet inom svenska banker. Första området är ökad konkurrens mellan banker och med icke-reglerade aktörer¹. Andra området är regleringens påverkan på bankernas processer och ledarskap. En förutsättning för studien är en kartläggning av vilka bankernas regulatorer är, därför kommer en regleringsskiss upprättas.

1.1. Vad en bank är och vad den gör

En bank är i grunden betalningsförmedlare, valutaväxlare och säkerhetsleverantör. Från början ett lokalt företag med ortens innevånarens förtroende för säker förvaring av pengar och värdepapper. Bankens gemensamma säkerhetsutrustning reducerade invånarnas kostnad för att undvika stöld. Daltung's litteraturgenomgång i SOU 2000:11 (1999) säger att banken genom sitt kontorsnät och samarbetspartners kunde sänka kundernas betalningstransaktionskostnad i svenska kronor och andra valutor.

Bankens inledande verksamhet var relativt enkel där rån var det största hotet. Under första delen av 1800-talet ändrades kreditgivningsstrukturen i Sverige och bankerna utvecklade sin utlåning med säkerheter i fast egendom och jord. Enligt Schöns historiebeteckning (2000) utvecklades inlåningen från allmänheten även då, exempelvis hos sparbankerna. Insättaren får sparränta och kredittagaren betalar ränta. Bankerna utvecklas och så även deras likviditetsrisk och kreditrisk.

Under framförallt 1900-talets andra hälft har bankerna utvecklat handel i finansiella tillgångar för egen vinning samt skapat egna finansiella produkter. Det gör dagens bank till en komplex institution med ett brett tjänsteutbud där banken fortfarande agerar mellanhand i transaktioner, men även skapar egna transaktioner (Daltung, 1999). Genom detta har även marknadsriskerna (exempelvis aktiekursrisk, valutakursrisk och ränterisk) och operativa risker ökat i betydelse. Bankernas tjänster är idag nästintill uteslutande elektroniska. Bankernas kundkontakter har till stor del flyttats från det lokala kontoret till internet, vilket varit en medveten strategi för att förbättra lönsamheten och vinna skalfördelar (Yakhlef, 2001). Skalfördelar uppstår när större volymer kan hanteras med liten tillkommande kostnad.

1.2. Svenska banker

Enligt Bankföreningens (2015) sammanställning från Finansinspektionens uppgifter fanns det 117 banker i december 2014. Som framgår av Tabell 1 - Banker i Sverige har antalet minskat de senaste 10 åren. De mest markanta förändringarna är minskningen i antalet små lokala sparbanker och att antalet bankaktiebolag samt utländska banker ökat.

Tabell 1 - Banker i Sverige

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

Källa: Svenska Bankföreningen (2015), Finansinspektionen

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

Förändringen visar på att större centraliserade banker tar marknadsandelar både på utlåningsmarknaden och på inlåningsmarknaden från de lokala sparbankerna (Sparbankernas riksförbund, 2010 & 2014).

Trots över hundra banker karakteriseras den svenska bankmarknaden av ett oligopol (Östman, 2009). De fyra storbankerna, Nordea, Handelsbanken, SEB och Swedbank, har en dominerande ställning med en marknadsandel i Sverige på inlåningsmarknaden om 80 procent och utlåningsmarknaden inklusive bolån om 73 procent kvartal 3 2014 (Sparbankernas riksförbund, 2014).

När de tio största svenska bankernas kapitalbehov, 636 miljarder, analyseras uppgår de fyra störstas till 596 miljarder, 94 procent (Finansinspektionen, 2014a), inklusive deras utländska verksamheter. Av de fyra storbankernas balansräkningar 2014 avser 50 procent exponeringar utanför Sverige (Årsredovisningar 2014). Bankerna är även stora i relation till Sveriges ekonomi, mätt som bruttonationalprodukten (BNP). I december 2013 uppgick bankernas balansomslutningar till 400 procent av BNP enligt en artikel i Riksbankens tidskrift Penning- och valuta politik skriven av Hansson, Oscarius & Söderberg (2014).

De mindre bankerna växer på den svenska bankmarknaden, men utgör inte något direkt hot mot storbankerna. Anledningen är deras begränsade storlek och utbud av tjänster samt att kunderna redan har en storbanksrelation. De mindre bankerna ses som komplement på en specifik konkurrenskraftig tjänst, då kunderna oftare blir kund i ytterligare en bank istället för att byta bank enligt Svenskt Kvalitetsindex (2014).

Utöver bankerna finns även skuggbanker. Skuggbanker är bolag med bankliknande verksamhet men omfattas inte av samma regleringar som bankerna. De svenska skuggbankerna utgör cirka 25 procent av bankernas samlade balansomslutning, vilket är lite jämfört med USAs 125 procent (Hansson et al., 2014). Då skuggbankerna har en påverkan på det finansiella systemet finns ett internationellt arbete för utformning av ökad reglering samt riskövervakning av skuggbankerna. Riksbanken har i en studie argumenterat att bankerna kan behöva hålla beredskap för risker i skuggbankssektorn (Riksbanken, 2015), vilket kan tyda på att införandet av ökad reglering av skuggbankerna inte kommer lyckas.

1.3. Problemdiskussion

Bankerna är kraftigt reglerade. Förklaringen finns i att bankerna har fler intressenter att ta hänsyn till i sitt beslutsfattande än andra företag. Utöver de intressenter som alla företag har att ta hänsyn till (Melé, 2011) tillkommer för bankerna, allmänheten (insättarna som huvudsakligen är konsumenter) och staten (i ett större perspektiv än som skatteindrivare).

Insättarna vill känna trygghet i hanteringen av deras sparmedel och dess tillgänglighet. Om en bank går i konkurs kan det få stor påverkan på den enskildes finansiella trygghet och därför finns ett konsumentskydd genom systemet för statlig insättningsgaranti (Regeringen, 1994 och Riksgälden, 2013). Insättningsgarantin ställs ut av svenska staten och bankerna betalar en garantiersättning för den. Avgiften baseras på volym och kapitaltäckningsgrad. Detta förstärker statens mandat att reglera bankerna då staten betalar om fonderade garantiersättningar inte täcker utställd insättningsgaranti i en bankkonkurs. Fonden återställs genom bankernas framtida garantiersättningar.

För staten är konsumentskyddet och det finansiella systemets stabilitet väsentligt för tillväxt och välfärd (Finansinspektionen, 2013). Stater, EU och internationella samarbetsorgan har, med allmänintresset för ögonen, reglerat bankerna för att skydda konsumenterna och staterna (skattebetalarna). Staten vill säkerställa att bankerna är stabila eftersom en kollapsad bank kan ge stora konsekvenser på ekonomin i ett land eller hela världen. Skulle det ske i Sverige finns en påtaglig risk för stora effekter eftersom några få svenska banker är stora i förhållande till Sveriges BNP.

Under de senaste tio åren har ytterligare reglering tillkommit baserat på internationella överenskommelser. I fokus är regler som styr bankernas riskhantering och efterföljande kapital- och likviditetsbehov. Bankerna regleras även utifrån makroekonomisk styrning, redovisningsfrågor och konsumentskyddsperspektiv. Regleringen av bankerna har till stor del flyttat från Sverige till internationell nivå även för mindre nationella banker. Det har gett en ökad formalistisk (byråkratisk) utformning av regler med ett tydligt ansvarsutkrävande av bankens styrelse och VD (Finansinspektionen, 2014b).

Regleringen av bankerna är omfattande, spänner över områdena riskhantering, makroekonomi, redovisning och konsumentskydd, är baserad på internationella överenskommelser och finns för att skydda några av intressenterna.

1.4. Problemformulering

En utmaning för bankerna med den omfattande och svåröverskådliga regleringen kan vara resursåtgången för att säkerställa att regleringen följs. Svåröverskådligheten förstärks av att det är över tio olika regulatorer, bland annat Finansinspektionen, European Banking Authority (EBA) och Konsumentverket. Det är även svårt att förutse hur regulatorerna avser att tillämpa reglerna och deras förväntningar enligt Pålssons analys och rapport (2015). Regulatorerna preciserar inte heller reglerna och lämnar inte bindande förhandsbesked på frågor. Regelefterlevnadsbrister kan innebära betydande ekonomiska konsekvenser både för banken samt dess styrelseledamöter och VD, ytterst kan det även leda till indraget tillstånd att bedriva bank (Riksdagen, 2015).

Den formalistiska ansatsen i regleringen är inte i linje med den generella post-byråkratiska svenska chefsstilen, dock med den syd- och centraleuropeiska (Tengblad, 2006). För chefskapet i bankerna innebär den formalistiska ansatsen en ytterligare utmaning i hur förväntningarna på en modern svensk chef kombineras med en mer byråkratisk förväntan på beslutsnivåer och dokumentation i regleringen. Osäkerheten i tillämpningen av reglerna kan leda till ökad toppstyrning och ett riskavert beteende där att inte göra fel är viktigare än kreativitet. Det formalistiska eller byråkratiska sättet innebär också att icke-reglerade aktörer kan ta marknadsandelar som ett resultat av att de, lättare än bankerna, kan attrahera kreativ personal och skapa nya kundvänliga lösningar.

De ovan beskrivna problemen med omfattande, ökande och svåröverskådlig reglering kan innebära väsentliga förändringar för bankerna. Förändringar som kommer som en generell förändring i omvärlden kan branschen själv missa, ett bankernas myopia.

Vid genomgång av forskningen framgår att avseende reglering av banker är det främst beskrivningar och analyser av regleringens syften och varför den behövs som beskrivs, inte hur den påverkar bankerna, exempelvis Westman (2011), Blum & Hellwig (1995) och Fischel, Rosenfield & Stillman (1987). Avseende konkurrens på bankmarknaden

finns beskrivningar om hur en bank fungerar, dess intjäningsmodeller och riskhantering väl beskrivet i forskningen precis som marknadsmekanismerna. Om bankernas processer och ledarskap finns det en del forskning kring, exempelvis Geyery, & Steyrer (1998), LeBlanc, & Nguyen (1996) och Sealey, & Lindley (1977). Avseende ett bankernas myopia finns en vetenskaplig artikel Kogut & Kulatilaka (1994) som tar upp framförallt amerikanska bankers kortsiktiga resultatfokus.

Rapporten (EBA, 2015a), Översikt av regleringens potentiella effekter på bankers affärsmodeller, säger att regulatorns förväntade effekter uppfylls. Bankerna blir bättre kapitaliserade, ökar inlåningsfinansieringen, reducerar sina balansräkningar, får ökade finansierings- och driftkostnader samt lägger större vikt vid intern styrning och kontroll. Rapporten visar även på oväntade negativa effekter på bankernas hushållsutlåning, ökad fokusering på hemmavalutamarknad samt generellt minskad lönsamhet i bankerna.

Min slutsats av genomgången är att, utöver EBA rapporten, finns det ingen analys av den ökade regleringens effekter på banker, vare sig utländska eller svenska. Det finns inte heller någon översikt över regulatorerna, vilket behövs för förståelsen av regleringens komplexitet. En kartläggning, regleringsskiss, av regleringsstrukturen behöver därmed upprättas.

Uppsatsens undersökningsområde ur en mindre banks perspektiv formuleras enligt följande:

Vad leder den ökade regleringen av bankerna till för effekter på samt dess risk för ett bankernas myopia avseende:

1. konkurrensen på den svenska bankmarknaden?
2. bankernas processer och ledarskap?

1.5. Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera effekterna av den ökade regleringen på svenska banker samt undersöka om det finns risk för ett bankernas myopia. Det görs genom en kvalitativ studie inom banksektorn utformad utifrån en teoretisk referensram.

1.6. Avgränsning

Studien kommer:

- endast översiktligt behandla andra regleringsområden än riskhantering.
- inte studera regleringens effekter på andra finansiella institutioner, finansbolag eller skuggbanker.
- inte analysera konsekvenser av bristande efterlevnad av regleringen och därpå följande åtgärder från tillsynsmyndigheterna.
- endast översiktligt behandla teknologiförändringar och andra omvärldsfaktorer.

Avgränsningen görs då ovanstående områden är närliggande men bedöms ändå inte vara väsentliga för analysen av forskningsfrågorna.

1.7. Uppsatsens fortsatta disposition

I kapitel 2 ges en bakgrund och fördjupad beskrivning av hur bankerna regleras. Vidare utvecklas i kapitel 2.3 en regleringsskiss över vilka regulatorer som reglerar bankerna. Kapitel 3 ger en genomgång av relevanta teorier för analys av effekterna utifrån forskningsfrågorna. Metoden beskrivs i kapitel 4 med vald metodik och analysmetod. Här beskrivs också hur insamlingen och bearbetningen av informationen gjorts. I kapitel 5 redovisas resultatet av den empiriska undersökningen och i kapitel 6 analyseras insamlad information, vilken också ställs mot det teoretiska ramverket. Analysen görs utifrån att beskriva respondenternas syn på möjliga effekter av regleringen. Slutsatser redovisas och motiveras i kapitel 7.

2. Regleringen av bankerna

Bankerna är reglerade för att skydda några av intressenterna särskilt. Fyra huvudområden för regleringen har identifierats utifrån intressenternas olika perspektiv; 1) Riskhantering, 2) Makroekonomisk påverkan, 3) Redovisning och 4) Konsumentskydd. Då någon allmän översikt över vilka regulatorer som reglerar dessa fyra områden inte finns har en sammanställts.

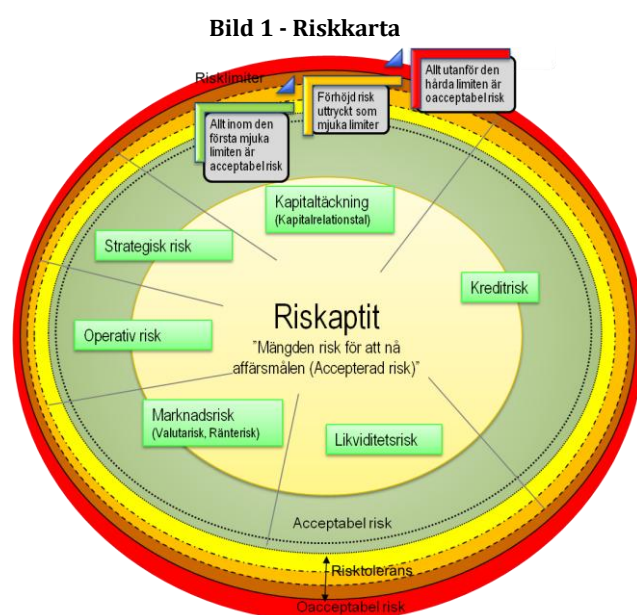
Bankerna är, vilket beskrivits ovan, reglerade företag. Den utökade intressesfären för bankernas beslutsfattande syns också i regleringen. För bankerna tillkommer insättarna och staten utöver företagets vanliga intressesfär som består av ägare och investerare, anställda, kunder och användare (av produkterna/tjänsterna), leverantörer, det lokala samhället och konkurrenter (Melé, 2011). Politiker uttalar sig ofta om bankerna, och då främst om deras kapitaltäckning (Borg, 2011).

Anledningen till att politiker uttalar sig om kapitaltäckning är att alla bankernas risker i slutändan omvandlas till ett monetärt kapitalbehov som ska mötas av bankens kapitalbas. Bankerna har under lång tid reglerats, främst som ett resultat av olika kriser (Moshirian, 2011). Det internationella samarbetet kring reglering av bankerna började med kapitaltäckningsfrågor samt riskhantering och har under senare år även inkluderat bankernas likviditetssituation och bankernas operativa risker (BIS, 2014 & Power, 2005). Andra aspekter som banker regleras kring är makroekonomiska perspektiv (bankerna påverkar makroutvecklingen genom t ex tillgången och priset på krediter), redovisning och konsumentskydd.

Genom att dessa fyra huvudområden täcker ett brett område blir det också många olika regulatorer som reglerar bankerna. Bankerna har genom den stora mängden regulatorer och regler en omfattande regelbörda att följa. Regleringen har sedan införandet av Basel II 2004 varit föremål för ständiga ändringar och tillägg som fortfarande pågår (BIS, 2014).

2.1. Riskerna som regleringen ska hantera

Regleringen syftar till att hantera och begränsa de risker som bankerna kan ta. Detta görs exempelvis genom att fastställa miniminivåer på nyckeltal, krav på viss hantering eller olika former av förbud. Bankernas styrelser har krav på sig att styra verksamheten bland annat med en dokumenterad riskaptit (Finansinspektionen, 2014b). Riskaptiten beskriver vad bolaget ska och inte ska göra ur ett riskperspektiv i linje med de strategiska målen, det vill säga vilka risker som vid var tid kan tolereras av styrelsen (Arwinge, Eklöv Alander, & Nilsson, 2013), se Bild 1 - Riskkarta. Regleringen kan också sägas vara en form av riskaptitsbeskrivning men då utifrån vilken maximal risk som regulatorerna kan tolerera.



2.1.1. Bankernas riskhantering

Bankernas riskhantering är deras dagliga verksamhet i alla processer och beslut. Hur väl riskhanteringen utförs speglas i bankernas kapitaltäckning och likviditetssituation. Riskerna inom dessa två områden är en väsentlig del av bankernas riskaptit.

Kapitaltäckning beskriver hur mycket utlåning eller andra exponeringar en bank kan ha i förhållande till sin kapitalbas. Utlåningen och andra exponeringar utgörs främst av bankens tillgångar i balansräkningen för vilka ett kapitalbehov finns. Kapitalbasen utgörs främst av eget kapital men också av vissa efterställda skulder. Se Bild 2 för en schematisk skiss över en banks balansräkning. Syftet med kapitaltäckningen är att säkerställa att banken inte tar för stora risker med insättarnas och andra finansiärers pengar (inlåning och upplåning). Det är aktieägarnas pengar (eget kapital) som ska bära den största risken som i alla aktiebolag.

Riskhanteringen, och relaterat kapitalbehov, återfinns i följande områden:

Kreditrisk

Bankens tillgångar kan på olika sätt visa sig inte vara värda så mycket som de är upptagna till i balansräkningen. Det kallas kreditrisk och utgör risken för att motparten (låntagaren) inte kan återbetala hela fordran vilket leder till en kreditförlust.

Marknadsrisk

Marknadsrisk kan uppkomma vid exponering mot andra valutor än sin egen, innehav i noterade aktier eller råvaror vilka därigenom kan förlora i värde samt innehav av räntebärande tillgångar eller skulder där marknadsräntorna kan reducera deras värde.

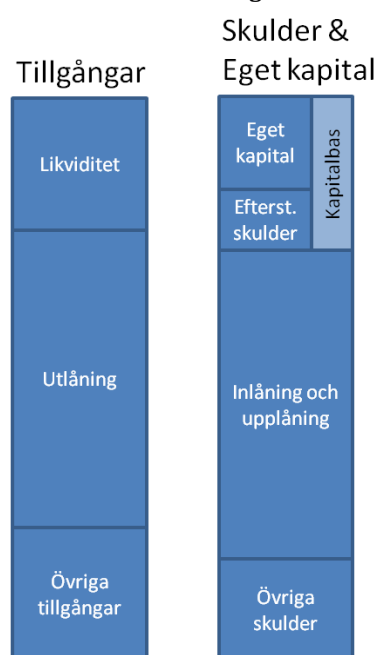
Operativ risk

Alla processer och rutiner i verksamheten innehåller en risk i att de inte utförs på tänkt sätt vilket kan leda till direkta eller indirekta förluster. Förutom brister i utförandet kan även brister i ändamålsenlighet och bristfälliga tekniska system leda till förluster. Eventuella brister i bankens legala hantering räknas också som en operativ risk.

Likviditet

Har banken för lite likviditet så kan situationer uppstå där insättarna inte kan få ut sina pengar eller att återbetalning av skulder inte kan ske. Det förstnämnda kan uppkomma i en så kallad "bank run" som exempelvis drabbade Northern Rock 2007 (Shin, 2009). Den andra kan uppstå när en bank inte kan förnya sin finansiering till följd av störningar på marknaden vilket drabbade många banker efter Lehman Brothers konkurs 2008 (Ivashina, & Scharfstein, 2010). Banken måste alltså ha tillräcklig likviditet för att uppfylla sina skyldigheter både i det korta och långa perspektivet (Diamond & Dybvig, 1983). Det senare genom att säkerställa tidsmässig matchning i kassaflöden från utlåning (tillgångar) och finansiering (skulder).

Bild 2 - Balansräkning



2.1.2. Makroekonomisk påverkan

Bankerna påverkar den makroekonomiska utvecklingen indirekt genom exempelvis företagens och hushållens tillgång på krediter från bankerna (Finocchiaro, Nilsson, Nyberg, & Sultanaeva, 2011). Även bankernas avkastningsgenerering i fondsparande och pensionssystemet påverkar hushållens köpkraft och därmed den makroekonomiska utvecklingen. Regulatorn kan påverka makroekonomiutvecklingen genom ändrad nivå på den kontracykliska kapitalbufferten (Westman, 2011).

2.1.3. Redovisning

Precis som för alla andra företag finns ett intresse från ägare, stat, långgivare och kunder att bankerna redovisar sin finansiella ställning på ett sätt som är relevant och jämförbart (Arnold, 2009). För intressenterna är det dock svårt att bedöma en banks redovisning baserad på generella redovisningsregler. Därför tillkommer både finansiella och icke-finansiella upplysningar som bankerna måste lämna i sina finansiella rapporter, exempelvis om värderingar och kapitaltäckning.

2.1.4. Konsumentskydd

Banken och dess representanter har oftast ett informationsövertag gentemot kunden avseende produkternas riskprofil och villkor. Bankernas representanter kallas ofta rådgivare men är säljare och det är i denna situation som säljaren kan ge råd som är mer gynnsamma för banken än för konsumenten (Palmer & Bejou, 1995). Utöver den direkta personliga rådgivningen har även inlåningskunderna som kollektiv en svårighet i att tolka och förstå den ekonomiska redovisningen bankerna ger ut. Inlåningskunderna har därmed svårt att veta vilken bank som är mer säker än en annan för sitt kontospargande. Kontospargandet ser de flesta kunder som ett riskfritt spargande. Konsumentskyddet, utformat av exempelvis konsumentverket, är därmed viktigt för att säkerställa att kunderna inte tar mer risk än de kan och vill.

2.2. Regleringsförändringens drivkrafter

En av de viktigaste drivkrafterna hos regulatorerna är att undvika att kriser uppstår sig (Barth, Caprio & Levine, 2005). Regleringen har anpassats och utvecklats för att passa den ekonomiska verklighet som råder vid var tid och de kriser som uppkommit. Bankerna har sedan andra hälften av 1900-talet blivit mer internationella samt större i förhållande till BNP. Det har gjort regleringen mer internationaliserad genom främst BCBS, Basel Committee on Banking Supervision, som är en del av BIS, Banks for International Settlements – en samarbetsorganisation för världens centralbanker. Bankerna är viktiga för det ekonomiska systemet genom att de möjliggör betalningar, tar emot inlåning och ger krediter (Srejber, 2001). Bankernas storlek har ökat behovet av kapitalisering samt nödvändigheten av ökad kontroll för att säkerställa att skattebetalarna inte drabbas i onödan då det är aktieägarna och långgivarna som ska ta den största förlusten vid en eventuell bankkonkurs (Hökmark, 2013).

Under de senaste 25 åren har krav på utveckling och effektivitet i internkontrollstrukturer uppkommit (Arwinge et al., 2013). Den interna kontrollmiljön syftar till att säkerställa att identifierade risker hanteras. Dessa risker är de som ovan (kapitel 2.1.1) beskrivits som operativa risker, vilka kompletterar regleringen som tidigare hade fokus främst på kapitaltäckning och likviditet.

För att uppnå en bättre intern kontroll har olika ramverk utvecklats och det ramverk som ligger till grund för dagens reglering av bankerna är COSO ramverket². Ramverket syftar till att skapa strukturer för styrning, riskhantering och kontroll som bidrar till bankernas effektivitet och lönsamhet. Ledningsstrukturen bygger på ett formalistiskt synsätt som ur svenskt perspektiv kan verka lite förlegat. Men det är effektivt ur ett kontroll- och uppföljningsperspektiv, en viktig drivfaktor för regulatorerna och för samhället i stort (Power, 1999). Genomgående lägger regulatorerna ansvaret för kontrollen och detaljstyrningen högt upp i bankernas organisationer genom att kräva att det är styrelse och verkställande direktör som beslutar i många frågor. För att kunna utföra kontrollen krävs därför att chefer på alla nivåer inom bankerna blir ansvariga för att följa upp sin del och rapportera uppföljningsresultaten uppåt i organisationen, en byråkratisk och resurskrävande hantering som skapar ordning och reda. En genomgående princip är att det som inte är reglerat i styrande dokument förutsätts inte hanteras (Power, 1999).

Med ramverket och regleringen avser regulatorerna att de operativa riskerna ska reduceras. Inom teknologiområdet har bankernas beroenden ökat och därmed även exponeringen för operativa risker (Finansinspektionen, 2014c). Kraven på onlinetillgänglighet från kunderna och det totala IT-beroendet i produktionen gör att minsta störning kan få stora effekter. IT-systemen är komplexa och säkerhetskraven höga vilket gör nya investeringar dyra. Likväl är det viktigt att följa med utvecklingen och säkerställa att kunderna har tillgång till de tjänster som räknas som "självkla" för att kunna behålla och skaffa nya kunder. Därför har även teknologiområdet fått ökad reglering inom IT-säkerhet, informationssäkerhet och kontinuitetsplanering (Finansinspektionen, 2014c). Det kan leda till inträdesbarriärer, ökade kostnader och differentieringsutmaningar (konkurrenterna blir lika varandra) men även öppning för specialiserade banker, nya aktörer, både skuggbanker och traditionella teknologiföretag samt nya samarbetsformer.

En konsekvens av den ökade internationaliseringen av detaljregleringen är att ramverket som bankerna ska förhålla sig till blir likartat i hela Europa och till viss del i hela världen (BIS, 2014). Målet för de stora bankerna och för tillsynsmyndigheterna har varit att skapa en gemensam regelbok (EBA, 2015b), vilket ger konkurrensneutralitet men också högre kostnader och mindre valfrihet för mindre banker.

2.3. Regleringsstrukturen för svenska banker

Som beskrivits ovan finns flera perspektiv för regleringen och flera olika regulatorer. Mer och mer av regleringen beslutas internationellt och inom EU, vilket leder till ett ökat avstånd mellan regulator och bank samt mindre möjlighet till lokal anpassning. Som också beskrivits tidigare blir den sammantagna konsekvensen en omfattande och svåröverskådlig reglering. Detta illustreras nedan i en skiss över regulatorerna utifrån de fyra huvudområdena som regleras, Riskhantering, Makroekonomi, Redovisning samt Konsumentskydd, se Bild 3 - Regleringsskiss.

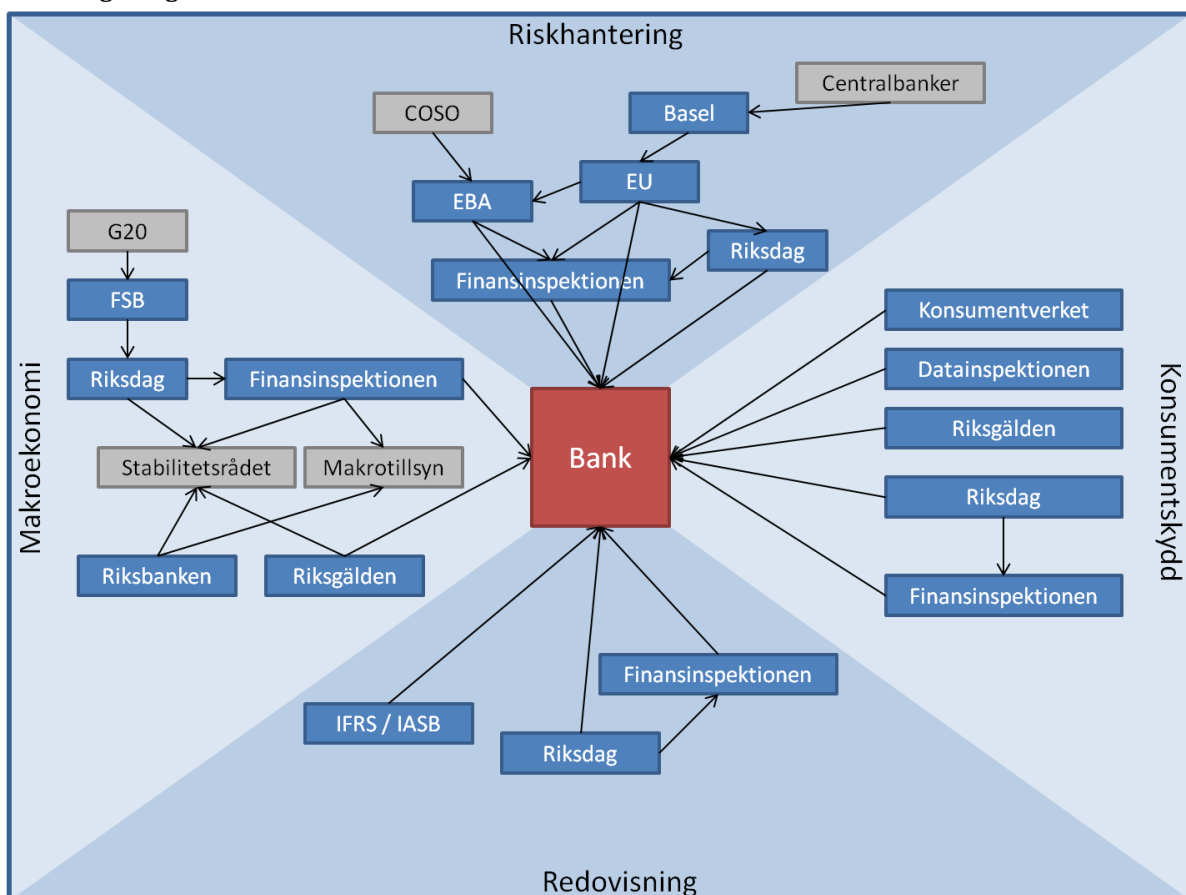
De svenska bankerna har därmed behövt utveckla sin regelverksbevakning vilket är resurskrävande, framförallt för mindre banker. Mindre svenska banker har tidigare

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, www.coso.org

kunnat säkerställa sin regelverksbevakning genom att följa riksdagens beslut om lagar samt Finansinspektionens utgivande av föreskrifter och allmänna råd. Dessa instanser räcker inte längre som omvärldsbevakning då en del reglering utgörs av EU-förordningar vilka gäller direkt i Sverige utan nationell implementering samt att majoriteten av nyregleringen träder i kraft i Sverige med en kort implementeringstid. Tidigare var tiden från beslut till ikraftträdande oftast 6-12 månader, nu kan den vara så kort som en månad (Finansinspektionen, 2005). Regulatorn framför som argument för detta att innehållet i regleringen förutsätts ha varit känd från BCBS³, EU och remisserna under lång tid. Regulatorn förutsätter alltså att banken har avsatt resurser för löpande bevakning och tolkning samt förberedelse för implementering av ännu ej beslutade regelförändringar på internationell och EU nivå, även om banken endast är mindre och har sin verksamhet uteslutande i Sverige. Eftersom detaljer i den slutliga regleringen kan förändras så krävs ofta flera olika handlingsalternativ. Speciellt problematiskt blir detta i de fall förändringarna kräver IT-systemförändringar, vilka bankerna av kostnadsskäl inte vill göra innan de slutgiltiga reglerna är beslutade.

Regleringsskissen visar de fyra regleringsområdena och vilka regulatorer, blå rutor, som finns i respektive område. Det gör att samma regulator kan återfinnas flera gånger. Pilarna visar deras inbördes samband avseende vem som reglerar vem. De grå rutorna visar enheter som indirekt påverkar regleringen.

Bild 3 - Regleringsskiss



³ Basel Committee on Banking Supervision

De olika regulatorerna i skissen ovan beskrivs här kortfattat tillsammans med en hänvisning till deras respektive hemsidor där ytterligare information finns.

Baselkommittén (bis.org/bcbs)

Tar fram internationella standarder för hur bankerna ska regleras.

Datainspektionen (datainspektionen.se)

Utövar tillsyn över bankernas personuppgifts- och inkassohantering.

EU (ec.europa.eu/finance/bank)

Implementerar Baselkommitténs standarder genom förordningar (direktverkande i Sverige) och direktiv (via nationell implementering).

EBA - European Banking Authority (eba.europa.eu)

Utfärdar tekniska standarder och riktlinjer baserat på EU förordning och direktiv. EBA är tolkningsmyndighet för den gemensamma regelboken för Europa.

Finansinspektionen (fi.se)

Utfärdar föreskrifter, allmänna råd och utövar även den lokala svenska tillsynen av bankerna. På stora europeiska banker utövas tillsynen av ECB, European Central Bank, (www.ecb.europa.eu).

FSB (financialstabilityboard.org)

Bildat av G20-gruppen, de tjugo rikaste länderna i världen, och ska identifiera systemriskerna inom den finansiella sektorn, ta fram policyer och bevaka dess implementering i syfte att reducera systemriskerna.

IFRS/IASB (ifrs.org)

Tar fram internationella standarder för finansiell rapportering. Dessa standarder har direktverkan på bankerna då de måste ha IFRS som redovisningsstandard.

Konsumentverket (konsumentverket.se)

Utövar tillsyn över bankernas kommunikation och relation till konsumenterna, exempelvis dess marknadsföring och avtalsvillkor.

Riksbanken (riksbank.se)

Ingår i stabilitetsrådet och har till uppgift att ansvara för penningpolitiken med målet att upprätthålla ett fast penningvärde samt att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende. Det innebär att alla betalningar mellan olika banker i Sverige slussas via Riksbanken.

Riksgälden (riksdagen.se)

Hanterar konsumentskydd i form av insättningsgarantin åt staten samt krishanteringens återhämtningsplaner.

Sveriges riksdag (riksdagen.se)

Beslutar om lagar för implementering av EU direktiv samt specifika svenska lagar inklusive mandat till svenska myndigheter.

3. Teorigenomgång

För att analysera den ökade regleringens effekter och risken för ett bankernas myopia görs en genomgång av relevanta teorier. Avseende konkurrens på den svenska bankmarknaden kopplas analysen till teorier om branschanalyser; Porters fem krafter, tre generiska strategier och SWOT. Bankernas processer och ledarskap bygger på teorier kring processutvärdering och chefs- och kommunikationsstilar.

3.1. Myopia

Myopia är ett begrepp för närsynthet, att man bara ser skarpt och tydligt på nära håll. I artikeln Marketing myopia, Levitt (1960), beskrivs hur företagsledningen missar den större bilden över företagets funktion på marknaden. De får ofta signaler om att förändringar sker i omvärlden och att affärsmodellen behöver motsvarande förändring, men det är inte lätt att genomföra förändringarna i tid. Ledningens fokus är att fortsätta leverera företagets produkter och tjänster med tillräcklig lönsamhet och fokuserar inte på om dessa fortsätter fylla kundens behov. Kundbehoven förändras över tid och anpassas löpande till samhällsutvecklingen. Med detta myopiska synsätt så tar ledningen själv företaget till en sämre marknadsposition enligt Levitt. Det räcker inte med att sälja, om det man säljer inte fyller ett långvarigt kundbehov.

3.2. Konkurrens på den svenska bankmarknaden

Teorierna kring denna fråga tar sin utgångspunkt i branschanalyser. Som beskrivs i problemformuleringen (kapitel 1.4) är forskningen på detta område omfattande avseende hur en bank eller skuggbank hanterar sin affärsmodell och optimerar produkter och tjänster. De generella strategierna och hur de ska användas och utformas är därmed väl utforskade. Avseende konsolidering har en internationell undersökning gjorts i syfte att se om de fusioner som gjorts varit lönsamma utifrån att effektiviteten ökar (Amel, Barnes, Panetta, & Salleo, 2004). Slutsatsen var bland annat att fusioner mellan mindre banker ganska snabbt kan uppnå skalfördelar och därmed ökad effektivitet. Skalfördelar kan även uppnås genom att flera banker delar på samma infrastruktur. Ingen av dessa studier svarar på frågor om den ökade regleringens effekter på konkurrensen vilket är denna uppsats frågeställning.

En branschanalys syftar till att kartlägga och analysera omvärldsförutsättningarna i en bransch (Grant, 2013). En omvärldsanalys ger på makronivå förståelse för vad som förändras och ger tidiga signaler på faktorer som kan innebära strategipåverkan på branschens aktörer (bankerna), identifierar hur konkurrensen i branschen är samt vem eller vilka som har störst inflytande eller makt på branschen. Vidare ger modellerna också en övergripande förståelse för vilka hot som kommer från nya aktörer och/eller substitut till aktörernas huvudprodukter.

Enligt Grant (2013) är en framgångsfaktor med analysen att definiera branschen. De vanligaste utgångspunkterna när branschen definieras är aktörernas karaktär, exempelvis bank, och geografiska verksamhetsområde, exempelvis Sverige. Bransch definitionen bör dock smaltas av och/eller breddas beroende på verksamhet. En avsmalning kan göras vid en begränsad mängd produkter, exempelvis konsumtionskrediter utan säkerhet. En breddning kan behöva göras när marknaden omfattar ett flertal substitut till aktörernas huvudprodukt/-er. Substitutet kan avse både leverantören, exempelvis skuggbanker eller IT-bolag, och produkten, exempelvis

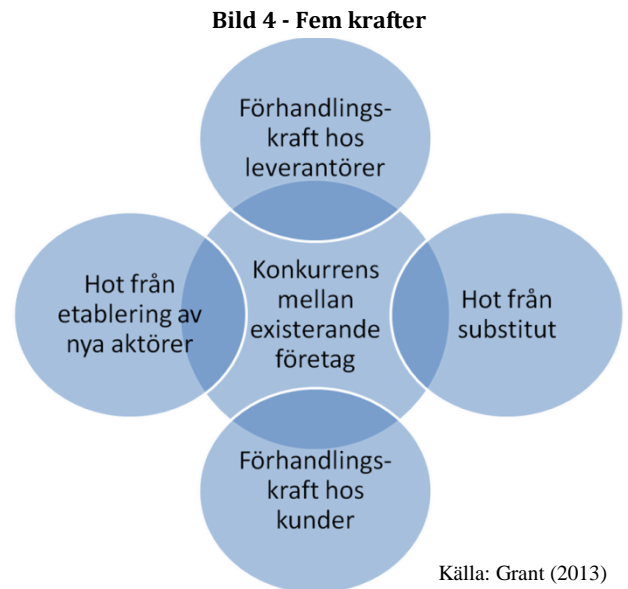
crowdfunding eller peer-to-peer lån (Bachmann, Becker, Buerckner, Hilker, Kock, Lehmann, Tiburtius & Funk, 2011). Detta visar att branschdefinitionen sällan är tydlig och precis samt att aktiva beslut om avgränsningar behöver göras, exempelvis svenska banker.

Nedan görs en genomgång av tre relevanta modeller för omvärlds- och branschanalys vilka används för att analysera regleringens effekter.

3.2.1. Porters fem krafter

Porters "Five forces of competition framework", se Bild 4 - Fem krafter är vanlig och används för att analysera hur attraktiv branschen är utifrån befintliga aktörers inbördes konkurrens, leverantörernas och kundernas förhandlingskraft samt hot från nya aktörer och substitut (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2014).

Existerande företag och konkurrensen mellan dem analyseras utifrån de direkta konkurrenternas förutsättningar, styrkor och svagheter. Med direkta konkurrenter menas de som attraherar samma kunder med liknande produkter. Analysen görs utifrån balansen mellan aktörerna, marknadstillväxt, andelen rörliga kostnader, in- och utträdesbarriärer i branschen samt hur standardiserade produkterna är. I Tabell 2 - Branschstruktur framgår en schablonisering av förutsättningar utifrån koncentration av aktörer.



Tabell 2 - Branschstruktur

	Perfekt konkurrens	Oligopol	Duopol	Monopol
Koncentration	Många aktörer	Några få aktörer	Två aktörer	En aktör
In- och utträdesbarriärer	Inga	Betydande		Höga
Produktdifferentiering	Homogena produkter (Standardvara)	Gods förutsättningar för produktdifferentiering		
Informationstillgänglighet	Hög utan hinder	Begränsad tillgänglighet till information		

Källa: Grant, 2013

Leverantörernas förhandlingskraft är normalt sett hög i branscher med få dominerande leverantörer, när det är dyrt och omständigt att byta leverantör samt när förutsättningarna för leverantörerna är goda att kapa bort mellanled. För bankerna kan det vara specifika IT-bolag då bankernas IT-system är komplexa och svåra att byta ut.

Kundernas förhandlingskraft är hög när några av följande förutsättningar är uppfyllda. Företaget har få och stora kunder, det är lätt för kunden att byta leverantör och kundernas möjligheter att skapa sina egna leverantörer. För bankkunderna är crowdfunding ett exempel på detta (Ordanini, Miceli, Pizzetti & Parasuraman, 2011).

Hot från nya aktörer beror på hur lätt det är att etablera sig. Väsentliga inträdesbarriärer är storskalighetsberoende, tillgänglighet till leverantörer och distributionskedjor, kundörlighet, legala krav och möjlighet att tillhandahålla en produkt av högre kvalitet än befintliga aktörer. För bankerna är regleringen en inträdesbarriär som skyddar befintliga banker och hotet från icke-reglerade aktörer som skapar kundattraktiva tjänster.

Hot från substitut är när en produkt eller tjänst ersätts av en annan närliggande men ändå olik produkt eller tjänst. Exempelvis om en vara i metall kan ersättas av en i plast. En väsentlig faktor att beakta avseende risken för hot från substitut är kvoten pris vs. prestanda. Ett substitut behöver inte alltid vara billigare än den produkt eller tjänst som den ersätter. Om substitutet har en högre prestanda som efterfrågas av kunderna kan den även med ett högre pris attrahera och stjäla kunderna. Substituten behöver heller inte nödvändigtvis komma från aktörerna i branschen utan lika gärna utifrån. Det kan uppfattas som ett större hot då substitutet levereras av ett företag som inte är känt och därmed svårare att analysera och hantera för bankerna.

3.2.2. Tre generiska strategier

För att uppnå en konkurrensfördel mot andra aktörer har Porter (2008) utkristalliserat tre generiska strategier. Porter gör en distinktion mellan kostnad och differentiering, se Bild 5 - Tre generiska strategier. Modellen visar en mappning av företagets/produktens kostnad och differentiering mot storlek på målgrupp. Modellen visar då tre generella positioner som är möjliga att ta för att nå framgång.

Bild 5 - Tre generiska strategier
Konkurrensfördel

	Lägre kostnad	Differentiering
Bred målgrupp	Kostnadsledare	Differentiering
Smal målgrupp	Kostnadsfokus	Differentieringsfokus

Källa: Porter (2008)

- **Kostnadsledare** - Företaget producerar produkten billigare än konkurrenterna. För bankerna kan det innebära att i alla led ta bort all extra service som kunderna inte betalar för.
- **Differentiering** - Företagets produkt är särskild från konkurrenternas så att kunderna väljer den för exempelvis dess design, funktionalitet eller kvalitet. För bankerna exempelvis specialkunskap, hög kvalitet, i en särskild typ av krediter som inte alla banker kan erbjuda.
- **Fokus (kostnad eller differentiering)** - Företaget väljer att fokusera på en mycket begränsad målgrupp för att säkerställa att just den specifika målgruppen får sina behov uppfyllda. Banken kan fokusera på exempelvis kunder med jord- eller skogsbruk.

Enligt Porter är de mest framgångsrika de som tydligt väljer strategi då det generellt sätt är dyrt att fastna i mitten utan en tydlig konkurrensfördel.

3.2.3. SWOT

Den generella SWOT analysmetoden, har många användningsområden då den är enkel att förstå och använda samt att den fungerar utan djupare förarbete. Det gör modellen lämplig för olika analysobjekt. SWOT modellen, se Bild 6 - SWOT, används för att ge en övergripande bild av analysobjektets interna och externa egenskaper (Johnson et al,

2014). De interna egenskaperna delas upp i styrkor och svagheter samt de externa i möjligheter och hot.

Det finns två huvudsakliga faror med användandet av en SWOT analys (Johnson et al, 2014). För det första listandet av olika faktorer i de fyra områdena, styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Det blir lätt många punkter utan prioritering om vad som är väsentligt och relevant till den problemställning som är aktuell att analysera. För det andra att resultatet används utan en summering och utan att kombineras med andra analysmodeller. Resultatet kan bli förutfattat då modellen är enkel och användaren kan påverka utfallet relativt lätt. Det kan också bli för ospecifikt och missa de underliggande orsakerna till exempelvis analysobjektets styrkor.

Bild 6 - SWOT



Källa: Ierdel.com (2009)

3.3. Bankernas processer och ledarskap

I problemformuleringen (kapitel 1.4) framgår att mycket forskning har gjorts på bankers effektivitet. Ett exempel på detta är Cost and profit efficiency in European banks (Maudos, Pastor, Perez & Quesada, 2002). Avseende regleringens effekter på bankerna har en större studie gjorts (Demirguc-Kunt, Laeven, & Levine, 2003) som analyserat räntemarginaler i banker utifrån dess påverkan från reglering och marknadsstruktur. Den studien visar att omfattande reglering på bankerna ökar kostnaderna för bankerna men ger inte någon absolut påverkan på bankernas räntemarginal.

Ingen av studierna tittar på effekterna av regleringen på bankernas processer och ledarskap vilket är denna uppsats frågeställning. För att analysera forskningsfrågorna tas utgångspunkt i analys av en processutvärderingsmodell samt olika chefsstilers karakteristik.

3.3.1. VRIO

VRIO modellen utgår från företagets interna resurser och förmågor, och analyserar hur väl de används för att skapa lönsamhet (Johnson et al, 2014). Modellen används också för konkurrentanalys och bedömning av företagets egna konkurrensmöjligheter. I denna studie används den för att analysera bankernas processer.

Varje resurs och förmåga analyseras utifrån fyra olika faktorer (VRIO):

1. **V**ärdefulla förmågor som adderar kundvärde, som innebär prishöjning, motverkar prisreducering eller reducerar kostnader. För en bank kan det vara en kreditberedningsmodell eller lokal närvaro.
2. **U**nika (Eng. **R**are) förmågor som de huvudsakliga konkurrenterna inte har. Sådana unika förmågor ger långsiktig uthållig konkurrensfördel. Exempelvis kunskap om en specifik säkerhetskategori som gör att krediten kan prissättas lägre än av andra banker.

3. Förmågor som företaget har som inte är imiterbara, samma produkt/tjänst eller substitut, av konkurrenterna utan stora kostnader och/eller svårigheter. Det kan för banken vara ett egenutvecklat IT-stöd.
4. Företagets övriga organisations förmåga att stödja de förmågor som identifierats i punkt 1-3. Det är viktigt med en fokusering på det som enligt modellen skapar förutsättning för uthållig konkurrensfördel och därmed långsiktigt bättre lönsamhet än konkurrenterna. Banken kan vara organiserad kring sina väsentliga processer och därmed vara bättre än andra på att hantera förändringar.

Analysen kan summeras i enlighet med Tabell 3 - VRIO analys (Richardson, 2014). Företaget kan med resultatet i tabellen utläsa vilka förmågor som bidrar mest till en långsiktigt uthållig lönsamhet. Företaget kan därmed prioritera sina insatser avseende förändringar och förbättringar i dess processer eller för att fastställa var konkurrensmöjligheterna är som störst.

Tabell 3 - VRIO analys

Valuable ?	Rare ?	Costly to Imitate ?	Exploited by Organization ?	Competitive Implications	Firm Performance
No	---	---	No	Competitive disadvantage	Below average
Yes	No	---	Yes	Competitive parity	Average
Yes	Yes	No	Yes	Temporal competitive advantage	Above average
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage	Consistently above average

Källa: Richardson (2014)

3.3.2. Chefs- och kommunikationsstilar

Vilka chefs- och kommunikationsstilar som används varierar i världen och är karaktäristiska för olika länder och världsdelar. I den europeiska chefs- och kommunikationsstilen återfinns flera kännetecken med ursprung ur den mångfald av länder och kulturer som finns i Europa (Calori & Dufour, 1995). Den europeiska stilen är homogen på ett övergripande plan men européerna uppfattar själva att det finns tydliga skillnader mellan olika grupperingar i Europa.

I en studie analyseras den europeiska chefs- och kommunikationsstilen ur flera olika perspektiv (Tixier, 1994). Analysen visar på skillnader mellan bland annat norra och södra Europa, latinska och anglosaxiska områden samt norden och germanska länder. Det finns gott om undantag i enskilda perspektiv, till exempel skiljer sig Finland från de övriga nordiska länderna genom att vara mer hierarkiska. Skillnaderna inom Europa är flera och är utpräglade i varierande grad. I södra Europa är organisationerna mer hierarkiska än i norra där samarbete och medbestämmande är utbrett. Nordbor försöker undvika konflikter där södra Europa har en annan attityd, då konflikter är en del av i deras samhällskultur. Skandinaverna som är pragmatiska i sin chefsstil kan ha svårt med andras byråkratiska hållning (Tixier, 1994).

Skandinavien och svenskarna har en chefs- och kommunikationsstil som är ett resultat av deras samhällsutveckling. Sverige är avseende samhällsutveckling inte ett normalt

land i världen, det visar exempelvis Inglehart-Welzel kulturkarta (World Values Survey, 2015). Kulturkartan visar att det svenska samhället är det mest sekulariserade i världen, har rationella värderingar och där innevånarna är mest självförverkligande.

Den svenska chefs- och kommunikationsstilen kännetecknas av ett post-byråkratiskt ideal (Tengblad, 2006). Svenska näringslivet har utvecklat en chefs- och kommunikationsstil innebärande att cheferna ger mycket handlingsutrymme till underordnade att agera inom givna ramar. En svensk chef kommunicerar med visioner, målbilder och ramverk snarare än detaljerade instruktioner om hur arbetsuppgiften ska utföras. Som en konsekvens därav har många svenska anställda vaga och övergripande arbetsbeskrivningar i de fall de överhuvudtaget har någon. Förmågan att förhandla och diskutera med samtliga medarbetare, oavsett hierarkisk nivå, är välutvecklad. Svenskarna gillar platta organisationer och en svensk chef har en nära relation till många medarbetare i företaget.

3.4. Summering av teorier

Teorierna ovan avseende forskningsfrågorna ger alla underlag för analys av vad den ökade regleringen kan ge för effekter på svenska banker.

Ett bankernas myopia finns enligt teorin risk för i de fall bankledningarna inte agerar i tid på de omvärldsförändringar som signaleras. Det innebär i så fall att andra aktörer kommer ta marknadsandelar för att de bättre uppfyller de nya kundbehoven.

Porters analysmodell och de generiska strategierna används för att analysera hur konkurrensen ser ut i branschen och mot dess omvärld. VRIO modellen används för analys av förmågorna i bankernas processer och teorierna kring chefs- och kommunikationsstil visar att den skandinaviska ledarstilen med visionsstyrning och hög frihetsgrad längre ner i organisationen utgör en minoritet i världen. Det innebär att ur ett internationellt perspektiv är det mer formalistiska uppbyggnads sättet av strukturerna det normala sättet att leda banker på.

3.5. Teoretisk referensram för analys av regleringens effekter

Den teoretiska referensramen bidrar, som framgår ovan, till att analysera effekterna av den ökade regleringen av svenska banker men även i steget innan då den används för utformning av frågor i en empirisk studie. Den empiriska studien syftar till att göra en informationsinhämtning kring den ökade regleringens effekter på respektive delområde samt underlag för att bedöma om det finns risk för ett bankernas myopia.

Informationen som inhämtas analyseras genom användande den teoretiska referensramen. Resultatet av analysen av respondenternas svar ska ge en bild av vad den ökade regleringen ger, och kan komma att ge, för effekter på svenska banker.

4. Metod

Författaren studerar uppsatsens frågeställningar med kvalitativ metod. En expertpanel bistår i framtagandet av enkätfrågorna. Enkätundersökningen skickas sedan ut till en bredare grupp personer som är verksamma i den svenska banksektorn. Enkäten innehåller både förhandsdefinierade svarsalternativ och frågor med öppna svar.

4.1. Kvalitativ studie

Kvalitativa studier utgår från studieobjektets perspektiv, Alvesson & Sköldbberg (2008), vilket innebär en tolkning av studieobjektets verklighet utifrån dess egenskaper, resonemang eller handlingsmönster (Trost, 2007). Syftet är att förstå studieobjektet och dess betydelse i sitt sammanhang (Frejs & Thornberg, 2009). Kvantitativ analys, mängden av en egenskap, kan användas som komplement och ge ytterligare information om egenskaperna men i en kvalitativ studie är frånvaro eller närvaro av egenskapen viktigare än mängden. Studien blir dock inte lika precis då kvalitativa metoden är verbal och språket innehåller mer nyanser än det direkt kvantifierbara (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011).

Datainsamlingsmetoden som används ska bidra till att beskriva, förstå och förklara det undersökta studieobjektets verklighet. Datainsamlingsmetoder för kvalitativ studie är intervjuer, observationer och textanalys, men även enkäter med både med slutna och öppna svar (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011).

Då studiens forskningsfrågor avser vad den ökade regleringen kan ge för effekter på de svenska bankerna är en kvalitativ studie lämplig. Den syftar till att beskriva bankernas verklighet och dess uppfattning om framtiden ur bankernas perspektiv. Datainsamlingen görs därmed med en empirisk studie genom en enkät som verifierats med en expertpanel.

4.2. Datainsamlingsmetod

Författaren har med bakgrund av beskrivningen ovan valt att göra datainsamlingen genom en webbenkät. Det är en empirisk studie där svaren bygger på författarens och respondenternas kunskap om de svenska bankerna och dess reglering. Studien omfattar endast denna primärdatainsamling då någon annan studie på området inte finns och därmed finns inte några sekundärdata.

En enkät väljs för att nå en större mängd respondenter då personliga intervjuer har bedömts vara för tidskrävande (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). För en relevant och validerad analys och slutsats behöver datainsamlingen vara säkerställd så långt som möjligt. I frågeutformningen behöver flera avvägningar göras, antal och svarsalternativ. Hög andel öppna svar kan leda till att respondenten inte svarar på frågan samt att vid sammanställning görs ytterligare en tolkning vilket gör att slutna svar är att föredra till en bredare massa. Frågorna säkerställs även utifrån att inte bli för ledande, värderande eller hypotetiska (Trost, 2007). Kvalitén på frågorna kan säkerställas med en pilotstudie på en expertpanel. Expertpanelens roll i den empiriska studien är att ifrågasätta den första utformningen av frågor och vilka svarsalternativ respektive analyser och slutsatser som de kan leda till. En personlig intervju med respektive person i expertpanelen hålls för intagande av deras kunskap om undersökningsområdet.

Intervjumetodens fördel är att personerna lätt kan framföra sina åsikter, framförallt om intervjun inte bygger på styrda frågor (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). För styrda frågor kan bli en nackdel då intressanta åsikter riskerar att inte komma fram. En annan svaghet är svårigheten i att dra generella slutsatser baserat på ett fåtal intervjuer och ett omfattande antal är oftast för resurskrävande. Rätt urval av personer för intervjuerna är viktigt baserat på vad studien ska belysa. De behöver ha relevant bakgrund för att tillföra kunskap till den fortsatta studien.

Enkäten syftar till att ge en bred informationsbas om hur respondenterna ser på den ökade regleringens effekter samt hur viktig respektive fråga bedöms vara. Respondenterna är verksamma i den svenska banksektorn och alla får samma frågor och de svarar anonymt. Genom att alla får samma frågor finns en förväntan om att alla inte kommer att svara på alla frågor. Den teoretiska referensramen har varit utgångspunkten för utformningen av enkäten och frågorna. De har valts med bedömningen att svaren kan analyseras med hjälp av teorierna. Frågorna har främst förhandsdefinierade svarsalternativ, skalor. Respondenterna svarar även på kategorifrågor om exempelvis verksamhetsområde och kunskapsnivå.

Enkätmetoden har en fördel i dess förmåga att belysa respondenternas uppfattning. Enkätundersökning är resurseffektiv för inhämtande av mängdsvår så att generella slutsatser kan dras baserat på resultatet (Trost, 2007). I den bredare enkätmetoden finns en nackdel avseende risken för stort svarsbortfall och om svarsbortfallet blir särskilt stor i en enskild grupp. En ytterligare risk med enkätmetoden är att respondenterna inte tolkar frågorna och svarsalternativen på likande sätt och att svaren därmed inte blir jämförbara.

4.3. Expertpanel

Expertpanelen avser författaren träffa individuellt för personlig intervju under en till två timmar. Innan intervjun har de tagit del av forskningsfrågorna, bakgrunden och beskrivningen av regleringen samt förslaget till enkätfrågor. Intervjun avses vara strukturerad utifrån dels problemformuleringen, bakgrunden och forskningsfrågorna och dels förslaget till enkätfrågor per respektive forskningsfråga samt de inledande kategorifrågorna. Vid genomgång av de föreslagna frågorna kommer även beskrivas hur respondenten förväntas uppfatta frågan samt hur svaren ska kunna belysa forskningsfrågan. Då intervjuerna sker sekventiellt får de två första experterna samma enkätfrågeutkast. Deras synpunkter bearbetas sedan till ett nytt utkast vilket ges till de efterföljande två experterna.

Frågorna till expertpanelen är:

- Har du några kommentarer eller synpunkter på forskningsfrågorna och/eller den beskrivna bakgrunden?
- Är kategorifrågorna relevanta för en rimlig kategorisering av respondenterna?
- Tror du att enkätfrågorna kommer läsas och uppfattas på önskat sätt samt ge tillräckliga svar för att belysa forskningsfrågorna?
- Är någon enkätfråga överflödigt, ledande eller dubbelbottnad?
- Saknar du någon enkätfråga?

Som beskrivits ovan är urvalet av personer (kompetens) i expertpanelen väsentlig för säkerställandet av studiens och enkätfrågornas utformning. Först en kort presentation av författaren till denna uppsats och sedan expertpanelen.

4.3.1. Författaren

Författaren, Torbjörn Jacobsson, har närmare 20 års erfarenhet från mindre institut inom bank och försäkring. Knappt 15 år av dessa i olika chefspositioner inom risk, ekonomi, IT, regelefterlevnad samt kvalitet. Arbetet i mindre institut har gett en bred erfarenhet och kunskap om bankernas förutsättningar och regleringar. Författaren arbetar idag dagligen med regleringsfrågor och riskhantering i en mindre bank.

4.3.2. Urval av expertpanel

De fyra personerna i expertpanelen har valts för deras erfarenhet och specifika kompetens i sina områden vilket gör dem representativa för bankernas verksamheter samt för att de finns i författarens kontaktnät och därmed varit tillgängliga för studien.

Johan Hansing, chefsekonom på Svenska Bankföreningen sedan 2005. Tidigare har han arbetat bland annat på Konkurrensverket. Johan har dagligen ur branshperspektivet att hantera förslag till regelverksförändringar samt en bred kunskap om de svenska bankerna.

Hans Lingquist, styrelseledamot i Marginalen Bank samt dess riskutskott. Tidigare ansvarade han på PWC:s enhet Global Risk Management Solutions med specialisering på frågor som rör strategisk riskhantering. Hans erfarenhet som konsult har gett honom en förståelse för organisationer och ledarskap samt dess kopplingar till den interna riskhanteringen, styrningen och kontrollen i en bank.

Peter Melbi, styrelseledamot i ALMI Stockholm Södermanland och ordförande i dess finansieringsutskott, ansvarig för styrelserekrytering på HR Commitment AB och styrelseledamot i Nasdaq OMX Broker Services AB med flera andra uppdrag. Han har en gedigen erfarenhet av affärsdrivande bankverksamhet genom bland annat sin roll som VD för Erik Penser Bankaktiebolag.

Håkan Thorsell, ekonomie doktor från Handelshögskolan Stockholm, konsult genom eget bolag och styrelseledamot i bland annat Söderberg & Partners Securities AB. Håkan har varit verksam i finanssektorn i 20 år. Han har tidigare varit Riskmanager på D. Carnegie & co AB och har erfarenhet av såväl finansiella som affärsfrågor.

4.4. Enkät

Enkätstudien avser författaren att genomföra via webben där mottagarna får en länk skickad till sig med e-post tillsammans med information om enkäten. Informationen kommer innehålla en beskrivning av syftet, användningsområdet, frivilligheten i att besvara enkäten och garanterandet av anonymitet.

Enkätmottagarna utgörs främst av personer som författaren har en yrkesmässig relation till. Urvalet har gjorts utifrån att de förväntas ge en heltäckande bild av frågeställningarna utifrån bankernas interna perspektiv. De är kategoriserade i Bankanställda, Intresse- och branschorganisationer, Konsulter och Övriga. Övriga

utgörs främst av personer verksamma hos regulatorerna. På det sättet kan eventuella likheter eller skillnader i hur kategorierna av respondenter svarar utläsas. Svarsfrekvensen är väsentlig för hur bra underlag enkätsvaren ger studien. Enkäten skickas till minst 100 personer och målet är 70 procents svarsfrekvens. För att uppnå den svarsfrekvensen kommer många av mottagarna få ett personligt mejl en vecka innan enkätutskicket samt att två påminnelser används. Svarstiden på enkäten sätts till en vecka.

Alla enkätutskick har en risk för låg svarsfrekvens. Genom användandet av webbenkät finns risken för att enkäten inte kommer fram till följd av felaktig e-postadress eller stopp i spamfilter. En annan risk, som delas med pappersenkäter, är att mottagaren inte tar sig tid att svara eller inte slutför enkäten. Otåligheten är högre vid användande av webbenkät vilket gör att antalet frågor behöver begränsas ytterligare (Trost, 2007). För att minska risken används webbenkätverktyget, www.webbenkater.com, innehållande verifierad utskicksmotor och påminnelse-service.

Frågorna återfinns i Appendix 1 – Enkätfrågor.

4.5. Verifierbarhet

Studiens verifierbarhet utgår från två aspekter, validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet). Begreppsvaliditet eller inre validitet syftar på hur pass väl enkätfrågorna möter det teoretiska ramverket, vilket uppnås genom att använda det teoretiska ramverket vid utformningen av enkätfrågorna.

Intern validitet syftar på hur väl studien överensstämmer med respondenternas verklighet (Trost, 2007). För att uppnå en hög nivå av intern validitet har en expertgrupp använts för att så långt som möjligt säkerställa att frågorna mäter det de är avsedda att mäta. Här ingår också urvalet av respondenter som gjorts och hur representativa de är för verkligheten som mäts.

Extern validitet syftar på hur generaliserbar studien är. Bankföreningens medlemmar får anses representera alla svenska banker och återfinns i alla medlemsbanker. Intresse- och branschorganisationer utgörs främst av anställda på Bankföreningen vilket är den organisation som har djupast kunskap om bankerna. Konsulterna är spridda i över 15 olika organisationer och kan därmed anses representativa. Övriga, främst regulatorer, är ganska få och utgör därmed en begränsad representation. Resultatet av den empiriska studien bedöms vara generaliserbar på Skandinaviska banker och till viss del även andra europeiska banker. Den bedömningen grundas i bankmarknadens struktur och ledarskapsprofil där de Skandinaviska bankerna är mest lika de svenska.

Avseende reliabilitet menas att en ny studie ska nå samma resultat (Trost, 2007). Det förutsätter att verkligheten är statisk avseende de ställda frågorna vilket i ämnesområdet för denna studie inte är möjligt då ny kunskap om den ökade regleringens effekter erhålls löpande. För att uppnå högsta möjliga tillförlitlighet har alla respondenter fått samma frågor (precision) och det är endast författaren som har analyserat (objektivitet). Respondenterna har främst signalerat att de är intresserade av enkätens resultat då frågeställningarna är högaktuella hos bankerna. Även under förarbetet till den empiriska undersökningen var intresset stort bland de påtänkta respondenterna.

4.6. Analysmetod

Datansamlingen analyseras genom att resultat jämförs med varandra, påstående frågor med fritext svar samt med det teoretiska ramverket för att få svar på forskningsfrågorna. Med hjälp av bakgrundsfrågorna kan jämförelser göras mellan större och mindre banker samt mellan respondenter med god insikt i regleringen och de mindre insatta. Eventuella skillnader i svarsmönster mellan respondent kategorier görs samt mellan de med och utan personalansvar.

5. Enkätresultat

Enkäten fick 71 procents svarsfrekvens, 89 svarade. De svarande har generellt varit bankverksamma i över 10 år och har god kunskap om regelverken samt täcker väl in de svenska bankerna. Respondenterna svarar att de senaste årens ökade reglering är mycket detaljerad, att regelverket inte är överskådligt, inte tydligt och att det finns osäkerhet avseende hur det ska tillämpas samt att det inte är tillräcklig proportionering mellan större och mindre banker. Inträdesbarriärerna har därmed höjts och den ökade regleringen leder till begränsningar i bankernas kunderbjudanden. Konkurrensen från icke-reglerade aktörer väntas öka och de uppfattas ha en konkurrensfördel avseende utveckling av kundanpassade lösningar då bankernas IT-resurser är knappa. För bankerna är skalfördelar viktigt, handlingsutrymmet minskar inom organisationerna och det har blivit svårare för chefer rekryterade utanför bankerna att anpassa sig till de regulatoriska kraven enligt respondenterna.

Enkäten mottogs av personer inom fyra olika kategorier, grupperade av författaren, se Tabell 4 - Antal respondenter. Respondenterna har själva kryssat i sin kategori vilket gör att det finns en mindre felkälla i grupperingen avseende svarsfrekvensen mellan kategorierna.

Tabell 4 - Antal respondenter

Kategori - respondent	Tillfrågade	Avböjt	Fel epost	Erhållit	Svarat	Frekvens
Bankanställda	76	5	2	69	49	64%
Intresse- & branschorganisationer	10	0	0	10	9	90%
Konsulter & rådgivare	23	0	0	23	23	100%
Övriga	17	1	0	16	8	47%
Summa	126	6	2	118	89	71%

Avböjt - uppgiven anledning

Företagspolicy att inte svara	1
Ingen anledning uppgiven	5
Summa Avböjt deltagande	6

Sex tillfrågade avböjde deltagande innan enkätutskick och två e-postadresser var felaktiga. Enkäten var öppen en vecka och två påminnelser skickades.

Av de svarande utgör Bankanställda drygt hälften och återfinns i alla storlekar av banker. Nästan 75 procent av respondenterna har varit verksamma i mer än 10 år inom bank, finans och försäkring och nästan hälften har personalansvar. Deras regelverkskunskaper är överlag goda både övergripande och specifikt inom olika områden av riskhantering. I Appendix 2 - Respondenternas bakgrund och gruppering återfinns en fördjupad beskrivning av respondenterna.

I den fortsatta beskrivningen har mycket stor bank definierats som mer än 500 miljarder i balansomslutning, större bank 50 - 500 miljarder och mindre bank har mindre än 50 miljarder i balansomslutning.

5.1. Regleringen

Inom regleringen ställdes sex påståenden, se Tabell 5 - Regleringen (fullständig beskrivning återfinns i Appendix 1 – Enkätfrågor). De första fyra avsåg om regelverket är överskådligt (#1⁴) och tydligt (#2), om osäkerhet avseende tillämpning (#3) samt tillräcklig proportionering mellan större och mindre banker (#4). En majoritet säger att de inte instämmer i att regelverket uppfyller dessa påståenden, undantaget är kategorin övriga, där svarande från regulatorerna ingår. De svarar främst instämmer delvis, se Tabell 6 - Regleringen, kategori övriga. Avseende proportionering är det främst bankanställda i mycket stora banker som inte har någon uppfattning. Femte påståendet avseende att sanktionsmöjligheterna innebär ökad försiktighet i bankerna vid beslutsfattande håller alla utom de bankanställda med om helt eller delvis. Bankanställda säger delvis, instämmer inte eller att de inte har någon uppfattning. Framförallt är det konsulter och rådgivare som säger att de instämmer helt. Alla instämmer helt eller delvis i att de senaste årens reglering är mycket detaljerad i hur en bank ska bedriva sin verksamhet (#6).

Tabell 5 - Regleringen

	Instämmer helt (1)		Instämmer delvis (2)		Instämmer inte (3)		Instämmer inte alls (4)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	Σ	Ø ±	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø						
#1 Regelverket är överskådligt	3x	3,57	38x	45,24	34x	40,48	8x	9,52	1x	2,57	0,72				
#2 Regulatorerna är tillräckligt tydliga	2x	2,38	36x	42,86	40x	47,62	6x	7,14	-	2,60	0,66				
#3 Det råder ingen direkt osäkerhet	1x	1,19	20x	23,81	45x	53,57	17x	20,24	1x	2,94	0,70				
#4 Proportionering i regelverket	2x	2,41	22x	26,51	33x	39,76	15x	18,07	11x	2,85	0,78				
#5 De ökade möjligheterna innebär ökad försiktighet	9x	10,84	44x	53,01	12x	14,46	2x	2,41	16x	2,10	0,65				
#6 De senaste årens reglering är mycket detaljerad	44x	52,38	35x	41,67	3x	3,57	-	-	2x	1,50	0,57				

Tabell 6 - Regleringen, kategori övriga

	Instämmer helt (1)		Instämmer delvis (2)		Instämmer inte (3)		Instämmer inte alls (4)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	Σ	Ø ±	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø						
#1 Regelverket är överskådligt	1x	14,29	4x	57,14	2x	28,57	-	-	-	2,14	0,69				
#2 Regulatorerna är tillräckligt tydliga	1x	14,29	5x	71,43	1x	14,29	-	-	-	2,00	0,58				
#3 Det råder ingen direkt osäkerhet	1x	14,29	3x	42,86	2x	28,57	-	-	1x	2,17	0,75				
#4 Proportionering i regelverket	-	-	3x	42,86	3x	42,86	-	-	1x	2,50	0,55				
#5 De ökade möjligheterna innebär ökad försiktighet	1x	14,29	4x	57,14	-	-	-	-	2x	1,80	0,45				
#6 De senaste årens reglering är mycket detaljerad	4x	57,14	2x	28,57	1x	14,29	-	-	-	1,57	0,79				

Avseende anpassningsbehoven i system och processer för implementeringen av Styrning, riskhantering och kontroll samt Operativa risker, informationssäkerhet och IT

⁴ Hänvisningen #x är till x:e påståendet som respondenterna utvärderat i respektive tabell.

är svaren ganska likstämiga. Det har krävts större anpassningar hos de mindre bankerna än de mycket stora eller större bankerna.

5.2. Konkurrens på den svenska bankmarknaden

5.2.1. Effekter på bankerna

Respondenterna är eniga i att inträdesbarriärerna har blivit högre genom den ökade regleringen, se Tabell 7 - Effekter på bankerna. Konsulter och rådgivare samt de inom intresse- och branschorganisationer anser i högre utsträckning att kapitaltäckningsregelverken (#1) innebär begränsningar i vilka tjänster bankerna erbjuder. Att mycket av regleringen sker på Basel eller EU nivå (#4) anses ha en stor betydelse av alla.

Förberedelsearbetet med kommande ännu inte beslutade regelverk (#5) anser respondenterna begränsar bankernas affärsutvecklingskapacitet. Det finns ett instämmande i att bankernas produkter och tjänster kommer bli mer lika varandra mellan bankerna (#6). Att bankerna behöver skapa synergier genom delade tjänster/processer/system svarar i högre grad konsulter och rådgivare.

Bankanställda, konsulter och rådgivare anser att alla frågor är lika viktiga. De inom intresse- och branschorganisationerna anser att de begränsningar i produkterbudanden som kapitaltäckningsreglerna medför är viktigast och för övriga är det inträdesbarriärerna⁵.

Tabell 7 - Effekter på bankerna

	Instämmer helt (1)		Instämmer delvis (2)		Instämmer inte (3)		Instämmer inte alls (4)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)		Ø	±	V	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%							
#1 Förändringarna i kapit...	11x	13,92	43x	54,43	17x	21,52	1x	1,27	7x		2,11	0,66	69%				
#2 Inträdesbarriärerna fö...	47x	59,49	24x	30,38	4x	5,06	1x	1,27	3x		1,46	0,66	63%				
#3 Den ökade regleringen...	-	-	28x	36,36	30x	38,96	12x	15,58	7x		2,77	0,73	61%				
#4 Att regleringen initiera...	-	-	21x	26,92	32x	41,03	22x	28,21	3x		3,01	0,76	67%				
#5 Att skapa förberedelse...	17x	22,08	45x	58,44	8x	10,39	1x	1,30	6x		1,90	0,64	67%				
#6 Bankernas produkter ...	17x	21,52	38x	48,10	8x	10,13	4x	5,06	12x		1,99	0,79	60%				
#7 Synergier genom dela...	16x	20,51	30x	38,46	8x	10,26	2x	2,56	22x		1,93	0,76	57%				

Trettiotvå respondenter lämnade fritextsvar på vad de tror kommer ske inom bankerna från nu till om två år. Sammanställning av svaren visar att:

1 av 3	<ul style="list-style-type: none"> • tror att koncentrationen/oligopolet mellan bankerna kommer öka • tror att bankerna kommer ändra sina affärsmodeller
1 av 4	<ul style="list-style-type: none"> • anser att produkterna/tjänsterna blir dyrare för kunderna

⁵ Viktningen (den turkosa linjen i tabellen) ska läsas i skalan 1 = inte alls viktigt (0%) till 4 = mycket viktigt (100%)

1 av 5	<ul style="list-style-type: none"> • skriver att bankernas balansräkningar minskas som en konsekvens av den förändrade regleringen • säger att speciellt mindre banker kommer få försämrad lönsamhet och att de mindre bankerna kommer slås ut eller köpas upp • tror att den ökade regleringen har lett till högre inträdesbarriärer • tror på fortsatt högt fokus på och ytterligare tillkommande reglering
1 av 10	<ul style="list-style-type: none"> • anser att det blir svårare för företaget att få lån i bank

5.2.2. Icke-reglerade aktörer

En majoritet av respondenterna anser att konkurrensen från icke-reglerade aktörer ökar inom två år, se Tabell 8 - Konkurrens från icke-reglerade aktörer (#1). De anser också att skuggbanker och andra icke-reglerade aktörer har lättare att utveckla kundspecifika lösningar än bankerna (#2) samt att bankerna har svårt att hinna med nyutveckling då alla resurser går åt till regelefterlevnad, riskhantering och förvaltning (#5). Konsulter och rådgivare samt övriga anser i högre utsträckning att konkurrensen gör det svårare att differentiera bankens produkter mot andras erbjudanden (#3).

Den viktigaste frågan för bankerna är att de inte hinner med nyutvecklingen. Konsulter och rådgivare har konkurrensen från icke-reglerade aktörer som den viktigaste frågan. Frågan om förmedlare (#4) är enligt alla grupper den minst viktiga. De bankanställda i mindre banker har dock denna fråga som mer viktig än andra kategorier.

Tabell 8 - Konkurrens från icke-reglerade aktörer

	Vet ej / Har ingen uppfattning (0)										Ø	±	V	1	2	3	4
	Instämmer helt (1)		Instämmer delvis (2)		Instämmer inte (3)		Instämmer inte alls (4)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)								
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%							
#1 Konkurrensen från ick...	27x	34,62	37x	47,44	6x	7,69	-	-	8x		1,70	0,62	68%				
#2 Skuggbanker eller and...	24x	30,77	29x	37,18	10x	12,82	-	-	15x		1,78	0,71	65%				
#3 Konkurrensen gör det ...	13x	16,67	22x	28,21	20x	25,64	1x	1,28	22x		2,16	0,80	64%				
#4 Förmedlare (eller likna...	10x	12,82	25x	32,05	14x	17,95	2x	2,56	27x		2,16	0,78	49%				
#5 Den ökade regleringen...	19x	24,68	31x	40,26	17x	22,08	3x	3,90	7x		2,06	0,83	76%				

Sjutton respondenter har lämnat fritextsvar på hur de bedömer att konkurrensen från icke-reglerade aktörer kommer påverka bankerna inom två år. Två av fem tror att service- och tjänsteföretag kommer utöka sin värdekedja och därmed ta av det som bankerna idag gör. Var femte tror att konkurrensen kommer vara begränsad så länge bankerna håller kvar kunderna med bolån och lönekonton samt att bankerna upplevs som mer trygga. Två respondenter tar också upp att de tror att skuggbankerna kommer regleras samt att utvecklingen kan gå mot att specifika tjänster regleras mer än bolagen (banker eller skuggbanker) som helhet.

5.3. Bankernas processer och ledarskap

5.3.1. Processer

Den viktigaste frågan om processer är att allokera IT-resurser till dess optimering (#7) vilket idag endast sker delvis, se Tabell 9 - Processer. Efter det följer att identifiera de väsentliga processerna (#1), vinna skalfördelar (#4) och anpassa organisationen (#3).

Att skalfördelar behöver vinnas för att processerna ska bli optimala anser särskilt de bankanställda. Konsulter, rådgivare och övriga har i högre omfattning instämt i att regleringen är positiv för bankernas allmänna ordning och reda (#6). Det gör även de med mycket goda kunskaper i regelverken kring Styrning, riskhantering och kontroll. Respondenterna är överens om att bankerna inte har svårplagierade processer (#5) och det anses inte heller viktigt.

Tabell 9 - Processer

	Instämmer helt (1)		Instämmer delvis (2)		Instämmer inte (3)		Instämmer inte alls (4)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)			Aritmetiska medelvärdet (Ø)	Standard deviation (±)	Viktning (%)	1	2	3	4	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	Ø	±								V
#1 De processer som är v...	4x	5,19	34x	44,16	18x	23,38	5x	6,49	16x	2,39	0,74	71%							
#2 Banken har unika proc...	3x	3,90	23x	29,87	22x	28,57	3x	3,90	26x	2,49	0,70	50%							
#3 Bankens organisation ...	3x	3,95	31x	40,79	18x	23,68	3x	3,95	21x	2,38	0,68	68%							
#4 Banken behöver bli stö...	16x	20,78	20x	25,97	17x	22,08	1x	1,30	23x	2,06	0,83	69%							
#5 Bankens processer är ...	3x	4,00	15x	20,00	22x	29,33	9x	12,00	26x	2,76	0,83	50%							
#6 Den ökade regleringen...	14x	18,18	41x	53,25	11x	14,29	2x	2,60	9x	2,01	0,70	67%							
#7 Banken allokera de IT...	1x	1,30	38x	49,35	12x	15,58	3x	3,90	23x	2,31	0,61	71%							

En tredjedel av de tjugoen fritextsvaren säger att den ökade regleringens största utmaning för bankerna är att integrera regelverkskraven i den löpande verksamheten. Att använda det som tas fram för myndighetsrapporteringen i risk- och prissättning av kunderna kan skapa en konkurrensfördel. Lika stor utmaning är det enligt respondenterna att veta om alla regler följs eller tolkas rätt. En fjärdedel tar upp att bankerna har begränsade resurser för process- och IT-utveckling samt att regelefterlevnadsanpassningarna tar en stor andel av de resurserna. Lika stor andel tar upp kompetensförsörjning som utmaning då det råder stor konkurrens om duktiga medarbetare samt att det krävs förändringar i ledarskap och chefsrekrytering.

En respondent, som återfinns bland regulatorerna, lyfter fram att den största utmaningen är att hinna med att ta in all ny/förändrad reglering, vilket även en fjärdedel av övriga säger, men att förändringarna inte innebär så stora skillnader mot idag som de bankanställda tror.

5.3.2. Ledarskap

De två viktigaste ledarskapsfrågorna är chefernas minskade erhållna handlingsutrymme från styrelsen (#3) och att chefer rekryterade utanför bankerna har det allt svårare att anpassa sig till de regulatoriska kraven (#6), se Tabell 10 - Ledarskap. De respondenter som har personalansvar instämmer mer i påståendena och har en högre svarsfrekvens, se Tabell 11 - Ledarskap, respondenter med

personalansvar. Respondenterna är överlag överens om att det inte blivit svårare att rekrytera chefer till bankerna (#5) även om spridningen i svaren är stor. Det är också den minst viktiga frågan.

Respondenterna anser delvis att ledare och chefer behöver bli mer formalistiska/byråkratiska för att möta regleringskraven (#1). Ett ökat krav på att de anställda har uppdaterade arbetsbeskrivningar (#8) och detaljerade arbetsinstruktioner (#9) nu och i framtiden instämmer respondenterna helt i.

Tabell 10 - Ledarskap

	Instämmer helt (1)		Instämmer delvis (2)		Instämmer inte (3)		Instämmer inte alls (4)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)		Ø	±	V	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ								
#1 Ledare och chefer i ba...	6x	7,89	37x	48,68	18x	23,68	6x	7,89	9x	2,36	0,77	56%					
#2 Toppstyrningen i bank...	14x	18,42	31x	40,79	14x	18,42	3x	3,95	14x	2,10	0,80	54%					
#3 Styrelsen ger minskat ...	15x	19,74	31x	40,79	9x	11,84	3x	3,95	18x	2,00	0,79	69%					
#4 Bankernas organisatio...	8x	10,53	29x	38,16	17x	22,37	3x	3,95	19x	2,26	0,77	51%					
#5 Svårare att rekrytera ...	5x	6,58	16x	21,05	12x	15,79	6x	7,89	37x	2,49	0,91	50%					
#6 Svårare för chefer so...	19x	25,00	23x	30,26	7x	9,21	-	-	27x	1,76	0,69	68%					
#7 Enhetscheferna och d...	15x	19,74	37x	48,68	11x	14,47	-	-	13x	1,94	0,64	58%					
#8 Arbetsbeskrivningar, d...	38x	50,00	29x	38,16	1x	1,32	-	-	8x	1,46	0,53	60%					
#9 Detaljerade arbetsinst...	34x	44,74	30x	39,47	2x	2,63	-	-	10x	1,52	0,56	59%					

Tabell 11 - Ledarskap, respondenter med personalansvar

	Instämmer helt (1)		Instämmer delvis (2)		Instämmer inte (3)		Instämmer inte alls (4)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)		Ø	±	V	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ								
#1 Ledare och chefer i ba...	4x	13,33	16x	53,33	6x	20,00	1x	3,33	3x	2,15	0,72	57%					
#2 Toppstyrningen i bank...	8x	26,67	15x	50,00	3x	10,00	1x	3,33	3x	1,89	0,75	62%					
#3 Styrelsen ger minskat ...	8x	26,67	13x	43,33	3x	10,00	2x	6,67	4x	1,96	0,87	69%					
#4 Bankernas organisatio...	5x	16,67	12x	40,00	8x	26,67	1x	3,33	4x	2,19	0,80	57%					
#5 Svårare att rekrytera ...	3x	10,00	6x	20,00	7x	23,33	2x	6,67	12x	2,44	0,92	48%					
#6 Svårare för chefer so...	10x	33,33	11x	36,67	-	-	-	-	9x	1,52	0,51	73%					
#7 Enhetscheferna och d...	10x	33,33	13x	43,33	4x	13,33	-	-	3x	1,78	0,70	55%					
#8 Arbetsbeskrivningar, d...	17x	56,67	10x	33,33	-	-	-	-	3x	1,37	0,49	56%					
#9 Detaljerade arbetsinst...	16x	53,33	11x	36,67	-	-	-	-	3x	1,41	0,50	58%					

Hälften av de tjugo respondenter som svarat på fritextfrågan angående den framtida profilen på bankernas chefer anser att de behöver ha regelfokus, en riskbaserad styrning och samtidigt en tydlig koppling till affären. Cheferna bedöms, av var femte respondent, också behöva mer specialister runt omkring sig. Någon lyfter också fram att framtidens chefer behöver se regelförändringar som något regelbundet och som också sker med kortare implementeringstid än tidigare.

6. Analys

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

Det höga antalet respondenter, deras långa erfarenhet från banksektorn och goda kunskap om regleringen gör att det empiriska underlaget utgör ett bra analysunderlag. Respondenterna återfinns inte i de högsta bankledningarna eller bankstyrelserna men det bedöms inte utgöra någon begränsning då de använda respondenterna ger en tillräckligt bra bild av bankernas syn på undersökningsområdet.

Standardavvikelsen i respondenternas svar är mellan 0,5 och 0,9 på en fyrgradig skala från "instämmer helt" till "instämmer inte alls" i de flesta frågor. Den spännvidden i svaren är rimlig utifrån frågornas utformning och område. Det finns inte någon polarisering utan respondenternas svar har antingen en tyngdpunkt åt någon av ytterkanterna eller är samlade i mitten. Det ger en tydlig bild av respondenternas uppfattning och kan därmed användas som grund för vidare analys och slutsatser.

Den empiriska studien och analysen omfattar den ökade regleringen avseende Riskhantering, se Bild 3 - Regleringsskiss. De andra regleringsområdena har lämnats utanför. Hade de inkluderats skulle det kunna påverka analysen i vissa aspekter av den ökade regleringens effekter på svenska banker. Författarens bedömning är dock att den påverkan är mindre då det är riskhanteringsområdet som genomgått den största förändringen i närtid. Inte heller har de extra kapitalbuffertkrav som systemviktiga (mycket stora) banker har jämfört med mindre banker varit en del av analysen eller enkätfrågorna. En bedömning av de extra kapitalbuffertkraven är att de skulle kunna utgöra en konkurrensfördel för mindre banker men i övrigt bedöms uteslutandet av detta område inte innebära någon väsentlig begränsning i värdet av uppsatsens analys eller slutsats.

6.1. Regleringen

Den ökade regleringen som behandlas i denna uppsats har inneburit en förflyttning av reglering från Sverige till EU och Basel. Det är därmed inte orimligt att respondenterna uppfattar den som svåröverskådlig, utan tillräckligt tydlighet och att det råder osäkerhet i hur tillsynsmyndigheterna kommer följa upp tillämpningen. Om några år när den nya regleringsordningen är mer etablerad och bankerna har byggt upp effektivare processer för regelbevakningen och anpassning till löpande regleringsförändringar bör osäkerheten komma att minska. Förflyttningen innebär även att bankerna behöver kompetens om annan rättspraxis och rättsprinciper då den anglosaxiska och centraleuropeiska rättstraditionen delvis avviker från den svenska.

Det är en otillräcklig proportionering i regelverket mellan mindre och större banker enligt respondenterna i framförallt mindre banker. Omfattningen av regler som behöver

bevakas, analyseras och implementeras är densamma för större och mindre banker. De mindre bankerna har lättnader i vissa detaljer vilket gör implementeringen något mindre omfattande. Men bevakningen och analyserandet är i grunden lika omfattande i mindre banker som i stora. De mindre bankerna har i många fall fler personer för detta arbete i procent av totalt antal anställda men i faktiska personer har de stora bankerna betydligt fler i antal vilket ger dem en större kapacitet att hantera regleringen.

I gengäld har den mindre banken betydligt färre anställda att utbilda samt fastställa arbetsbeskrivningar och arbetsinstruktioner för, utifrån regelverken för styrning och processhantering. Då över 90 procent av respondenterna svarar att de senaste årens ökade reglering är mycket detaljerad har de mindre bankerna en fördel av sin begränsade storlek. Implementeringen och förvaltningen är betydligt lättare i den mindre banken då dess processer och hantering har en överskådlighet som inte de mycket stora bankerna har. Den fördelen väger upp de mindre bankernas utmaning i resursallokering för regelhantering.

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

6.2. Konkurrensen på den svenska bankmarknaden

Analyserna av enkätresultatet görs utifrån olika branschanalysmodeller. I Porters modell, se Bild 4 - Fem krafter, lämnas leverantörernas och kundernas förhandlingskraft utanför då dessa inte är i fokus för uppsatsen. Analyserna nedan har delats upp i Mellan banker (existerande företag och etablering av nya aktörer/banker) och Icke-reglerade aktörer (substitut) och avslutas med en sammantagen analys inklusive tre generiska strategier. Alla analyser görs utifrån existerande svenska bankers perspektiv.

6.2.1. Mellan banker

Konkurrensen mellan existerande banker kommer både öka och minska enligt respondenterna samt att hoten från etablering av nya banker minskar framöver. Med bank menas förenklat här den typiska mer eller mindre fullsortimentsbanken. Även de tidigare nischbankerna har utvecklats till att bli mer lika de mycket stora bankerna då kunder som använder fler produkter/tjänster blir mindre priskänsliga samt att det ökar bankens kunskap om kunden vilket underlättar kreditbedömningen av kunden.

Sju av tio säger att konkurrensen kommer öka som ett resultat av att bankernas produkter och hur de tillhandahålls blir mer likt mellan bankerna, påstående sex i fråga 11. Genom att tjänsterna blir mer lika kan kunderna enklare göra jämförelser och det skapar prispress. Denna prispress kommer gynna banker med större volym, vilket ger lägre marginalkostnad.

Nästan sju av tio säger också att förändringarna i kapitaltäckningsregelverket innebär begränsningar i vilka produkter bankerna erbjuder, påstående ett i fråga 11. Om fem av tio banker lämnar ett produktområde minskar konkurrensen som ett resultat av bankernas specialisering. Begränsningar och behovet av skalfördelar har ett samband när kapitalet i bankerna är en begränsande faktor. Kapitalet som begränsande faktor

har ökat med de ökade kapitalkraven. För banker som från början är specialiserade genom ett begränsat produktutbud och begränsat kapital, oftast mindre banker, leder ytterligare begränsning till en koncentrationsrisk då banken blir beroende av en enskild produkt. Det är inte önskvärt varken för banken eller för regulatorn. Banken vill inte ha ett för begränsat produktutbud då man tappar i attraktionskraft hos kunderna med försämrad lönsamhet som resultat. Regulatorns syfte med regleringen är att skapa finansiell stabilitet i kriser genom motståndskraftiga banker och motståndskraften minskar med högre koncentrationsrisk. De mindre bankernas konkurrenskraft försvagas därmed och konkurrensen minskar.

Bankernas konkurrenskraft försämras också av att regleringen nu sker på EU- och Baselnivå. Det är mer resurskrävande samt att regleringen främst är anpassad för mycket stora internationella banker. Åtta av tio respondenter svarar att bankernas affärsutvecklingskapacitet begränsas till följd av att de måste skapa förberedelser för ännu icke beslutade regleringar. Detta går att analysera på två sätt, dels att ökade regleringar alltid kommer ta utvecklingsresurser i anspråk och bankerna behöver anpassa sina resurser efter det, dels att en del av förberedelserna är bortkastade resurser. Detta då de initiala förslagen kan innehålla mer än ett förslag på alternativa lösningar samt att den slutliga regleringen inte blir exakt som förslagen. Dock är det inte någon skillnad mot hur vanlig affärs- och produktutveckling fungerar. Vissa produkter utvecklas till en viss nivå men lanseras aldrig, den utvecklingen är också "bortkastad". Det viktiga är att skapa en effektiv och allt snabbare hantering av all slags utveckling.

När analysen ovan sätts in i den schabloniserade branschstruktursmallen stämmer den inte in på de svenska bankerna, se Tabell 12 - Svenska Bankmarknaden. De höga inträdesbarriärerna bidrar till att koncentrationen drar ett steg till höger och ger ett oligopol. Även behovet av skalfördelar gör att det gynnar större och färre aktörer.

Tabell 12 - Svenska Bankmarknaden

	Perfekt konkurrens	Oligopol	Duopol	Monopol
Koncentration	Många aktörer	Några få aktörer	Två aktörer	En aktör
In- och utträdesbarriärer	Inga	Betydande		Höga
Produktdifferentiering	Homogena produkter (Standardvara)	Goda förutsättningar för produktdifferentiering		
Informationstillgänglighet	Hög utan hinder	Begränsad tillgänglighet till information		

Källa: Grant, 2013 samt egen bearbetning

Hoten från nya banker minskar anser 90 procent av respondenterna, då inträdesbarriärerna har blivit högre till följd av den ökade regleringen, andra påståendet i fråga 11. Till nya banker räknas inte filialer till internationella banker då dessa redan har funktioner för regelhantering. En etablering av en filial i Sverige innebär en begränsad mängd tillkommande regler då reglerna i princip är de samma i hela EU. Antalet utländska filialer har redan ökat under de senaste tio åren, Tabell 1 - Banker i Sverige, och då många begränsar sina erbjudanden och geografiska marknader (EBA, 2015a) minskar hotet från fler filialetableringar.

Utifrån Porters modell är behovet av storskalighet en inträdesbarriär. Dagens bankverksamheter bedöms behöva än större volymer både därför att kostnaderna för regelbördan behöver slås ut på mer volym, fjärde påståendet i fråga 15, och för att möta

priskonkurrensen som uppstår då produkterna blir mer lika varandra, sjätte påståendet i fråga 11. Bankerna förväntar sig dock att kostnaden för den ökade regleringen ska kunna tas ut av kunderna i form av högre priser. Genom oligopolet som redan finns på den svenska bankmarknaden är det svårt och/eller dyrt för nya och befintliga mindre aktörer att få de nödvändiga och lönsamhetsskapande skalfördelarna.

Speciellt mindre banker behöver hitta sätt att bli mer konkurrenskraftiga, och det tillsammans. Det kan ske genom synergier mellan bankerna, vilket konsulter och rådgivare tror kommer ske, påstående sju i fråga 11. De mindre bankerna som i stor utsträckning använder standardiserade system har en form av synergier genom att de använder samma IT-leverantör. De använder sig också av gemensamma säljkanaler, förmedlare, men de ägs inte av bankerna. Bankerna ger därmed bort delar av det värde som skapas till andra aktörer. De skulle tillsammans kunna skapa plattformar, processer och tjänster som gör att de kan konkurrera med de stora bankerna och de icke-reglerade aktörerna.

Ur ett SWOT analysperspektiv framstår bankernas styrkor som förmågan att hantera framtida regelverksförändringar och att de har en konkurrenskraft i sina befintliga produkter. En svaghet, främst i mindre banker, är resurskapaciteten för affärsutveckling samt bristande lönsamhet. Möjligheterna finns i den minskade konkurrensen genom att bankerna begränsar sitt produktutbud och hotet är den ökande priskonkurrensen.

6.2.2. Icke-reglerade aktörer

I Porters modell är hotet från substitut kopplat till det som i denna uppsats kallas icke-reglerade aktörer. 82 procent av de svarande i enkäten svarar att konkurrensen från icke-reglerade aktörer kommer öka inom två år, första påståendet i fråga 13. Att de icke-reglerade aktörerna utgör ett reellt hot syns också i att de bedöms lättare än bankerna att snabbt kunna utveckla kundanpassade lösningar, påstående två i fråga 13. Att de är mer snabba kan bero på dels att de har modernare tekniska lösningar som är mer flexibla och dels på att de uppfattas ha en annan form av ledarskap än bankerna. Icke-reglerade aktörer uppfattas som mer lösningsorienterade och att de inte sitter fast i traditionella strukturer.

Hoten kommer både från skuggbankerna och IT-företag, både från svenska och utländska. IT-företagen, inklusive andra typer av serviceföretag, breddar sina erbjudanden i framtiden. Breddningen innebär att de exempelvis bygger in betalösningar direkt i sina plattformar vilket gör banker överflödiga i transaktionen och därmed blir den billigare för övriga parter. Flera aktörer har tillgång till mycket mer data om kunderna och kan därmed skraddarsy lösningar som andra inte kan, exempelvis nämns Google och Apple som potentiellt stora hot. Att veta hur kunderna beter sig innebär att den som har informationen kan utveckla mer korrekta bedömningsmodeller och kan därmed ge krediter till "rätt" kunder för att risken för kreditförluster kan förutses mer precist.

Substituten innebär inte bara att nya aktörer tar delar av marknaden från bankerna, de kan även vara innovativa avseende hur kundens behov kan lösas. Det gäller både sparande och finansiering/kreditgivning. Peer-to-peer utlåning med en tillhandahållen teknisk plattform är ett exempel på ett alternativ till bankutlåning. Andra är att företagsobligationsmarknaden förväntas öka, vilket är ett substitut till bankernas

företagsutlåning. Även Riksbanken (2015) tror på en ökad andel företagsfinansiering utanför bankerna framöver.

Mot denna utveckling talar konsumenternas nuvarande trögrörlighet och att de nya tjänsterna inte erbjuder den trygghet som uppfattas finnas hos bankerna. Konsumenterna är generellt inte speciellt riskbenägna, speciellt inte avseende sina sparmedel och stannar därmed hos bankerna vars inlåning skyddas av insättningsgarantin. Det är också bekvämt för kunderna att få en samlad bild av sin privatekonomi i en inloggning hos en bank. Bankerna har dessutom kvar en absolut majoritet av lönekontohanteringen och bolånen vilket gör att de inte förlorar kunder helt så länge som kunderna inte utmanar bankerna genom att välja andra leverantörer. Det är dock sannolikt att konsumenternas trögrörliga beteende kommer förändras framöver när nya behov och anpassade lösningar till dessa behov förändras i en allt snabbare takt på samma sätt som den allmänna förändringstakten i samhället ökar.

Utifrån en SWOT analys utgör de icke-reglerade aktörerna, som beskrivits ovan, ett hot för bankernas marknadsandelar. Men utifrån enkäten har även svagheter i bankerna identifierats. 65 procent av respondenterna bedömer att den ökade regleringen gör att bankens alla utvecklingsresurser går åt till att säkerställa regelefterlevnad, riskhantering och förvaltning innebärande att nyutveckling inte hinns med.

De bankanställda har översiktliga eller begränsade kunskaper om de icke-reglerade aktörerna, påstående tre i fråga sex. Trots sin begränsade kännedom om dessa konkurrenter har de svarat att konkurrensen kommer öka från icke-reglerade aktörer inom två år och att de kommer ta marknadsandelar från bankerna. Att inte känna sina konkurrenter och ändå tro att hotet finns där riskerar att leda till att inga åtgärder eller förändringar görs för att möta hotet därför att man inte vet vad hotet egentligen utgörs av. Därmed riskerar bankerna ett myopia med för kortsiktigt och snävt tänkande.

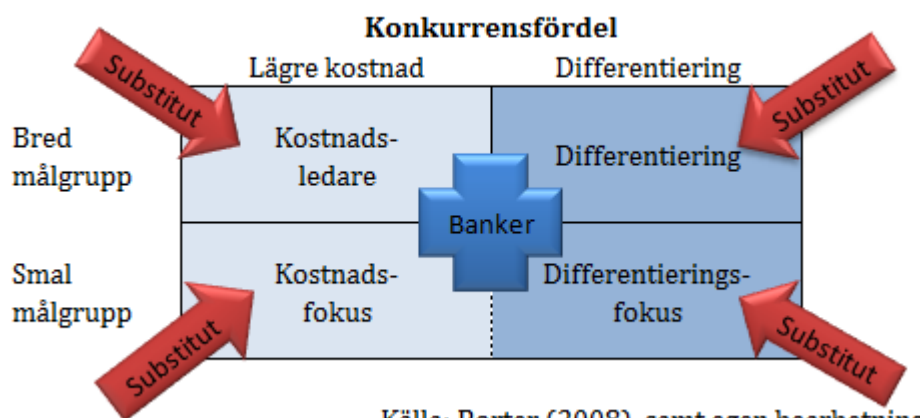
6.2.3. Sammantagen analys

Modellen med tre generiska strategier antar en tydlig priskonkurrens mellan aktörerna på en specifik marknad. I analysen av enkäten framgår att det inte är kännetecknande för den svenska bankmarknaden. Det är svårt för kunderna att se de totala priserna. Att bankerna genom bolån och lönekonton knyter upp kunden gör att det blir prispress på en enskild produkt men de andra produkterna kunden har i samma bank säkerställer bankens lönsamhet.

Knappt hälften av respondenterna har svarat att konkurrensen gör det svårare att differentiera bankens produkter mot andras erbjudanden, påstående tre i fråga 13. Samtidigt säger var fjärde att det inte stämmer och var fjärde har inte någon uppfattning. Regleringen gör samtidigt att produkterna blir mer likformiga vilket minskar differentieringen. Samtidigt kommer bankerna att begränsa sina produktutbud vilket borde tala för ökad differentiering. Det är alltså inte en entydig bild som framkommer och var tionde respondent kommenterar att bankerna kommer behöva ändra, utveckla eller justera sina affärsmodeller. Om bankerna inte ändrar affärsmodellen kan de riskera att bli fast i mitten av de tre generiska strategierna, vilket leder till långsiktigt dålig lönsamhet, se Bild 7 - Tre generiska strategier - banker och substitut. Bankerna kan klara av att fortsätta vara i mitten så länge som kunderna inte har tillräckligt många andra alternativ och så länge pristransparensen inte är tydlig.

Framförallt mindre banker kan med en förändrad affärsmodell ta en tydligt differentierad position genom att spetsa sitt erbjudande, ligga i framkant på att lösa kundens behov samt vara snabb i att integrera regleringen i sin verksamhet. Differentieringen kan vara antingen till en bred, eller kanske mest troligt, till en smal målgrupp.

Bild 7 - Tre generiska strategier - banker och substitut



Källa: Porter (2008) samt egen bearbetning

Substituten kommer utgöra ett hot från alla håll i modellen och ta fler och fler bitar av marknaden från bankerna. De primära konsekvenserna som identifieras är dock att mindre banker kommer gå samman eller köpas upp av de stora. Respondenterna ser inte frågan om förmedlare eller mellanhänders del i värdekedjan som viktig, den lägsta viktighetsgraden av alla fick påstående fyra i fråga 13. Också ett av de påståenden som fick flest "har ingen uppfattning". För de bankanställda i mindre banker är frågan dock viktig. Mindre banker bedöms vara mer beroende av förmedlare än de stora vilket gör att frågan är mindre viktig för de stora. Oavsett det så indikerar bilden, att förmedlarna inte är viktiga, ett bankernas myopia, då andra icke-reglerade aktörer kan komma att ytterligare försöka komma mellan bankerna och dess slutkunder.

Summeringen av SWOT analyserna i Tabell 13 - Summering SWOT framgår att de mindre bankerna får fler identifierade svagheter än de större bankerna.

Tabell 13 - Summering SWOT

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

6.3. Bankernas processer och ledarskap

6.3.1. Processer

Sju av tio anser att regleringen bidrar positivt till bankernas allmänna ordning och reda, påstående sex i fråga 15. Det har inte varit helt lätt för bankerna att identifiera och dokumentera sina väsentliga processer, påstående ett i fråga 15. Att inom ramen för sina väsentliga processer identifiera sina värdefulla förmågor och få en höjd ordning och reda skapar förutsättningar för ökad effektivitet samt ett beslutsunderlag till de ovan beskrivna behoven av förändrad affärsmodell. Bankerna har idag inte en tydlig bild av den väsentliga processens förmågor som adderar kundvärde men säger att det är viktigt att identifiera de väsentliga processerna. Bankerna har kontroll på sin IT-process men inte tillsammans med de manuella processtegen. Den väsentliga processen bör inte heller vara strukturerad utifrån bankernas traditionella produktorienterade affärsklimat, där organisationen tänker i silos utifrån sin egen optimering. Med en begränsad konkurrens och därmed dålig pristransparens har inte bankerna varit tvingade att anstränga sig på samma sätt som exempelvis tillverkningsindustrin. Bankerna har kunnat vältra över det mesta av sina kostnader på kunderna. I framtiden kan intentionerna i regelverket, rätt utnyttjat, användas till att skapa konkurrensfördelar samt möjlighet att snabbare parera för ny konkurrens. Det kan ske genom en tydligare processorientering av bankens organisation, men även här finns en risk för ett bankernas myopia då de saknar processvana.

Bankernas processer är inte unika men heller inte helt lika säger sex av tio respondenter och övriga har inte någon uppfattning, påstående två i fråga 15. Att ha unika förmågor som konkurrenterna inte har ger en uthållig konkurrensfördel. Svaren till detta påstående har varit allmänt hållna. Det finns detaljer i processerna som är unika. Troligtvis hade svaren blivit mer instämmande om frågan ställts utifrån det unika i exempelvis bankens kreditgivningsprocess. Därmed är underlaget för långtgående slutsatser begränsat i just denna del. Unika processer har av respondenterna inte angetts som viktigt och inga fritext svar behandlade heller behoven av unika processer eller så är det inte ett vedertaget begrepp i hur bankerna ser på sin konkurrensförmåga.

Avseende tredje delen i VRIO modellen, imiterbara förmågor, så är respondenternas svar, påstående fem i fråga 15, och analysen i princip samma som i föregående stycke om unika förmågor. Processerna är möjliga att plagiera utan någon större kostnad och utgör inte en specifik konkurrensfördel.

Organisationens anpassning och stöd till de väsentliga processerna, vilka innehåller de förmågor som identifierats att bidra till bankens konkurrensfördelar, har av respondenterna ansetts viktigt, påstående fyra i fråga 15, och nästan ingen säger att det stämmer helt. Det gäller även för bankens allokering av de IT-resurser som behövs för att optimera processerna, påstående sju i fråga 15. Att anpassa organisationen efter de väsentliga processerna tar tid och kräver att gamla mönster bryts upp. Då bankerna ännu inte helt har identifierat de väsentliga förmågorna längs processerna så är det till viss del rimligt att organisationen ännu inte är anpassad.

Regelverkens korta implementeringstid efter slutgiltigt fastställande är en utmaning för bankerna även avseende anpassning av processer. Det uppstår i flera banker ett personberoende då det är få som är insatta och leder implementeringarna. I processanpassningen är det IT-stödet som utmanar. IT-systemen är komplexa och

oflexibla vilket gör att förändringsprocesserna i systemen tar längre tid än implementeringstiden för reglerna. För många av systemen har bankerna även personberoenden avseende teknisk kompetens. Det blir då en trångsektor som utgör en extra svårighet i implementering av nya regler på kort tid samt att det nästan blir omöjligt att samtidigt bedriva nyutveckling i samma system. Kompetensförsörjningen för hanteringen av IT-system och den ändrade styrningsmodellen till mer processtyrning skapar utmaningar då konkurrensen om personalen är hård.

Att veta när processerna är tillräckligt anpassade och dokumenterade för att leva upp till kraven i regleringen är extra svårt då regleringen sker från ett internationellt perspektiv och när regulatorerna inte upplevs vara tydliga i sina direktiv. Osäkerheten innebär att vissa delar överarbetas och andra delar görs det för lite av. Osäkerheten är också ett tecken på att regleringens intentioner inte har arbetats in i de dagliga processerna utan regleringskraven uppfattas som något ytterligare som ska göras vid sidan av ordinarie affärsprocess.

6.3.2. Ledarskap

Den generellt använda svenska chefs- och kommunikationsstilen som kännetecknas av ett post-byråkratiskt ideal passar inte in på de krav som enkätsvaren ger. Sex av tio säger att handlingsutrymmet som ges från styrelse och chefer ner i organisationerna har minskat, tvärt emot vad som kännetecknar det post-byråkratiska idealet, påstående tre och sju i fråga 17. Det stämmer dock med regleringens utformning som innebär att ansvaret tydliggjorts och flyttats uppåt i organisationshierarkierna. Inte bara ansvaret flyttas till bankstyrelserna utan även möjligheten att hitta former för hur det som styrelseledamöterna tillför, i mer detaljer än tidigare, används i den dagliga styrningen. Kraven på styrelserekryteringsprocesserna har därmed höjts vilket också är i linje med regleringens utformning samt rätt använt till nytta för bankerna.

Att handlingsutrymmet minskar kan riskera att göra bankcheferna till personer som endast gör vad som står i deras arbetsbeskrivning och arbetsinstruktion. Andra farhågor är att de blir mer angelägna att försöka uppfylla regulatorernas krav än kundernas behov. Det beteendet kan förstärkas av den osäkerhet och otydlighet som råder kring tillämpningen, cheferna vet helt enkelt inte när de uppfyller regleringen. Det ger mer hierarkiska organisationer som är mindre entreprenöriella eller affärsorienterade. De affärsorienterade cheferna har då lämnat bankerna och gått till de icke-reglerade konkurrenterna. Med den chefskulturen är inte bankerna konkurrenskraftiga mot de icke-reglerade aktörerna.

En framtida bankchef har betydligt mer regulativt fokus än idag samtidigt som hen ska vara affärsorienterad. Chefernas styrning av verksamheten behöver dokumenteras tydligare och utgå från ett riskbaserat förhållningssätt. Riskbedömning sker både utifrån regleringskrav och utifrån kundnöjdheten. Då kraven på regulatorisk kunskap ökar på cheferna blir det en längre startsträcka för chefer rekryterade utanför bankerna än de som har bankerfarenhet. Det gör det kortsiktigt lättare för bankerna att rekrytera inom banksektorn vilket ökar konkurrensen om kompetens, driver upp lönerna och riskerar att öka hemmablindheten bland bankerna. Samtidigt är affärsorienteringen viktigare än någonsin eftersom konkurrensen från icke-reglerade aktörer kommer öka.

Därmed blir ledarskapsförmågorna hos cheferna avgörande. Cheferna behöver gilla det formalistiska dokumenterandet lika mycket som affärsutvecklingen och kunna förmedla

det ömsesidiga beroendet för olika delar av arbetet till sina medarbetare. Detta gäller chefer på alla nivåer då kulturen sätts från styrelsen och nedåt.

Genom kunskap om vad som händer i omvärlden och genom ett aktivt arbete med de affärsmöjligheter som nya regleringsförslag innebär kan cheferna leda bankerna till konkurrensfördelar. För att lyckas behövs en strategisk planering som omfattar denna utveckling samt att bankerna ser den snabbare regleringsförändringstakten som något positivt. Det innebär ett behov av snabbtänkta, flexibla samt kund- och lösningsorienterade chefer samtidigt som de är administrativt skickliga. Även chefer längre ner i organisationerna behöver mer helikopterperspektiv, över åtminstone hela den väsentliga process som deras enhet är en del av, för att bli framgångsrika i det nya riskbedömda och reglerade affärsklimatet.

7. Slutsatser

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

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

Regleringens nuvarande och framtida krav måste integreras i bankens väsentliga processer och utgöra en viktig del av affärsstrategin. Med integrering åsyftas att det ska göras inom den nuvarande affärsprocessen och vara en del av exempelvis kreditprövning och prissättning. Enkäten visar att det är inom operativa risker, informationssäkerhet och IT som kunskaperna är lägst. Det kan förklaras av att det är det område som varit reglerat kortast tid. Kunskaperna om dessa har därmed ännu inte hunnit sprida sig i bankerna så att de blivit en naturlig del av verksamheten. Bankerna behöver därför arbeta med att höja kunskapen om denna del så att den integreras i de väsentliga processerna och det dagliga arbetet. Då skapas effektivitet och ändamålsenlighet, vilket kommer öka lönsamheten samt förmågan att möta ny konkurrens.

En ökad kunskap och integration av väsentliga processer gör även att den allt kortare implementeringstiden av kommande reglering kan hanteras effektivt. När bankens hantering i väsentliga processer är i linje med regleringens intentioner kommer bankerna också känna mindre osäkerhet för regulatorns tillämpning. Osäkerheten avseende konsekvenserna vid regelefterlevnadsbrister förstärks även av den nyligen implementerade sanktionsregleringen, där bankerna ännu inte fullt ut kan bedöma dess tillämpning. Osäkerhet leder till svårigheter i beslutsfattande vilket är ineffektivt och gör att bankerna tappar affärsutvecklingskraft.

De ökade resursbehoven för affärsutveckling och regleringsanpassning gör det svårare att driva mindre banker då kostnaderna blir höga i förhållande till affärsvolymerna. Inträdesbarriärerna för nya banker blir också större vilket leder till ytterligare konsolidering av den svenska bankmarknaden, ökade samarbeten mellan banker samt öppningar för icke-reglerade aktörer. En ökad konsolidering innebär att oligopolet förstärks och att konkurrensen inom den svenska bankmarknaden minskar. Bankerna

har som utgångspunkt att fortsätta vältra över den ökade regleringens kostnader på kunderna. Det är möjligt genom oligopolet och den dåliga pristransparensen samt kundernas trögrörlighet.

Det förstärkta oligopolet inom bankmarknaden och den bristande konkurrensen öppnar möjligheter för icke-reglerade aktörer att kunna konkurrera med bankerna. De kan göra det genom att ta en tydlig position i de generiska strategierna, kostnadsledare, differentiering eller fokus på en mindre målgrupp. De icke-reglerade aktörerna kan även bli framgångsrika då bankerna inte har tagit någon tydlig position vilket direkt kommer att påverka bankernas lönsamhet när kostnaderna inte längre går att vältra över på kunderna. Konsekvensen blir att bankerna behöver utveckla och anpassa sina affärsmodeller för att överleva långsiktigt.

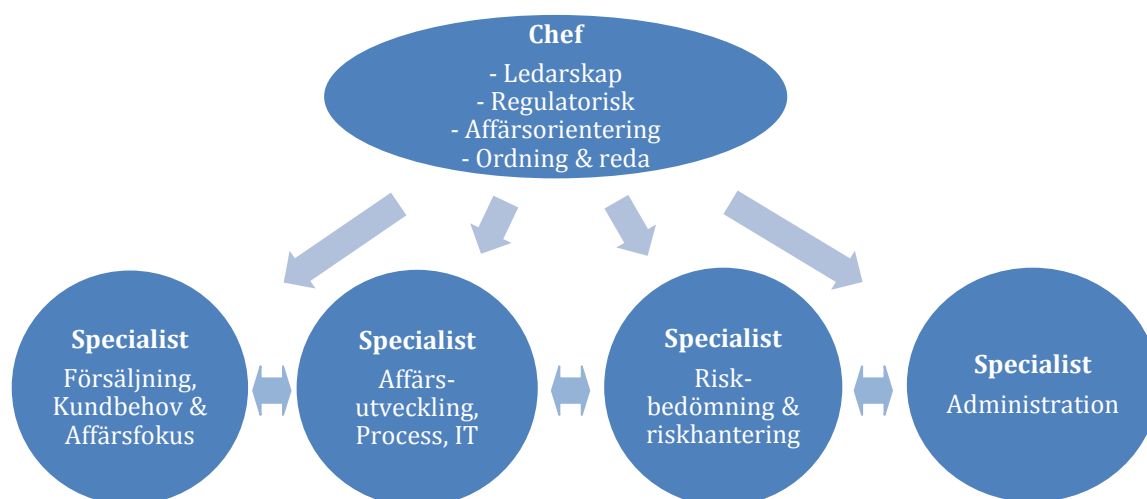
Framförallt mindre banker behöver hitta nya vägar till synergier för kostnadsreducering, både avseende stödfunktioner och kundportaler. Det kan ske genom att de går samman och sätter upp nya plattformar som tar upp konkurrensen med de stora bankerna och icke-reglerade aktörer. Plattformarna ska stärka relationen till kunden och knyta den närmare till sig. Om bankerna inte gör det själva så kommer någon IT-entreprenör göra det och då förloras delar av intjäningen samt att banken kommer ett steg längre från kunden. Bankerna har redan kommit ett steg bort från slutkunderna då förmedlare har klivit in "framför" bankerna. Om bankerna sätter upp en gemensamt ägd plattform skulle de kunna göra förmedlarna överflödiga och göra deras lönsamhet till sin egen. För att lyckas måste bankerna hitta samarbetsformer där de säkerställer möjligheterna för differentiering och sund priskonkurrens mellan varandra. Vissa produkter är så standardiserade att det adderade värdet för kunden är lågt och då är det priset som avgör för kunden. Bankerna sätter priset i direkt konkurrens med varandra och då är det kunskapen om kundens kreditvärdighet, när det gäller utlåning, som avgör vilken bank som är mest lönsam på längre sikt. För kunderna är det viktigt att få en samlad bild av ekonomin vilket underlättar deras dagliga hantering. Bristen på samlad plattform utanför de stora bankerna gör att kunderna inte plockar russin ur kakan om de inte är mycket aktiva och intresserade. Så länge kunderna inte enkelt kan välja den bästa leverantören för respektive produkt lever oligopolet och de stora bankernas lönsamhet kvar utan behov av tydlig positionering.

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

Högre chefer i bankerna kommer behöva ändrat fokus i sina profiler. Från att vara framförallt säljande till en profil där ledarskapet, regulatoriska kunskapen, affärsorienteringen samt den administrativa förmågan, ordningen och redan, finns. För att säkerställa arbetet i alla delar som behövs runt chefen behöver hen, i de fall hen inte har förmågorna själv, omge sig med specialister som gör att alla delar täcks upp, se Bild 8 - Chef och specialister. De med försäljningsintresse ska arbeta med det och den nya chefsprofilen kommer göra att dessa personer fortsätter att vara viktiga men det är

även de andra delarna som med en försäljningsinriktad chef prioriteras i andra hand. Detta skifte är nödvändigt för att uppnå en långsiktigt hållbar, konkurrenskraftig och lönsam affärsmodell som samtidigt uppfyller regleringens krav. Det kommer vara svårt att genomföra den sortens förändring då det är de som sitter på besluten som delvis ska ställa krav på sin egen förändring.

Bild 8 - Chef och specialister



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

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

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

Området behöver fortsatt forskning och framtida undersökningar skulle kunna omfatta:

- Bankernas utvecklingsförmåga i relation till personalomsättning med beaktande av banksektorns lönenivåers inlåsnings effekter.
- Låneförmedlarnas effekter på kredittagarnas lånekostnader samt bankernas lönsamhet, effektivitet och långsiktiga affärsmodell.
- Applicering av tillverkningsindustrins mångåriga erfarenheter av processorientering, organisation, styrning och kontroll på bankerna.

Referenser

Litteratur:

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 2. uppl., Studentlitteratur.
- Arwinge, O., Eklöv Alander, G., & Nilsson, F. (2013). *Intern kontroll och ekonomistyrning - två sidor av samma mynt?*.
- Barth, J. R., Caprio, G., & Levine, R. (2005). *Rethinking bank regulation: Till angels govern*. Cambridge University Press.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Liber.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis and cases: text and cases, Eighth edition*. John Wiley & Sons.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2014). *Exploring strategy: Text and cases. Tenth Edition*. Pearson Education.
- Melé, D. (2011). *Management ethics: Placing ethics at the core of good management*. Palgrave Macmillan.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Power, M. (1999). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Schön, L. (2000). *En modern svensk ekonomisk historia: tillväxt och omvandling under två sekel*. 1. uppl. SNS förlag.
- Trost, J. (2007). *Enkätboken*, upplaga 3. Studentlitteratur.

Artiklar:

- Amel, D., Barnes, C., Panetta, F., & Salleo, C. (2004). Consolidation and efficiency in the financial sector: A review of the international evidence. *Journal of Banking & Finance*, 28(10), 2493-2519.
- Arnold, P. J. (2009). Global financial crisis: The challenge to accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 803-809.
- Bachmann, A., Becker, A., Buerckner, D., Hilker, M., Kock, F., Lehmann, M., Tiburtius, P & Funk, B. (2011). Online Peer-to-Peer Lending—A Literature. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 16(2), 1-18.
- Blum, J., & Hellwig, M. (1995). The macroeconomic implications of capital adequacy requirements for banks. *European Economic Review*, 39(3), 739-749.
- Calori, R., & Dufour, B. (1995). Management European Style. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 61-71.
- Daltung, S. (1999). Finansiella intermediärers roll i det finansiella systemet – En översikt av den akademiska litteraturen, SOU 2000:11, bilaga 20, Sveriges regering.

Demirguc-Kunt, A., Laeven, L., & Levine, R. (2003). Regulations, market structure, institutions, and the cost of financial intermediation (No. w9890). National Bureau of Economic Research.

Diamond, D. W., & Dybvig, P. H. (1983). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. *The journal of political economy*, 401-419.

Finocchiaro, D., Nilsson, C., Nyberg, D., & Sultanaeva, A. (2011). Hushållens skuldsättning, bostadspriserna och makroekonomin: en genomgång av litteraturen. Riksbankens utredning om risker på den svenska bostadsmarknaden. Sveriges Riksbank. p. 109, 129.

Fischel, D. R., Rosenfield, A. M., & Stillman, R. S. (1987). The Regulation of Banks and Bank Holding Companies. *Virginia Law Review*, 301-338.

Geyery, A. L., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420.

Hansson, D., Oscarius, L., & Söderberg, J. (2014), Skuggbanker ur ett svenskt perspektiv, författare, Riksbankens tidskrift Penning- och valutapolitik 2014:3

Ivashina, V., & Scharfstein, D. (2010). Bank lending during the financial crisis of 2008. *Journal of Financial economics*, 97(3), 319-338.

Kogut, B. & Kulatilaka, N. (1994). Options thinking and platform investments: Investing in opportunity. *California Management Review*, 52-71.

LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1996). Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: An empirical study in financial institutions. *International Journal of Service Industry Management*, 7(2), 44-56.

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 24-47.

Maudos, J., Pastor, J. M., Perez, F., & Quesada, J. (2002). Cost and profit efficiency in European banks. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 12(1), 33-58.

Moshirian, F. (2011). The global financial crisis and the evolution of markets, institutions and regulation. *Journal of Banking & Finance*, 35(3), 502-511.

Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4), 443-470.

Palmer, A., & Bejou, D. (1995). The effects of gender on the development of relationships between clients and financial advisers. *International Journal of Bank Marketing*, 13(3), 18-27.

Power, M. (2005). The invention of operational risk. *Review of International Political Economy*, 12(4), 577-599.

Pålsson, A. M. (2015), Finansinspektionens ingripanden 2004-2014.

Sealey, C. W., & Lindley, J. T. (1977). Inputs, outputs, and a theory of production and cost at depository financial institutions. *The Journal of Finance*, 32(4), 1251-1266.

Shin, H. S. (2009). Reflections on Northern Rock: the bank run that heralded the global financial crisis. *The Journal of Economic Perspectives*, 101-120.

Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*. *Journal of management studies*, 43(7), 1437-1461.

Tixier, M. (1994). Management and communication styles in Europe: Can they be compared and matched. *Employee relations*, 16(1), 8-26.

Westman, H. (2011). Reglering och övervakning av det finansiella systemet–en stridström av initiativ i finanskrisens efterdyningar. *The journal of the economic society of Finland*.

Yakhlef, A. (2001). Does the Internet compete with or complement bricks-and-mortar bank branches?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(6), 272-281.

Östman, F. (2009). Regulatory Regime Change in the Swedish Residential Mortgage Market. *Business and Economic History On-Line*, 7, 42.

Rapporter:

Bankföreningen (2015), Banker i Sverige, Nedladdad från http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/Statistik%20%26%20rapporter/Statistik/Banker-i-Sverige.aspx

BIS, Bank for International Settlements, Basel Committee on Banking Supervision, (2014), A brief history of the Basel Committee, Nedladdad från <http://www.bis.org/bcbs/history.htm>

EBA, European Banking Authority, (2015a), Overview of the potential implications of regulatory measures for banks' business models, Nedladdad från <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/974844/Report+-+Overview+of+the+potential+implications+of+regulatory+measures+for+business+models.pdf>

EBA, European Banking Authority, (2015b), Nedladdad från <http://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/single-rulebook>

Finansinspektionen (2005), Promemoria: Effektivare lagstiftning till följd av Lamfalussy-processen, Nedladdad från http://www.fi.se/upload/20_Publicerat/30_Sagt_och_utrett/30_Skrivelser/2005/effektivarelag_051102.pdf

Finansinspektionen (2013), Tillsynsrapport 2013, Nedladdad från http://www.fi.se/upload/43_Utredningar/20_Rapporter/2013/tillsrapp2013ny5.pdf

Finansinspektionen (2014a), Promemoria De svenska bankernas kapitalkrav, tredje kvartalet 2014, FI Dnr 14-16254, Nedladdad från http://www.fi.se/upload/43_Utredningar/40_Skrivelser/2014/kapitalkrav-svenska-banker-kv3-2014ny.pdf

Finansinspektionen (2014b), Nya regler om hantering av operativa risker (Beslutspromemoria), 11 april 2014, Dnr 11-11528 och 12-4167 Nedladdad från http://www.fi.se/upload/30_Regler/10_FFFS/2014/beslutspm_fffs2014-4-5ny.pdf

Finansinspektionen (2014c), Föreskrift FFFS 2014:1 och Beslutspromemoria 2014-02-17 FI Dnr 11-5610, Nedladdad från <http://www.fi.se/Regler/FIs-forfattningar/Samtliga-forfattningar/20141/>

Regeringen (1994), Regeringens proposition 1994/95:113, Ändring av avtalet om Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (EES-avtalet): System för garanti av insättningar, Nedladdad från <http://data.riksdagen.se/fil/5CF96B88-297A-48BA-9E4D-1536A00430AE>

Riksbanken (2015), Strukturomvandling i det svenska finansiella systemet, författare R. Juks, Nedladdad från http://www.riksbank.se/Documents/Rapporter/Riksbanksstudie/2015/rap_riksbanksstudie_150227_sve.pdf

Riksdagen (2015), Nya administrativa sanktioner på finansmarknadsområdet, 29 januari 2015, Regeringens proposition 2014/15:57 Nedladdad från <http://data.riksdagen.se/fil/DEA9C05B-CFA0-4940-AE0B-C0171EF91E48>

Riksgälden (2013), Insättningsgarantin, Nedladdad från https://www.riksgalden.se/sv/Insattningsgarantin/Om_Insattningsgarantin/

Sparbankernas riksförbund (2010), Delårssammanställning Jan - Dec 2010, Nedladdad från <http://www.sparbankerna.se/ekonomiska-sammanstallningar>

Sparbankernas riksförbund (2014), Delårssammanställning Jan - Sep 2014, Nedladdad från <http://www.sparbankerna.se/ekonomiska-sammanstallningar>

Svenskt Kvalitetsindex, Bank 2014, Nedladdad från http://www.kvalitetsindex.se/images/stories/Rapporter/Bank/SKI_Bank_2014.pdf

Årsredovisningar:

Handelsbanken Årsredovisning 2014, Nedladdad från http://www.handelsbanken.com/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=IDnav_About_the_group&iddef=aboutthegroup&navid=Investor_Relations_En&sa=/Shb/Inet/ICentSv.nsf/Default/qF0547EAAE37862B5C12575EB00411872

Nordea Årsredovisning 2014, Nedladdad från <http://www.nordea.com/Investor+Relations/50892.html>

SEB Årsredovisning 2014, Nedladdad från <http://sebgroup.com/sv/investor-relations/rapporter-och-presentationer/finansiella-rapporter>

Swedbank Årsredovisning 2014, Nedladdad från <https://www.swedbank.com/investor-relations/financial-information-and-publications/annual-reports/index.htm>

Nyhetsartiklar och pressreleaser:

Borg, A. (2011, 31 maj), Inga utdelningar innan kapitaltäckning höjts, *Svenska Dagbladet*, Nedladdad från http://www.svd.se/naringsliv/borg-kraver-harda-bankregler_6210565.svd

Hökmark, G. (2013, 20 juni), Staten måste kunna ta över krisande banker, *Svenska Dagbladet*, Nedladdad från http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/staten-maste-kunna-ta-over-krisande-banker_8282306.svd

Srejber, E (2001, 25 september), Anförande: Bankernas roll för penningpolitiken, *Riksbanken*, Nedladdad från <http://www.riksbank.se/pagefolders/5775/010925.pdf>

Övriga källor:

Lerdell.com, SWOT-analys, begrepp #13. Nedladdad från <http://www.lerdell.com/2009/omvarldsanalys/swot-analys-begrepp-13/>

Richardson, I. N. (2014, 18 oktober), Föreläsningmaterial "Strategic management - Perspectives", Stockholms Universitet, Executive MBA program

World Values Survey (2015), Inglehart–Welzel Cultural Map, Nedladdad från <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

Appendix 1 – Enkätfrågor

Den ökade regleringens effekter på svenska banker

Lite bakgrundsfrågor

Första fyra frågorna, markerade med *, måste besvaras.
För övrig har inte frågorna tvingande svar för att kunna gå vidare.

1. **Vilken storlek på bank är du verksam i/med? ***

Om du arbetar med flera banker, välj den storlek som du arbetat mest med under 2014 och 2015.

- Mycket stor bank (> 500 miljarder kronor i balansslutning)
- Större bank (> 50 miljarder kronor i balansslutning)
- Mindre bank (< 50 miljarder kronor i balansslutning)
- Ej verksam i bank (intresseorganisation/myndighet/etc)

2. **Ditt verksamhetsområde ***

Om du har flera välj ditt huvudsakliga.

- Bankanställd
- Interesse- eller branschorganisation (t ex Bankföreningen)
- Konsult och/eller rådgivare till banker
- Övriga (t ex myndighetsutövning, forskning)

3. **Hur många år har du varit verksam inom Bank, Finans och Försäkring?**

- Mindre än 2 år
- 2 till 5 år
- 5 till 10 år
- mer än 10 år

4. **Har du personalansvar?**

- Ja
- Nej

5. **Utifrån din position och ansvarsområde hur bedömer du dina kunskaper om de regelverk som implementerats respektive på gång att implementeras (2014 och framåt)?**

	Mycket goda	Goda	Översiktliga	Begränsade
Regelverken generellt som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den del som avser Styrning, riskhantering och kontroll (t ex FFFS 2014:1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den del som avser Operativa risker, informationssäkerhet och IT (t ex FFFS 2014:4 + 5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den del som avser Kapitaltäckning och likviditet (t ex CRR)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Utifrån din position och ansvarsområde hur bedömer du dina kunskaper i följande områden?

	Mycket goda	Goda	Översiktliga	Begränsade
Bankernas huvudsakliga produkter och tjänster.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankernas reglerade konkurrenter (andra banker & kreditmarknadsbolag).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankernas konkurrenter som inte är reglerade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankernas väsentliga processer och organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefskap, ledarskap och kommunikation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Regleringsutformning

7. I vilken grad instämmer du i följande påståenden?

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Instämmer inte alls	Vet ej / Har ingen uppfattning
Regelverket är översködligt med de regulatorer (tillsynsmyndigheter och andra regelstiftare, t ex riksdag, konsumentverket, datainspektionen) som finns idag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulatorerna är tillräckligt tydliga i sina regleringar och instruktioner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det råder ingen direkt osäkerhet i hur regulatorerna kommer följa upp tillämpningen av regleringen och instruktionerna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proportionering i regelverken mellan större och mindre banker är tillräcklig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ökade möjligheterna till sanktioner (upp till 5 mEur) mot banken och/eller styrelse/VD innebär att banken blivit eller kommer bli mer försiktig i sitt beslutsfattande.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De senaste årens ökade reglering är mycket detaljerad i hur banken ska bedriva sin verksamhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **I vilken omfattning har anpassningar behövts för att implementera regleringen avseende Styrning, Riskhantering och Kontroll (framförallt FFFS 2014:1)?**

Anpassningar syftar både på affärsmodell, processer (arbetsmetoder) och IT system.

	Begränsad omfattning	Mindre omfattning	Större omfattning	Mycket stor omfattning	Vet ej / Har ingen uppfattning
Mycket stor bank (> 500 miljarder kronor i balansslutning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Större bank (> 50 miljarder kronor i balansslutning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mindre bank (< 50 miljarder kronor i balansslutning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **I vilken omfattning har anpassningar behövts för att implementera regleringen avseende Operativa risker, Informationssäkerhet och IT (Framförallt FFFS 2014:4+5)?**

Anpassningar syftar både på affärsmodell, processer (arbetsmetoder) och IT system.

	Begränsad omfattning	Mindre omfattning	Större omfattning	Mycket stor omfattning	Vet ej / Har ingen uppfattning
Mycket stor bank (> 500 miljarder kronor i balansslutning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Större bank (> 50 miljarder kronor i balansslutning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mindre bank (< 50 miljarder kronor i balansslutning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **I vilken omfattning har anpassningar behövts för att implementera regleringen avseende Kapitaltäckning och Likviditet (Framförallt CRR)?**

Anpassningar syftar både på affärsmodell, processer (arbetsmetoder) och IT system samt rapportering.

	Begränsad omfattning	Mindre omfattning	Större omfattning	Mycket stor omfattning	Vet ej / Har ingen uppfattning
Mycket stor bank (> 500 miljarder kronor i balansslutning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Större bank (> 50 miljarder kronor i balansslutning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mindre bank (< 50 miljarder kronor i balansslutning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Konkurrensen mellan banker

Nedan finns till varje påstående en viktighetsfaktor där du ger din syn på hur viktigt påståendet är (oavsett om du instämmer eller ej) för bankerna inom 0-2 års sikt relativt de andra påståendena i samma avsnitt.

- = Inte viktigt och ur ditt perspektiv lågt prioriterat
- = ganska lågt prioriterat
- + = vore bra om det blev gjort
- ++ = mycket viktigt = högt prioriterat

11. I vilken grad instämmer du i följande påståenden?

Här söker jag din uppfattning om hur du ser på dessa påstående utifrån dina perspektiv/yrkesroll. Svara på hur väl du instämmer i påståendena nedan samt hur viktiga de olika delfrågorna är enligt din uppfattning för framtidens banker.

I det fall du är verksam i flera banker, svara utifrån den som du de senaste 12 månaderna lagt mest tid på.

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Instämmer inte alls	Vet ej / Har ingen uppfattning	Viktning relativt de övriga delfrågorna i detta avsnitt. -- = inte alls viktigt ++ = mycket viktigt			
						--	-	+	++
Förändringarna i kapitaltäckningsregelverken innebär begränsningar i vilka produkter som banken erbjuder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inträdesbarriärerna för nya banker i Sverige har blivit högre genom den ökade regleringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den ökade regleringen är positiv för bankens konkurrenskraft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att regleringen initieras/beslutas i Basel/EU har ingen större betydelse jämfört med att det sker i Sverige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att skapa förberedelse för kommande ännu ej beslutade regler innebär begränsningar i bankernas affärsutveckling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankernas produkter och sättet att tillhandahålla dom blir mer lika mellan bankerna till följd av den ökade regleringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synergier genom delade tjänster/processer/system mellan bankerna kommer att öka i framtiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Vad tror du kommer ske inom bankerna på den svenska marknaden inom 0-2 år?

Det kan vara tankar kring antalet aktörer, hur de samverkar, hur konsument- respektive företagskunder påverkas, etc.

Konkurrens från icke-reglerade aktörer

13. I vilken grad instämmer du i följande påståenden?

Här söker jag din uppfattning om hur du ser på dessa påstående utifrån dina perspektiv/yrkesroll.

Svara på hur väl du instämmer i påståendena nedan samt hur viktiga de olika delfrågorna är enligt din uppfattning för framtidens banker.

I det fall du är verksam i flera banker, svara utifrån den som du de senaste 12 månaderna lagt mest tid på.

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Instämmer inte alls	Vet ej / Har ingen uppfattning	Viktning relativt de övriga delfrågorna i detta avsnitt.			
						--	-	+	++
Konkurrensen från icke-reglerade aktörer kommer att öka inom 0-2 år.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skuggbanker eller andra icke-reglerade aktörer har lättare att utveckla specifika kundpassade lösningar än banken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrensen gör det svårare att differentiera bankens produkter mot andras erbjudanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förmedlare (eller liknande aktörer) kommer få en mindre andel av värdet i kunderbidandena inom 1-2 år.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den ökade regleringen gör att bankens alla utvecklingsresurser går åt till att säkerställa regelefterlevnad, riskhantering och förvaltning vilket gör att nyutveckling inte hinns med.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Hur bedömer du att konkurrensen från icke-reglerade aktörer (t ex skuggbanker) påverkar bankerna inom 0-2 år?

Du får gärna tänka brett och identifiera vilken typ av aktörer som du ser som största "hoten" för bankerna eller den bank som du är verksam i. Både traditionella finansbolag, bolag nära branschen (förmedlare) samt IT bolag som Apple och Google.

Processer

15. I vilken grad instämmer du i följande påståenden?

Här söker jag din uppfattning om hur det är i den bank som du är verksam mot eller i.

Svara på hur väl du instämmer i påståendena nedan samt hur viktiga de olika delfrågorna är enligt din uppfattning för framtidens banker.

I det fall du är verksam i flera banker, svara utifrån den som du de senaste 12 månaderna lagt mest tid på.

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Instämmer inte alls	Vet ej / Har ingen uppfattning	Viktning relativt de övriga delfrågorna i detta avsnitt. -- = inte alls viktigt ++ = mycket viktigt			
						--	-	+	++
De processer som är väsentliga enligt regelverket har varit lätta att identifiera och dokumentera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banken har unika processer som innebär en konkurrensfördel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankens organisation är väl anpassad till processerna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banken behöver bli större (få mer volym) för att våra processer ska bli optimala (vinna skalfördelar).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankens processer är svåra att plagiera vilket ger en konkurrensfördel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den ökade regleringen är positiv för bankens allmänna ordning och reda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banken allokera de IT resurser som krävs för att optimera processerna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Vad är de största utmaningarna för banken/bankerna med den ökade regleringen inom styrning, riskhantering, kontroll, operativa risker och IT?

Om du arbetar med flera banker med olika utmaningar får du gärna lista alla utmaningar.

På samma sätt får du gärna upplysa om det är så att du arbetat med samma utmaning i flera banker.

Konsekvenser: T ex kostnadsökningar, försämrade konkurrensförmåga, resursöverskott/-brist, etc

Ledarskap

17. I vilken grad instämmer du i följande påståenden?

Här söker jag din personliga uppfattning om hur det ser ut i bankerna.
Svara på hur väl du instämmer i påståendena nedan samt hur viktiga de olika delfrågorna är enligt din uppfattning för framtidens banker.

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Instämmer inte alls	Vet ej / Har ingen uppfattning	Viktning relativt de övriga delfrågorna i detta avsnitt. -- = inte alls viktigt ++ = mycket viktigt			
						--	-	+	++
Ledare och chefer i bankerna behöver bli mer formalistiska/byråkratiska för att möta kraven i regleringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankerna blir mer och mer toppstyrda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlingsutrymmet som styrelsen ger till bankledningen har minskat till följd av den ökade regleringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankernas organisationer kommer inom 0-2 år att bli mer hierarkiska.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har blivit svårare att rekrytera chefer till bankerna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har blivit svårare för chefer som rekryterats utanför bankbranschen att anpassa sig till de regulatoriska krav som finns på banker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlingsutrymmet för enhetschefer och dess medarbetare har minskat till följd av den ökade regleringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att ha dokumenterade uppdaterade arbetsbeskrivningar har blivit eller kommer inom 1-2 år bli viktigare.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att de anställda i bankerna har detaljerade arbetsinstruktioner har blivit eller kommer inom 1-2 år bli viktigare.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Beskriv hur du tror att profilen på framtidens chefer inom bankerna kommer vara.

Vad kommer krävas kompetensmässigt och egenskapsmässigt jämfört med idag?
Vad behövs mer av och vad behövs mindre av?
Är det i en och samma person eller är det i mixen av personer som detta behövs?

Appendix 2 – Respondenternas bakgrund och gruppering

Av respondenterna återfinns en majoritet, 55 procent, i bankerna samt 26 procent bland konsulter och rådgivare, se Tabell 14 - Verksamhetsområde / Bankstorlek. Fördelningen är jämn mellan bankstorlek, där mycket stor bank definieras som mer än 500 miljarder i balansomslutning, större bank 50 - 500 miljarder och mindre bank har mindre än 50 miljarder i balansomslutning.

Tabell 14 - Verksamhetsområde / Bankstorlek

Bankstorlek / Verksamhetsområde	Antal	Andel	Mycket stor bank	Större bank	Mindre bank	Ej bank
Bankanställda	49	55%	18 37%	12 24%	19 39%	0 0%
Intresse- & branschorg.	9	10%				9 100%
Konsulter & rådgivare	23	26%	4 17%	1 4%	10 43%	8 35%
Övriga	8	9%				8 100%
Totalt	89	100%	23 26%	13 15%	25 28%	25 28%

Respondenterna har överlag varit verksamma inom bank, finans och försäkring i mer än 10 år och nästan hälften har personalansvar, se Tabell 15 - Verksamhetstid och personalansvar. De respondenter som varit verksamma i mindre än 10 år har i enkäten lite större spridning i sina svar än de med mer än 10 års erfarenhet men inga andra signifikanta skillnader har identifierats.

Tabell 15 - Verksamhetstid och personalansvar

Verksamhetstid / Verksamhetsområde	Antal	Mer än 10 år	5 till 10 år	2 till 5 år	< 2 år
Bankanställda	49	32 65%	12 24%	4 8%	1 2%
Intresse- & branschorg.	9	8 89%	1 11%	0 0%	0 0%
Konsulter & rådgivare	23	22 96%	1 4%	0 0%	0 0%
Övriga	8	4 50%	3 38%	1 13%	0 0%
Totalt	89	66 74%	17 19%	5 6%	1 1%

Personalansvar	Antal	Ja	Nej
Bankanställda	47	23 49%	24 51%
Intresse- & branschorg.	8	3 38%	5 63%
Konsulter & rådgivare	23	11 48%	12 52%
Övriga	8	1 13%	7 88%
Totalt	86	38 44%	48 56%

Regleringskunskapsnivån är, bedömd utifrån position och ansvarsområde, överlag god både generellt och inom tre specifika områden, Styrning, riskhantering och kontroll⁶, Operativa risker, informationssäkerhet och IT⁷ samt Kapitaltäckning och likviditet (CRR⁸). Den bedömda kunskapsnivån är lägst om regelverken kring Operativa risker, informationssäkerheter och IT, se Tabell 16 - Kunskap om regelverken.

⁶ Finansinspektionens föreskrift FFFS 2014:1

⁷ Finansinspektionens föreskrifter FFFS 2014:4 och 2014:5

⁸ Europaparlamentets och rådets förordning (EU) nr 575/2013 av den 26 juni 2013 om tillsynskrav för kreditinstitut och värdepappersföretag och ändring av förordning (EU) nr 648/2012.

Tabell 16 - Kunskap om regelverken

	Mycket goda (1)		Goda (2)		Översiktliga (3)		Begränsade (4)		Aritmetiska medelvärdet (Ø)		Standard deviation (±)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	1	2	3	4
#1 Regelverken generellt s...	23x	27,06	50x	58,82	11x	12,94	1x	1,18	1,88	0,66				
#2 Styrning, riskhantering ...	30x	34,48	30x	34,48	20x	22,99	7x	8,05	2,05	0,95				
#3 Operativa risker, infor...	21x	24,14	22x	25,29	27x	31,03	17x	19,54	2,46	1,07				
#4 Kapitaltäckning och likv...	32x	36,36	32x	36,36	19x	21,59	5x	5,68	1,97	0,90				

Utifrån respondenternas bedömda kunskapsnivå kan inte någon väsentlig skillnad i enkätsvaren utläsas utöver att de med översiktliga eller begränsade kunskaper svarat "vet ej / ingen uppfattning" betydligt oftare, se Tabell 17 - Svarnivå.

Tabell 17 - Svarnivå

Kunskapsnivå (medel)	Antal svarande	Antal svar	Vet ej / ingen uppfattning	Andel
Mycket goda - Goda	48	1 387	138	10%
Goda - Begränsade	41	1 271	331	26%
Summa (Fråga 7, 11, 13, 15, 17)	89	2 658	469	18%

De som svarat att de har mycket goda kunskaper har det i hög uträkning i flera områden, se Tabell 18 - Korrelation i regelverk-kunskap. Det som markant avviker är att av de med mycket goda kunskaper i Kapitaltäckning och likviditet har knappt en femtedel mycket goda kunskaper i Operativa risker, informationssäkerhet och IT.

Tabell 18 - Korrelation i regelverk-kunskap

Regelverk-kunskap	Mycket goda kunskaper	Har även mycket goda kunskaper i :			
		Regelverk generellt	Styrning, riskhant., kontroll	Operativa risker, info säk & IT	Kapitaltäckning & likviditet
Regelverken generellt	23x	-	61%	35%	30%
Styrning, riskhantering ...	30x	47%	-	60%	43%
Operativa risker, Info...	21x	38%	86%	-	29%
Kapitaltäckning & likv...	32x	53%	41%	19%	-

Respondenternas egen bedömda kunskap om bankernas produkter och tjänster, reglerade och icke-reglerade konkurrenter, processer och ledarskap är överlag mycket goda eller goda, se Tabell 19 - Kunskap om tjänster, konkurrenter, processer och ledarskap, utom om de icke-reglerade konkurrenterna (#3) där kunskaperna främst är översiktliga och hos bankanställda även begränsade. Inte heller denna uppdelning av bedömd kunskapsnivå ger några väsentliga skillnader i hur respondenterna svarat på övriga frågor i enkäten.

Tabell 19 - Kunskap om tjänster, konkurrenter, processer och ledarskap

	Mycket goda (1)		Gods (2)		Översiktliga (3)		Begränsade (4)		Aritmetiska medelvärdet (Ø)		Standard deviation (±)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	1	2	3	4
#1 Huvudsakliga produkter...	41x	46,59	38x	43,18	9x	10,23	-	-	1,64	0,66				
#2 Reglerade konkurrente...	29x	33,33	42x	48,28	15x	17,24	1x	1,15	1,86	0,73				
#3 Konkurrenter som inte ...	7x	8,05	19x	21,84	43x	49,43	18x	20,69	2,83	0,85				
#4 Väsentliga processer o...	28x	31,82	40x	45,45	19x	21,59	1x	1,14	1,92	0,76				
#5 Chefskap, ledarskap oc...	26x	29,89	43x	49,43	16x	18,39	2x	2,30	1,93	0,76				

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

Stockholm Business School



Stockholm
University