

Anders Beversmark

Fusjon av sparebanker

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Mai 2019

Anders Beversmark

Fusjon av sparebanker

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Forord

Denne masteroppgaven er mitt avsluttende arbeid på et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven er skrevet våren 2019 og teller 30 studiepoeng.

Målet med oppgaven har vært å studere hvilke kriterier sentrale aktører vektlegger i fusjonsprosesser i norske sparebanker. For å belyse denne problemstillingen har jeg studert to caser. Det har vært gjennomført dokumentanalyser og intervjuer av personer med nær tilknytning til disse prosessene.

Det å jobbe med denne oppgaven har vært spennende og lærerikt, men også utfordrende. I løpet av dette halvåret har jeg tilegnet meg mye ny kunnskap, både teoretisk og om selve banknæringen. Gjennomføringen av et slikt prosjekt har gitt flere gode erfaringer.

Jeg ønsker å rette en takk til alle mine informanter som har vært særdeles samarbeidsvillige gjennom hele prosessen. At de har stilt til intervju, tatt seg god tid, og møtt meg med en åpen holdning har vært avgjørende for at denne oppgaven kunne gjennomføres. Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Elsa Solstad for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne masteroppgaven står for forfatterens egen regning.

Trondheim, mai 2019.

Anders Beversmark

Sammendrag

Sparebanknæringen i Norge har siden 1960-tallet opplevd en nedgang i antall banker, og det skjer årlig flere fusjoner mellom banker her til lands. For å kunne forstå hvorfor sparebanker velger å søke sammen med andre banker må vi derfor gå dypere inn i materien og se hvilke kriterier som vektlegges. Med bakgrunn i dette har jeg valgt følgende problemstilling i min masteroppgave: *Hvilke kriterier er sentrale i prosessen frem mot en fusjon av sparebanker?* For å avgrense oppgaven har jeg valgt en flercasestudie av to fusjonerte banker, Orkla Sparebank og Skagerrak Sparebank, for å få større innsikt i hvorfor sparebanker velger å fusjonere.

For å kunne besvare problemstillingen har jeg benyttet meg av et teoretisk rammeverk som inkluderer formålsrasjonell teori, herunder mer dyptgående på hva som menes med rasjonalitet, og ulike teoretiske funn i forhold til økonomiske motiv og synergier. Det teoretiske rammeverket inkluderer også institusjonelle teorier med fokus på blant annet rasjonaliserte institusjonelle myter og isomorfisme.

I denne oppgaven har jeg fem empiriske hovedfunn: 1) Fusjon like mye et strategisk valg for å bli større, da ingen av bankene var nødt til å fusjonere. 2) Flere kriterier gjorde fusjonene enklere: geografi, positivitet hos ansatte og raushet i forhandlingene. 3) Flere økonomiske kriterier er viktige, men økt tilgang på kapital og marked, samt bedre forutsetninger i fundingmarkedet ble trukket fram. 4) Fusjonen ble et grep for styrke deres legitimitet som lokal sparebank overfor omgivelsene ved å vise handlekraft og legge til rette for å kunne være der også i fremtiden. 5) Identitet og kultur internt ble diskutert på et overordnet nivå i forkant av fusjonene, men ikke på detaljnivå og forskjellene var litt større enn først antatt i den ene banken.

I analysen er informasjonen fra den empiriske delen knyttet opp mot mitt teoretiske rammeverk. Ut i fra funnene i denne oppgaven konkluderer jeg med at det er flere kriterier som ligger til grunn for at sparebankene velger å fusjonere. Hovedmålet var å bli en større enhet for å kunne ta ut synergier, få rimeligere funding, kunne følge de største kundene lenger og vise at man tok grep for å kunne være en viktig samfunnsaktør også i fremtiden. I tillegg sørger krav fra myndigheten for at sparebankene må holde seg på tå hev, og dette blir lettere å løse når man er en større bank fordi man da kan fordele disse oppgavene på en bedre måte.

Abstract

The number of Norwegian savings banks has declined since the 1960's, and there are several mergers between this kind of banks every year. To understand why savings banks are choosing to seek further consolidation with other banks we need to look at which criteria they have for doing this. Given this context I have developed the following research question for my master thesis: *What criteria are central in the process leading up to a merger of savings banks?* In order to narrow the scope in my thesis I have chosen a multi-case study of two merged banks, Orkla Sparebank and Skagerrak Sparebank, with the purpose of gaining greater insight into mergers between savings banks.

In order to answer the research question I have used a theoretical framework that includes formal rationality theory, including a more in-depth description of what rationality means, and different theoretical findings in relation to economic motives and synergies. The theoretical framework also includes institutional theories focusing on, among other things, rationalized institutional myths and isomorphism.

In this paper I present five empirical main findings: 1) Mergers is just as much a strategic choice to become a bigger bank, as none of the banks were forced to merge. 2) Several criteria made the mergers easier: geography, positive employees and generosity in the negotiations. 3) A range of economic criteria are important, but increased access to both capital and market, as well as better terms in the funding market were highlighted. 4) By completing the merger they took action to strengthen their legitimacy in their surroundings, and facilitated their ability to be there in the future. 5) Their internal identity and culture were discussed at an overall level prior to the mergers, but not on a lower levels and the differences were slightly bigger than they initially assumed in one of the banks.

In the analysis, the information from the empirical chapter is linked to my chosen theoretical framework. Based on the finding in this paper I conclude with the fact that there are several criteria that decides whether the savings banks chose to merge. The main goal was to become a larger entity in order to be able to take out the synergies, get cheaper funding, be able to follow the largest customers further and as a sign of action in order to be an important player in the society. Several demands from the authorities have the purpose of ensuring that the savings banks stay on their toes. These demands becomes easier to deal with when you are a larger bank because you can distribute these tasks in a better way.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innholdsfortegnelse	IV
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Begreper	3
1.4 Oppgavens struktur	3
2 Teori	5
2.1 Fusjoner i bank – hva vet vi?	5
2.2 Formålsrasjonell teori	6
2.2.1 Rasjonalitet	7
2.2.2 Motiver for fusjon	8
2.2.3 Synergier	10
2.3 Institusjonell teori	11
2.3.1 Ulike institusjonelle retninger	11
2.3.2 Rasjonaliserte institusjonelle myter	13
2.3.3 Isomorfisme	14
2.4 Rasjonalitet og institusjonell teori	15
2.5 Oppsummering	16
3 Metode	18
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	18
3.2 Forskningens fire faser	19
3.3 Forberedelse	19
3.4 Datainnsamling	21
3.4.1 Valg av metode	21
3.4.2 Utvalg	23
3.5 Dataanalyse og rapportering	25
3.6 Forskningsetikk	26

3.7	Kvalitet i forskningen	26
3.7.1	Pålitelighet	26
3.7.2	Gyldighet	27
3.7.3	Generalisering	27
3.7.4	Transparens	28
4	Empiri	29
4.1	Kontekst	29
4.2	Krav til bankene	32
4.3	Bankene	33
4.4	Likheter i de to casene	34
4.4.1	Oppsummering	36
4.5	Suksesskriterier i fusjonene	36
4.5.1	Oppsummering	39
4.6	Økonomiske kriterier	39
4.6.1	Oppsummering	44
4.7	Legitimitet	44
4.7.1	Oppsummering	45
4.8	Identitet	45
4.8.1	Oppsummering	48
4.9	Oppsummering av empiriske funn	48
5	Analyse	50
5.1	Suksesskriterier	50
5.2	Økonomiske kriterier	50
5.3	Legitimitet	54
5.4	Identitet	57
6	Konklusjon	58
6.1	Forslag til videre forskning	60
	Litteraturliste	61
	Vedlegg	i
	Vedlegg 1 Informasjonsskriv	i
	Vedlegg 2 Intervjuguide 1 – Banksjefer	iii
	Vedlegg 3 Intervjuguide 2 – Styreledere	v
	Vedlegg 4 Intervjuguide 3 – Bankanalytiker	vi

1. Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for bakgrunnen, motivasjonen og for valg av tema i denne masteroppgaven. Videre vil problemstillingen bli presentert, og deretter følger det en begrepsavklaring på begrepene som er brukt i problemstillingen. Avslutningsvis vil oppgavens videre struktur bli forklart.

1.1 Aktualisering

Banknæringen er en viktig institusjon i det norske samfunnet og noe alle har et forhold til i løpet av livet. Det foregår stadig fusjoner mellom banker, og det har vært et mye omtalt tema. Dette gjør det dagsaktuelt. I tillegg stilles det stadig strengere krav til kapital, og til rapportering for å sikre god drift av banker. Dette er også en sektor preget av stor konkurranse og hyppige teknologiske endringer.

Banksektoren er i stadig endring, det kommer regulatoriske krav fra myndighetene og det vil derfor være interessant å få en dypere innsikt i hvordan aktører i denne bransjen opplever det, og hvilke syn de har på fremtiden. Det vil også være interessant å finne ut hvorfor man velger å fusjonere, og hvilke kriterier det er som blir lagt til grunn for at man mener fusjon er det beste strategiske valget.

Et sterkt motiv for denne studien har vært å se på hva som er motivasjonen for fusjonene, hvilke kriterier bankene legger vekt på. Det har også vært mye fokusert på kvantitative studier der man ser på de faktiske tallene fusjonen fører til, og også en del på det som går på måling av resultat i ettertid. Denne oppgaven søker å gå inn i den tidlige fasen og på bakgrunn av dette ha en kvalitativ tilnærming for å få frem nyansene i prosessen frem mot fusjon.

Selv om det har vært gjennomført en rekke empiriske studier av fusjoner og oppkjøp, har man ikke kommet fram til en felles enighet for hvordan man best måler resultatene av dem (Hassan, Ghauri og Mayrhofer, 2018). Det kan tenkes at dette kommer av ulikhetene i fusjoner. Min betraktning er derfor at det er vel så viktig å se på bakgrunnen for fusjonene, fordi det vil kunne si mye om hvordan ting utvikler seg senere i prosessen og også utkommet av den. Det vil for eksempel ha liten betydning hvilke resultatmessige mål den fusjonerte banken får, om dette ikke var en av målsettingene før fusjonen. Mitt bidrag med denne oppgaven vil være å trekke inn de institusjonelle faktorene, i tillegg til de rent økonomiske og

rasjonelle begrunnelsene. Ved å se på disse to sammen vil det kunne gi et tosidig perspektiv på fusjoner av sparebanker, og vise litt de ulike faktorene de bringer med seg.

I denne masteroppgaven har jeg valgt å studere prosessen fram mot fusjon i det som til slutt ble de fusjonerte bankene Orkla Sparebank og Skagerrak Sparebank. Disse bankene er interessante fordi alle de fire enkeltstående bankene var godt drevet fra før, og ingen av fusjonene kom på bakgrunn av at noen av dem var nødt til å fusjonere. Dermed ble de gjennomført på en frivillig basis, og fordi det var noe de ønsket selv. I tillegg gjennomførte de fusjonene relativt nært i tid, og avstanden mellom de tidligere hovedkontorene var den samme, noe som gjør de to fusjonene sammenlignbare.

1.2 Problemstilling

Fusjoner kommer i mange former og det er mange kriterier og ulike motiver som driver dem fram. Fusjoner kan derfor ikke ses på som helt like, og det er derfor nødvendig med en avgrensning. Jeg har derfor valgt ut to fusjoner som jeg vil studere. Mitt utgangspunkt er prosessen frem mot et fusjonsvedtak fordi dette kan gi en innsikt i hva det er som vektlegges når man velger å fusjonere. Det er av min klare oppfatning at man ved å se på de kriteriene som veier tyngst vil få en større forståelse for det klimaet som norske sparebanker lever i. Man vil også få et innblikk i de diskusjonene som har funnet sted, og hvordan man i forkant jobbet med aktuelle problemstillinger, og hva de prioriterte. Gjennom et slikt studium vil man også kunne få en større forståelse for de rasjonelle økonomiske kriteriene, og de institusjonelle faktorene som spiller inn i en slik prosess. På bakgrunn av en dyptgående casestudie ønsker jeg dermed å besvare følgende problemstilling:

Hvilke kriterier er sentrale i prosessen frem mot en fusjon av sparebanker?

Jeg vil i denne oppgaven se på hvilke kriterier som vektlegges når to enkeltstående sparebanker velger å fusjonere. Samtidig vil jeg ved å se på to ulike caser se om det er noen likheter og forskjeller i de to prosessene. Det er i dette arbeidet viktig å gjøre noen avgrensninger, da en slik prosess kan ses på fra ulike vinkler og på ulike nivåer. I denne oppgaven har jeg valgt å ha et internt fokus der kriteriene for fusjonen vil bli presentert og forklart av de som jobbet med denne fusjonen. Dermed vil det ikke komme synspunkter fra omgivelsene. Fokuset blir da hvordan de interne aktørene opplever forholdet til de ulike delene av omgivelsene. Informantene i denne studien er fra ledelsesnivået i de ulike bankene.

På grunn av at fusjoner av denne typen er strengt taushetsbelagt, er ikke de ansatte involvert i prosessen før vedtaket blir gjennomført, dette med unntak av ansattrepresentanter. Da fusjon er en ledelsesstyrt beslutning vil ikke representanter fra de ansatte kunne si mye om kriteriene som ble vektlagt i forbindelse med fusjonen, og har derfor ikke blitt vurdert som aktuelle i denne studien.

1.3 Begreper

Begrepet fusjon vil i denne oppgaven bli brukt som en betegnelse på en felles enighet mellom to organisasjoner om at man sammen skal danne ett felles selskap, noe som indikerer at begge parter mister sin uavhengighet (Hassan, Ghauri og Mayrhofer, 2018). Det har i denne oppgaven blitt lagt vekt på prosessen frem mot fusjon, og det vil derfor være naturlig å se på hvilke bakenforliggende faktorer som spilte inn på valget om å fusjonere. Derfor er det viktig å understreke at ordet kriterier her favner de motivasjoner og faktorer som informantene vektla i beskrivelsen av diskusjonene de hadde frem mot fusjonstidspunktet. Ved å bruke ordet kriterier i stedet for motiver, er målet at også flere faktorer enn de som var direkte drivende til fusjon kan bli omtalt.

Det som i problemstillingen omtales som prosessen handler her om diskusjoner, møtevirksomhet, strategisamlinger, alt som ble gjort fram til man vedtok å fusjonere. Det har derfor vært viktig å få fram det som har vært sentralt i dette arbeidet. Hva som har blitt ansett som mer viktig og hva som har vært utfordrende å gjennomføre.

1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 1 ble oppgavens aktualitet og problemstilling presentert. Det inneholder en begrepspresentasjon hvor sentrale begrep blir forklart. Deretter blir oppgavens videre struktur presentert.

I kapittel 2 vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven bli presentert. Det teoretiske rammeverket er ment å skulle belyse og besvare problemstillingen. Det er også naturlig å innlede dette kapittelet med et utdrag av relevant teori som kommer fra tidligere studier av fusjoner av bank.

I kapittel 3 gjøres det rede for det vitenskapelige ståstedet, samt mer utfyllende om valg av metode. Det vil her også være naturlig å trekke inn alt fra datainnsamling til oppgavens reliabilitet og validitet.

I kapittel 4 vil empirien bli presentert. Her vil det først bli presentert relevant informasjon om utviklingen i sparebanksektoren, beskrivelse av de to casene, samt empiriske data som er resultat av intervjuene som er foretatt.

I kapittel 5 analyseres funnene for å kunne svare på problemstillingen. Empirien fra forrige kapittel vil her blir satt opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven.

Kapittel 6 består av min konklusjon, som er basert på analysen av funnene. Det vil også bli lagt fram noen forslag til videre forskning.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som har blitt lagt til grunn i denne oppgaven. Innledningsvis vil jeg beskrive hva en fusjon er, før jeg går videre på de teoretiske perspektivene som jeg har tatt utgangspunkt i. Her vil jeg først gå nærmere inn på formålsrasjonell teori og problematisere litt rundt det å ta rasjonelle valg og hvorfor fusjon blir sett på som det beste middelet for å nå ønskede mål. Deretter vil jeg gå inn på institusjonell teori fordi dette perspektivet kan gi en annen innsikt rundt temaet fusjon som går på andre faktorer enn de rent økonomiske og rasjonelle, hvor krefter utenfor institusjonen også har en betydning.

For å forklare valgene man tar vedrørende organisatoriske innovasjoner, som fusjoner er eksempel på, kan man velge ulike teoretiske innfallsvinkler. Ved å velge formålsrasjonelle perspektivet, blir det fokus på hva som er et effektivt og rasjonelt valg og man antar at valgene blir tatt basert på kostnadskalkulasjoner og mulige fordeler. Det institusjonelle perspektivet bryter med dette synet, og ser heller på hvordan regulatoriske faktorer eller bindinger til det som anses som akseptert praksis, med andre ord legitimitet, spiller inn (DiMaggio, 1983; Meyer og Rowan, 1977). Når man ser på fusjoner fra et institusjonelt perspektiv vil konteksten bli viktig. Dette fordi det vil være med å forklare hvordan man kan oppnå legitimitet ut fra hvordan ting ser ut i fusjonens omgivelser.

2.1 Fusjoner i bank – hva vet vi?

I mye av forskningslitteraturen blir begrepene fusjoner og oppkjøp sett på som synonymer, selv om det er noen klare forskjeller mellom de to begrepene. Mens fusjon omhandler to selskapers sammenslåing til én ny enhet, er tilfellet med oppkjøp at den ene parten kjøper opp den andre og på den måten blir eieren (Hassan, Ghauri og Mayrhofer, 2018). Begrepet som går igjen i litteraturen er M&A, ”mergers and acquisitions”, eller fusjoner og oppkjøp (Hassan, Ghauri og Mayrhofer, 2018; DeYoung et al., 2009; Calabretta, Gemser og Wijnberg, 2017; Boye og Meyer, 1998).

En gjennomgang av litteraturen fra årene etter 2000, gjennomført av DeYoung et al. (2009), viste klare sammenhenger i fusjoner og oppkjøp blant både nord-amerikanske og europeiske banker. Studien inkluderte over 150 tidligere studier. I de nord-amerikanske bankfusjonene var det tegn på at man kunne oppnå forbedring av effektiviteten, mens det var mer blandet når

det kom til om det skaper verdi for aksjeeierne. For de europeiske bankfusjonene viste litteraturen at man oppnådde begge disse to (DeYoung et al., 2009).

DeYoung et al. (2009) viser til at bedrifter innenfor finanssektoren har konsolidert siden 80-tallet, og spådde at dette bare ville øke etter finanskrisen som oppsto i 2008. De viser videre til at antallet selskaper innenfor den finansielle sektoren har gått ned og at de bedriftene som overlever er større, mer diversifiserte og opererer på flere områder enn man gjorde tidligere. De faktorene som har fremmet denne typen konsolideringer er finansielle og teknologiske innovasjoner, og har endret mye av hvordan ting blir gjort i denne sektoren (DeYoung et al., 2009). En av analysene DeYoung et al. (2009) viser til ble gjennomført på et stort antall europeiske bankfusjoner på 1990- og 2000-tallet, og resultatet av forskningen presenterte overhengende bevis for at slike fusjoner førte til bedre resultater. Kostnadseffektivitet, kostnadsforbedringer og positive, men små resultatgevinster, var andre funn i disse studiene (DeYoung et al., 2009).

Mye av forskningen på bankfusjoner er basert hvilke resultater fusjonene fører til. Houston, James og Ryngaert (2001) konkluderer med at det finnes lite akademisk litteratur som gjør klare funn på økt nettoverdi selv om mange i utgangspunktet hevder at det er mange gode begrunnelser for å fusjonere (Houston, James og Ryngaert (2001)).

Forskning på bankfusjoner i Norge har også gitt oss noen svar på hva fusjoner kan resultere i. Ved å se på 130 norske banker, og fusjoner i tidsrommet 1987 til 1998 kunne Humphrey og Vale (2004) slå fast at de fant bevis for kostnadsbesparelser som et resultat av fusjoner. De mente at deres funn demonstrerte viktigheten av å bruke en fleksibel spesifisering av kostnadsfunksjoner når man skal undersøke stordriftsfordeler og kostnadseffekter i bankfusjoner (Humphrey og Vale, 2004). For å vise hvilken størrelse disse kostandene hadde, sammenlignet de dem med hva banker har oppnådd på andre tekniske innovasjoner. Da ble denne kostnadsbesparelsen fra fusjoner relativt liten (Humphrey og Vale, 2004).

2.2 Formålsrasjonell teori

Ved å se på fusjoner fra et formålsrasjonelt perspektiv, retter man fokuset på de rasjonelle valgene som tas for å kunne oppnå ønskede mål. Et slikt teoretisk perspektiv på fusjoner gjør det naturlig å se på motivene bak fusjonen. Som det ligger i navnet er mye av tanken bak formålsrasjonelle perspektiv at de handlingene som gjøres regnes som rasjonelle for det

formålet det er ment å gjelde. Begrepet formålsrasjonell kan spores tilbake til den tyske sosiologen Max Weber (1864-1920).

Gullvåg (1990) definerer formålsrasjonalitet som hensiktsmessighet eller effektivitet. Han skriver at en handlemåte er rasjonell i en gitt situasjon dersom den er det beste middelet for å nå et forutsatt mål (Gullvåg, 1990). For å kunne besvare om handlemåten er rasjonell må man derfor få kjennskap til hva alternativene var. I sammenheng med fusjoner vil dette være om fusjon er det riktige steget for å nå det målet man hadde. I ettertid vil man få svar på om man lyktes med å nå målene sine eller ikke. Om handlemåten var rasjonell på det tidspunktet da beslutningen ble tatt avhenger av informasjonen aktøren hadde. Rasjonaliteten avhenger av om handlingen er egnet til å realisere de målene man hadde (Gullvåg, 1990). Når man ser på prosessen frem mot selve fusjonsvedtaket blir ikke oppnåelsen av målene de involverte satte seg det viktige. Fokus blir da på om det var et rasjonale bak valget om å fusjonere, og hvilke motiver man hadde for å starte fusjonsprosessen som til slutt endte med at man vedtok å fusjonere.

2.2.1 Rasjonalitet

Når man behandler formålsrasjonell teori er det også viktig å diskutere hva rasjonalitet er. For å kunne ta et rasjonelt valg er man avhengig av å ha informasjon om hvilke alternativer man har. Rasjonell teori og den rasjonelle aktør strekker seg tilbake til Adam Smith og the "economic man", hvor full informasjon og aktører som valgte det som var best for seg selv. Overført til bedrifter hadde denne mikroøkonomiske teori-tankegangen et syn på bedrifter som "black box", og interne forhold ble ikke vektlagt. Ifølge Fallan og Pettersen (2016) kom March og Simon (1958) og Cyert og March (1963) på 50- og 60-tallet med et perspektiv som brøt litt med dette nyklassiske mikroøkonomiske synet (Fallan og Pettersen, 2016). De studerte bedriftene innenfra og la med det grunnlaget for begrepet begrenset rasjonalitet hvor full informasjon og full rasjonalitet ikke lenger er påkrevd. Dette markerte en endring fra "economic man" til "administrative man" (Fallan og Pettersen 2016). Det betyr at beslutningene som tas av mennesker bygger på begrenset rasjonalitet, og at ufullstendig informasjon og begrenset evne til å forstå sammenhenger kan gjøre det beste valget mangelfullt (Fallan og Pettersen, 2016). I det virkelige liv er det så og si aldri full informasjon. Man ser derfor ofte på de antagelsene om noe som er gitt eller de begrensningene som ligger i det rasjonelle valget. De vanligste begrensningene er (1) alle alternativene som kan velges, (2) forholdene som bestemmer resultatet (tilfredshet, måloppnåelses) som

funksjon av alternativet som er valgt og (3) preferanserangering av de aktuelle resultatene (Simon, 1955: s. 100). For å bedømme om handlingen er rasjonell i forhold til begrenset rasjonalitet må man vite aktørens mål, oppfattelse av situasjonen og evnene til å trekke slutninger ut fra den tilgjengelige informasjonen. Begrenset rasjonalitet vektlegger prosessen, ikke utfallet, for å finne ut om prosedyren som førte til resultatet var riktig, heller enn om utfallet i seg selv var det (Monroe, 2001).

For å kunne konkludere om rasjonelle valg har blitt tatt er man derfor avhengig av å kunne si noe om valget var det beste middelet for å nå målet. I litteraturen om ledelse, og i det som gjøres i praksis, er den rasjonelle modellen ansett som det man strever etter i beslutningsprosesser (Calabretta, Gemser og Wijnberg, 2017). Dette gjelder også om omstendighetene hindrer en helt fullstendig rasjonell tilnærming. Rasjonaliteten er en analytisk, systematisk, eksplisitt og regelbasert mekanisme når man skal fatte beslutninger. Aktørene følger en steg-for-steg prosess, der man må identifisere og formulere problemet, vurdere informasjon nøye, finne frem til flere alternativer, vurdere kostnad og nytte ved hvert alternativ. Deretter ender man til slutt opp med et logisk valg basert på grundige overveielser (Calabretta, Gemser og Wijnberg, 2017). Denne prosessen går i dybden på en måte som gjør at det fort kan bli tidskrevende, kreve mye innsats og ikke passe godt med det tidspress, kompleksitet og usikkerheten som beslutningstaking er (Calabretta, Gemser og Wijnberg, 2017).

2.2.2 Motiver for fusjon

Ved at det formålsrasjonelle perspektivet er opptatt av om man velger det mest effektive middelet for å nå målet, blir fusjonen i denne sammenhengen middelet. For å begrunne hvorfor fusjon blir valgt som middel for å nå ønskede mål, vil den bakenforliggende motivasjonen for å fusjonere være viktig. Ifølge Boye og Meyer (1998) er det sjelden at en fusjon drives av bare ett enkeltmotiv. Ofte er det en sammenblanding mellom flere motiver på eier- og ledelsesnivå. Motivene kan også være ulike hos fusjonspartnerne (Boye og Meyer, 1998). Koetter et al. (2007) viste til at litteraturen fra forskning på bank vurderer et stort spekter av potensielle fusjonsmotiv, blant annet økt effektivitet, diversifisering av inntjening og risiko, vekst gjennom oppkjøp, realisering av stordriftsfordeler eller omfang, og et ønske om å øke markedsandelen (Koetter et al., 2007).

Boye og Meyer (1998) deler de vanligste motivene for fusjoner og oppkjøp inn i tre kategorier; verdimaksimerende motiver, ikke-verdimaksimerende motiver og konkurransedynamikk. Innenfor de verdimaksimerende motivene er det, ifølge Boye og Meyer (1998), to ulike retninger; verdiskapning og verdioverføring. Verdiskapningen skjer ved en effektivisering av driften og inkluderer ulike synergier på flere plan. De trekker her fram ledelsessynergier, finansielle synergier, operasjonelle synergier, diversifiseringssynergier og restruktureringsgevinster. Verdioverføring skjer stort sett gjennom at gevinster overføres fra andre eksterne kilder, som kunder og leverandører (Boye og Meyer, 1998). Dette betyr at bak rasjonelle økonomiske valg kan det ligge flere faktorer som er direkte drivere for at en fusjon blir gjennomført. Ifølge Boye og Meyer (1998) er ett motiv bak fusjoner ofte de ulike synergieffekter som de to partene kan dra fordeler av å slå sammen. Fusjonen kan med det gi dem stordriftsfordeler ved at de forener komplementære ressurser (Boye og Meyer, 1998).

Ikke-verdimaksimerende motiver går mer på de andre motivene eierne har enn de rent verdimaksimerende. Særlig to motiver står da sterkt, og det er emperiebygging og ivaretagelse av egen posisjon. Den tredje kategorien Boye og Meyer (1998) lister opp som motiver for fusjoner er konkurransedynamikk. Slike motiver er beviser på at bedrifter eksisterer i sine omgivelser og at man responderer ut fra det konkurrentene gjør. Her deles det inn i kopieringsadferd og mottrekk. Det at noen velger å kopiere andre kan komme av flere grunner, men Boye og Meyer (1998) trekker fram at en mulig forklaring kan være at det er strukturelle likhetstrekk i en bransje. De trekker også fram at banknæringen er en bransje som har vært spesielt kjent for å gjøre nettopp dette. Mottrekk kan også være et bakenforliggende motiv for å fusjonere. Det er også flere grunner til at mottrekk er nødvendig, men ett av eksemplene Boye og Meyer (1998) nevner er at man høster gevinster ved å blokkere muligheten for å etablere seg for potensielle inntrengere.

Et annet viktig motiv ser ut til å være de synergier man kan oppnå på kostnadssiden. Houston, James og Ryngaerts (2001) undersøkelser viser at driften ble mer effektiv blant de fusjonene de fulgte. De hevdet dermed at dette styrket argumentet om at kostnadsbesparelser er et viktig motiv for bankfusjoner. Samtidig kunne ikke regnskapene i ettertid gi et klart bilde på at ledelsen nådde målene sine når det kom til kostnadsbesparelser og inntjening (Houston, James og Ryngaerts, 2001). Når de beskriver rasjonalistene ved bankfusjoner trekker de fram at

fusjonene kan gi banken økt verdi ved å redusere kostnader og/eller øke inntektene (Houston, James og Ryngaerts, 2001).

Forskningen på fusjoner fra andre næringer finner også mye av de samme motivene, på tvers av bransjer og tid. Hassan, Ghauri og Mayrhofer (2018) studerte telekommunikasjonsbransjen og i deres studie av fire ulike fusjoner fant man ut at alle var drevet av ulike motiv. Disse var å bli mer konkurransedyktige i markedet, å oppnå stordriftsfordeler for å kunne møte kundebehov, samt sikre den strategiske retningslinjen som var valgt gjennom å utforske nye markedsmuligheter. Hassan, Ghauri og Mayrhofer (2018) viser også til forskningen til Brouthers et al. (1998) som oppsummerer med at motiver for fusjon kan deles inn i tre kategorier; forbedrede økonomiske resultater, personlige fordeler for ledere ved for eksempel økt prestisje eller godtgjørelse, og økt markedsmakt (Hassan, Ghauri og Mayrhofer, 2018).

2.2.3 Synergier

Synergiene som en sammenslåing vil bringe med seg er en av de mest tungtveiende grunnene til at selskaper velger å fusjonere. Chatterjee (2007) betegner synergier som fusjonenes ”golden prize”. Ved at to parter kombinerer sine ulikheter i den nye organisasjonen vil synergiene kunne vokse fram. Dette kan medføre høyere inntekter, bedre effektivitet eller mer av begge deler, enn det de to partene kunne klart dersom de sto alene. Disse synergiene kommer ikke av seg selv, og det er ikke bare å legge til ny teknologi eller kompetente ansatte. Dette gjelder spesielt i tilfeller der den felles driften er kompleks og er ment å øke effektiviteten eller verdier for kundene (Chatterjee, 2007). Dette understøttes av arbeidet til Wilson et al. (2010) hvor de viser til at litteraturen oppsummerer motivene for fusjoner under overskriftene ”synergy, hubris og agency”, de hevder at disse tre går igjen også på tvers av bransje. Deres forskning viser empiriske bevis fra både Nord-Amerika og Europa på at synergi-motivet, og den rollen det spiller, er viktig i bankfusjoner (Wilson et al., 2010). Det Wilson et al. (2010) plasserer under ”hubris og agency” er mer relevant i oppkjøpssituasjoner hvor ledelsen gjør feil ved vurdering av mulige oppkjøpskandidater og overvurderer potensielle synergier (hubris). Dette skjer også gjennom at ledere med vilje betaler for mye for de bedriftene man skal ta over (agency). Dette fordi det gir dem fordeler personlig (Wilson et al., 2010). Det de legger under overskriften synergi er derimot mer gjeldende når det er snakk fusjoner. Med synergier mener de her den økte markedsmakten den fusjonerte enheten kan oppnå, og de potensielle kostnadsbesparelsene. Kostnadsbesparelsene kan komme av blant annet utnyttelse av stordriftsfordeler. Man kan også klare å spare kostnader ved å fjerne

overlappende kostnader, ved at man kombinerer ledelsesfunksjonene og ulike back office-funksjoner. Dette støttes opp av Houston, James og Ryngaerts (2001) som i tillegg til dette nevner fjerning av overflødige lederstillinger, legge ned overlappende bankkontoer og stenge overflødige hovedkontor (Houston, James og Ryngaerts, 2001)..

2.3 Institusjonell teori

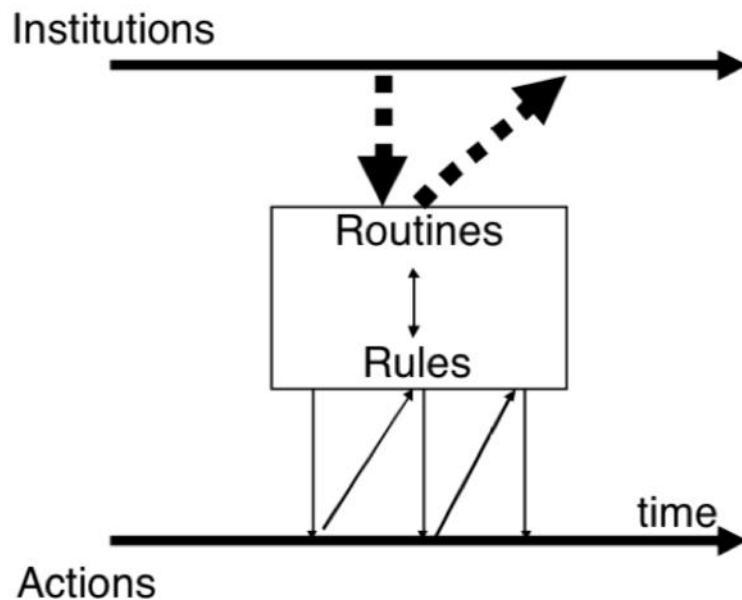
Et formålsrasjonelt perspektiv på organisasjoner og økonomiske aktører, søker å studere deres handlinger ut fra om det er rasjonelle valg, rasjonelle aktører og ut fra tilgangen deres på informasjon. Den institusjonelle teorien ble utviklet på bakgrunn av at man stilte seg spørsmål ved tilnærmingen til rasjonelle valg, som vi kjenner det fra de klassiske økonomiske teoriene (Fallan og Pettersen, 2016). Man begynte å stille spørsmål ved noen av de grunnleggende antakelsene man kjenner fra neoklassisk økonomi (Scapens, 2006).

2.3.1 Ulike institusjonelle retninger

Det er spesielt tre retninger innenfor institusjonell teori som har gjort seg gjeldene i den økonomiske litteraturen. Selv om de har ulike røtter og opphav, er de alle opptatt av institusjoner og institusjonelle endringer (Burns og Scapens, 2000). Disse tre er old institutional economics, forkortet OIE, new institutional economics, forkortet NIE og new institutional sociology, forkortet NIS (Burns og Scapens, 2000). Scapens (2006) skiller disse tre ved at han mener de har ulike utgangspunkt for å studere organisasjoner. NIE og NIS har en tilnærming som lar oss se på organisasjoner fra et utgangspunkt der eksterne faktorer legger press på de interne forholdene i organisasjonen, i søken etter å finne ut hvordan disse eksterne kreftene påvirker organisasjonen. OIE er derimot et perspektiv som lar oss få en dypere forståelse av hvordan interne forhold er med å påvirke hvordan organisasjonen utvikler seg (Scapens, 2006). Det kan derfor innledningsvis være greit å skille mellom disse tre, da de tilbyr ulike syn og argumenter i forhold til hvordan man ser på institusjoner, og institusjonelle endringer.

OIE har et utgangspunkt hvor man i stedet for å bare anta begrenset rasjonalitet og opportuniste, som man gjorde i den neoklassiske økonomien, heller rettet fokus mot å forklare hvorfor mennesker fremstår som opportunistisk, og hvorfor vi ser bestemte typer økonomiske atferd (Scapens, 2006). Denne retningen anerkjenner at atferd innenfor økonomiske systemer og organisasjoner kan bli institusjonalisert, altså bli en del av og formet av, institusjoner (Scapens, 2006).

Burns og Scapens' (2000) institusjonelle rammeverk beskriver hvordan dette fungerer, og Figur 2 viser, noe forenklet, hvordan dette forløper. Institusjonene blir her sett på som resultatet av menneskers behov for stabilitet (DiMaggio og Powell, 1991) og institusjoner må standardisere regler og normer slik at usikkerheten blir redusert (Fallan & Pettersen, 2016).



Figur 2 – Burns og Scapens' institusjonelle rammeverk (Scapens, 2006: s. 15).

Denne modellen viser sammenhengen mellom institusjonen og de handlingene som utføres av menneskene i den over tid. Regler og rutiner kobler institusjonen og handlingene sammen. På samme måte vil handlingene påvirke reglene og rutinene, og institusjonens regler og rutiner påvirker handlingene. Mens organisasjonen beveger seg framover i tid, kan regler og rutiner endre seg relativt raskt. Imidlertid virker institusjonenes måte å tenke på, og det faktum at mange ting tas som gitt, en mer langtekkelig prosess. Dette fordi det som skjer er et stykke unna den daglige aktiviteten (Scapens, 2006). Endringer som er i tråd med de allerede eksisterende rutinene og institusjonen vil være lettere å gjennomføre enn endringer som utfordrer disse rutinene. Uansett vil de nye rutinene på en eller annen måte bli påvirket av de gamle, og i prosessen med å innføre nye rutiner kan de bli modifisert av det som anses som akseptable løsninger (Burns & Scapens, 2000). For at en fusjon skal kunne anses som en suksess er man avhengig av å få samkjørt de to organisasjonene slik at man jobber på samme måte og følger de samme rutinene overalt i organisasjonen. Samtidig argumenterer Burns og Scapens (2000) med at enkelte endringer kan ha en relativt revolusjonerende effekt på de eksisterende reglene og utfordre institusjonene på et fundamentalt nivå. Slike

revolusjonerende endringer er ifølge Burns og Scapens (2000) et sannsynlig resultat ved store eksterne endringer. De hevder også at responsen til slike store endringer sannsynligvis i stor grad bestemmes av hvordan organisasjonens er før endringen (Burns og Scapens, 2000). Det vil altså si at den nåværende måten organisasjonene jobber på vil få innvirkning på prosessen med å skape nye rutiner, og endre eksisterende forhold i den nye fusjonerte organisasjonen. Det vil derfor være en fordel om man har en endringsvillig organisasjon fra starten av.

NIE og NIS er derimot mer opptatt av hvordan institusjoner påvirkes av eksterne krefter. NIE bruker økonomiske begrunnelser for å forklare mangfoldet i institusjonelle sammenhenger. Transaksjonskostnadsteori er et eksempel på en retning som spiller ut fra denne tradisjonen, med blant annet fokus på rasjonell tilnærming, og med begrenset rasjonalitet og opportuniste, og har kommet med gode bidrag til feltet (Scapens, 2000). Det som er mest interessant i denne sammenhengen er NIS, og teorier rundt det presset som omgivelsene legger på organisasjoner. Spesielt Meyer og Rowan (1977) var pionerer på dette området (DiMaggio og Powell, 1991; Lounsbury, 2008). DiMaggio og Powell (1991) mener at dette representerte et skille mellom det som i teorien ofte omtales som gammel og ny institusjonell teori (DiMaggio og Powell, 1991). Meyer og Rowans (1977) artikkel om institusjonelle myter skapte en ny retning innenfor det institusjonell-teoretiske feltet. Det er imidlertid flere ting som er likt mellom den gamle og den nye institusjonelle teorien. Både den gamle og den nye tilnærmingen er skeptiske til organisatoriske modeller som bygger på rasjonelle aktører (DiMaggio og Powell, 1991). Meyer og Rowan (1977) mener at moderne institusjoner er grundig rasjonalisert og at disse rasjonaliserte elementene fungerer som myter som igjen skaper mer formelle organisasjoner (Meyer og Rowan, 1977). Argumentet deres er at organisasjoner er like opptatt av å oppnå legitimitet i omgivelsene, at det spiller en vel så stor rolle i bedriftens beslutningsprosesser og at man ved å oppnå legitimitet er nærmere den mest effektive måten å overleve på (Meyer og Rowan, 1977). Samtidig skilles det mellom teknisk effektivitet i det organisasjonen gjør, og nødvendigheten av å omfavne de reglene, normene og forventningene fra de utenfor organisasjonen.

2.3.2 Rasjonaliserte institusjonelle myter

Flere teoretikere, blant dem Brunsson og Olsen (1990), tok til ordet for å se organisasjonene som en del av sine omgivelser, og at man ikke kunne betrakte organisasjonene kun ut i fra dem selv. Man måtte se hele bildet. Ifølge Meyer og Rowan (1977) består samfunnet av en rekke institusjonaliserte regler og normer, gjennom det de kaller rasjonaliserte institusjonelle

myter, som danner grunnlaget for utviklingen av formelle organisasjoner. Ved at organisasjoner får en struktur som tilpasser seg disse mytene i omgivelsene, reduseres den interne koordineringen og kontrollen for å kunne opprettholde legitimiteten i omgivelsene (Meyer og Rowan, 1977). Ved å innrette seg etter de rasjonelle institusjonelle mytene vil man kunne oppnå det fenomenet som Meyer og Rowan (1977) kaller dekobling. Det vil si at det ikke alltid er en sammenheng mellom det organisasjonene sier at de gjør, og det de faktisk gjør. De valgene som skaper effektivitet og de som skaper legitimitet trenger ikke å gå godt sammen, og det kan føre til en løs kobling mellom den vedtatte strukturen og det organisasjonene gjør (Meyer og Rowan, 1977). Brunsson (2002) mener at slik oppførsel kan kalles for organisatorisk hykleri. Han mener at dette er et vanlig fenomen, og at man også kan oppleve at organisasjoner sier én ting, bestemmer noe annet, for så å utføre et tredje alternativ (Brunsson, 2002). Det at ledere går ut og sier at ingen skal miste jobben på bakgrunn av fusjonen eller at man ikke skal legge ned den lokale filialen, men at man allikevel gjør det, kan være eksempler på dette.

2.3.3 Isomorfisme

Den nyinstitusjonelle teorien utviklet seg etter hvert til å se på hvordan organisasjoner prøver å tilpasse seg de institusjonelle mytene. Det at organisasjoner prøver å tilpasse seg sine omgivelser kan også føre til det som DiMaggio og Powel (1983) kaller isomorfisme. Isomorfisme kan være både likheten mellom to organisasjoner, og at organisasjoner blir stadig mer like (DiMaggio og Powell, 1983; Meyer og Rowan (1977). Både DiMaggio og Powell (1983) og Meyer og Rowan (1977) viser til at isomorfisme kan brukes for å forstå hvorfor organisasjoner tilpasser seg etter omgivelsene. Institusjonaliserte regler og mønstre blir innført i organisasjoner, fordi man ønsker å oppnå legitimitet (DiMaggio og Powell, 1983; Meyer og Rowan, 1977). Disse reglene og mønstrene spinner ut fra hva som oppfattes som riktig i omgivelsene, og derfor vil organisasjoner ligne på hverandre og fremstå som veldig homogene (DiMaggio og Powell, 1983).

For å beskrive denne likheten mellom organisasjoner så DiMaggio og Powell (1983) til isomorfisme. De lanserte tre mekanismer som beskriver tre ulike typer institusjonell isomorfisme; tvangsmessig-, imiteringsmessig- og normativ isomorfisme. DiMaggio og Powell (1983) beskriver tvangsmessig isomorfisme som press mellom organisasjoner, både formelt og uformelt, som fører til at organisasjoner blir tvunget til å innføre nye strukturer, systemer og prosedyrer (DiMaggio og Powell, 1983). Dette kan være krav som kommer

ovenfra, og DiMaggio og Powell (1983) nevner her politisk påvirkning som et eksempel på en kilde til slikt press. Det kan for eksempel være statlig, og i banksammenheng kan det være krav som myndighetene pålegger bankene. DiMaggio og Powell (1983) viser til at organisatoriske endringer i noen tilfeller skjer som en direkte respons til statlige lover (DiMaggio og Powell, 1983). Imiteringsmessig isomorfisme oppstår når organisasjoner opplever usikkerhet, og usikkerhet er dermed en kraftig drivkraft som oppfordrer til imitering (DiMaggio og Powell, 1983). Dette fører til at mange organisasjoner ser det som trygt å imitere eller kopierer det andre gjør. Det er naturlig at organisasjoner som lykkes blir kopiert av andre, spesielt hvis de oppfattes som suksessfulle og mer legitime innenfor samme bransje (DiMaggio og Powell, 1983). Dette betyr at dersom man anser for eksempel fusjoner som noe som gir store fordeler i banknæringen, så kan denne strategien bli kopiert av flere. Normativ isomorfisme stammer fra profesjonalisering. Det handler om at ulike profesjoner løfter fram spesielle konsepter for å fremme og legitimere egen yrkesstatus. At andre organisasjoner i samme bransje gjør det samme, brukes som et argument for at organisasjonen gjør det som er riktig (DiMaggio og Powell, 1983).

2.4 Rasjonalitet og institusjonell teori

Rasjonelle valg og valg som kommer av institusjonelle faktorer kan virke som to helt forskjellige verdener. Lounsbury (2008) mener at man får en for smal inngang til institusjonell dynamikk dersom man opprettholder et skille mellom teknologiske drivkrefter og rasjonelle beslutninger på den ene siden, og institusjonelle krefter og irrasjonalitet på den andre (Lounsbury, 2008). Han mener dette har vært spesielt tydelig i empirisk forskning som legger vekt på det han kaller for en to stegs spredningsprosess. Der de som har adoptert ting tidlig har blitt motivert ut fra teknologiske vurderinger, mens de som adopterte det senere har blitt sett på som angstdrevet og tankeløs kopiering for å tilpasse seg (Lounsbury, 2008). Lounsbury (2008) viser til Strang og Macys (2001) argument om at det som ser ut som urasjonell etterligning på overflaten egentlig dekker over beslutninger som egentlig er tatt av intelligente, prestasjonsorienterte ledere (Lounsbury, 2008).

Lounsbury (2008) hevder at mange atferdsforskere ofte uttrykker misnøye med det smale synspunktet på rasjonalisering fra den neoklassiske økonomiske teorien for å skille det fra sine egne forskningsmessige tilnærminger. Allikevel, hevder Lounsbury (2008), er de forsiktige med å forlate ideene om rasjonalitet helt (Lounsbury, 2008). Innenfor den institusjonelle teorien virker det som at det er to ulike retninger når det kommer til synet på

rasjonalitet, med instrumentell rasjonalitet og institusjonell rasjonalitet. Meyer og Rowan (1977) følger den retningen som var drivkraften bak det institusjonelle perspektivet, nemlig at legitimitet oppnås ved at organisatoriske strukturer blir sterkt preget av rasjonaliserte myter. Disse rasjonaliserte mytene blir dermed en type institusjonell rasjonalitet som påvirker de individuelle beslutninger og handlemåtene (Lounsbury, 2008). Andre derimot, som Oliver (1991), har en mer instrumentell og strategisk tilnærming til rasjonalitet. Hun mente at man burde fokusere på hvordan organisasjoner reagerer på institusjonelt press. Fra hennes synsvinkel vil organisasjoner ta strategiske valg som ikke alltid er basert på etterligning eller at man føyer seg for det institusjonelle presset. De kan også søke kompromiss, unngåelsestaktikker, prøve å manipulere kildene til presset eller ignorere institusjonelle krav (Lounsbury, 2008).

Mouritsen (1994) viser til at Weber (1962) antyder at formålsrasjonalitet ikke er ment å beskrive alle sider ved bestemte empirisk situasjoner. Dette fordi den på måten den er satt opp er konstruert til å bare se det sosiale samspillet fra én side. Den er satt sammen for å avdekke de abstrakte dimensjonene av rasjonalitet. Det blir dermed et spørsmål om og i hvor stor grad rasjonalitet oppnås og ikke om rasjonaliteten eksisterer eller ikke (Mouritsen, 1994). Mouritsen (1994) viser også til at man på 70- og 80-tallet begynte å stille spørsmål ved om teorier om rasjonelle valg er realistiske, noe vi tidligere i dette kapitlet har sett at også Meyer og Rowan (1977) bidro til. Mouritsen (1994) viser også til Marchs (1989) bok "Decisions and Organizations" hvor flere forfattere deltar. Fellesnevneren i denne boken er ifølge Mouritsen (1994) "... *et angrep på muligheten for rene rasjonelle valg*" (Mouritsen, 1994: s. 195). Det dette delkapitlet har vist oss er at det er ulike oppfatninger i litteraturen om hvordan man skal se på institusjoner og rasjonaliteten i det de foretar seg. Det presenteres her argumenter for at man det blir for smalt å se på rasjonalitet på den måten neoklassisk økonomisk teori gjør. Lounsbury (2008) viser til at det blir for enkelt å si at man har denne typen rasjonalitet på den ene siden, og institusjonell rasjonalitet på den andre.

2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på ulike teoretiske bidrag som vil være aktuelle for denne oppgaven. Det er her tatt utgangspunkt i to perspektiv som på hver sin måte egner seg for å studere fusjoner. Ved å se på fusjoner fra det formålsrasjonelle perspektivet vil man kunne se om valget om å fusjonere var basert på rasjonelle økonomiske kriterier. De ulike motivene som presenteres i relevant litteratur sier noe om hvilke funn som er gjort i fusjoner, både av

banker og innenfor andre næringer. Dette kan hjelpe oss i forhold til analysen av de ulike vurderingene som partene i fusjonene har gjort.

Ved å inkludere et institusjonelt perspektiv på fusjoner åpner vi for å vurdere om andre faktorer enn de rent økonomiske rasjonelle motivene var drivere for fusjonen. Det vil derfor være interessant å se på hva empirien sier i forhold til de institusjonelle faktorene som legitimitet, isomorfisme og interne regler og rutiner. Dette gjelder også den påvirkningen dette eventuelt hadde for fusjonene. Det å skaffe seg legitimitet i omgivelsene ser vi av teorien er noe som de fleste organisasjoner ønsker å oppnå, dette for å kunne overleve i det lange løp ifølge Mayer og Rowan (1977). Tvangsmessig isomorfisme i form av regulatoriske krav og dermed press mellom institusjoner er noe DiMaggio og Powell (1983) trekker fram som årsaken til at organisasjoner blir mer og mer lik hverandre.

Vi ser også at det i litteraturen flere som tar til ordet for at man ikke kan se på rasjonalitet bare fra den neoklassiske økonomien og konkludere med at noe er rasjonelt. Som Lounsbury (2008) viser til i sin artikkel, er det ikke sånn at bare fordi noen gjennomfører for eksempel et strategisk valg så er det tankeløs kopiering.

3. Metodekapittel

I dette kapittelet vil de metodevalgene som er tatt i denne oppgaven bli presentert og begrunnet. Det vil være hensiktsmessig å starte med en redegjørelse av vitenskapsteoretisk ståsted, for deretter å gå dypere inne på hvordan datainnsamlingen ble gjennomført, og hvordan datamaterialet har blitt analysert. Det er også viktig at man inkluderer en drøftelse av etiske problemstillinger og reflekterer rundt oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Valg av metode i en oppgave av denne art, vil kunne være farget av mitt syn på virkeligheten og den type kunnskap jeg mener er relevant. Det vil derfor være vesentlig å definere sammenhengen mellom ontologi, epistemologi og metode. Frode Nyeng (2004) skriver at man må være bevisst på hvordan valg av metode henger sammen med vår ontologiske plan og våre epistemologiske kriterier for å kunne ta velbegrunnede metodevalg (Nyeng, 2004).

Vi må derfor sette oss inn i den ontologiske og epistemologiske verden for å definere hvor vi står før vi kan foreta et valg av metode. Det ontologiske fundamentet er læren om hvordan virkeligheten faktisk er, forståelsen av verdensbildet og hva virkeligheten er bygd opp av. Epistemologi handler om læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse (Nyeng, 2004). Det epistemologiske utgangspunktet vil derfor ha stor betydning for oppgaven, da det definerer hva slags kunnskap og empiri vi mener er viktig for å belyse valgte tema. Dette gjelder også for valg av metode, da dette representerer hvilket verktøy man anser som best egnet for å tilegne seg den kunnskapen om virkeligheten man ønsker å få fram (Jacobsen, 2015). På denne måten ser man at metode, og valget av denne, bør ses i sammenheng med ontologisk og epistemologisk standpunkt.

Det er to hovedretninger innenfor vårt fagfelt som forskeren kan benytte når man studerer den sosiale virkeligheten og bedriver menneskevitenskapelig forskning. Enten velger man å se det gjennom en hermeneutisk tilnærming, som betyr forståelselære og har en fortolkende tilnærming. Alternativet er en positivistisk tilnærming, der man tror på lovmessigheter og tilnærmingen er basert på naturvitenskapen. Disse to retningene representerer to helt ulike syn på den sosiale virkeligheten, dette ved at deres ontologiske og epistemologiske syn avviker fra hverandre (Nyeng, 2004). I positivismen er det ontologiske synet at verden kan beskrives ved hjelp av lover og regelmessigheter, mens det med et hermeneutisk syn konkluderes med at

generelle lover ikke finnes (Jacobsen, 2005). Dette påvirker også hvordan det epistemologiske synet blir, og hvordan man går fram for å få kunnskap om den virkeligheten vi ønsker å studere. Fra et positivistisk syn vil man her være opptatt av det generelle, at det finnes én objektiv virkelighet, en virkelighet som er lik for alle. Det epistemologiske synet i hermeneutikken skiller seg fra dette ved at man forsøker å finne det særegne og unike. Fokuset blir mer fortolkningsbasert hvor man søker å finne ut hvordan mennesker fortolker og danner seg meninger om en virkelighet (Jacobsen, 2005).

Denne oppgaven er inspirert av en hermeneutisk tilnærming, hvor man søker å forstå meningsfulle fenomener i lys av en større kontekst for å kunne forstå betydningen av dem. Gjennom forskning søker man forståelse av det sosialt konstruerte virkelighetssynet som hermeneutikken har. All erkjennelse hviler på fortolkning, vi fortolker alt rundt oss, og den hermeneutiske metoden bruker vi ved at vi tenker over hva vi gjør når vi fortolker noe (Nyeng, 2004). Det har derfor i denne oppgaven blitt valgt å la informantenes tolkning og mening om virkeligheten komme til syne, og dermed ikke forsøke å finne én objektiv sannhet.

3.2 Forskningens fire faser

Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) er forskning en prosess som går over fire faser. Disse fire er, i kronologisk rekkefølge; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Disse fire fasene vil bli lagt til grunn når vi nå videre skal forklare prosjektets metodiske tilnærming.

3.3 Forberedelse

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) er tydelige på at all forskning bygger på en nysgjerrighet, og at man med dette i bunn søker å fremskaffe mer kunnskap om en eller annen virkelighet. Derfra går man videre og går mer i dybden på de spørsmål man måtte ha om virkeligheten. Man kommer fram til forskningsspørsmål som tvinger frem en mer dyptgående tankeprosess rundt hva man virkelig ønsker å finne ut mer om vedrørende det temaet man velger. En stor del av dette arbeidet innebærer å sette seg inn i relevant litteratur (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). I denne fasen vil det være naturlig å avgjøre hva man ser for seg at formålet med forskningen er og hva den kan bidra med.

I det neste steget vil en konkretisering av problemstilling være førende for hvilke teorier og hvilken forskningsmetode som vil være passende for forskningsprosjektet. Det finnes mange

ulike forskningsdesign, både kvantitative og kvalitative, og hvordan man planlegger å gå fram for å besvare de ulike forskningsspørsmålene kan ses ut fra ulike dimensjoner. Jacobsen (2005) velger å spørre seg om to forskjellige ting; er studien ekstensiv eller intensiv, og om den er beskrivende eller forklarende. Skillet mellom ekstensiv og intensiv innfallsvinkel handler om man ønsker å gå i dybden eller i bredden. Dette vil påvirke hvor mange variabler og hvor mange enheter man velger å undersøke (Jacobsen, 2005). Grunnen til at det anbefales å ta en avgjørelse rundt dette er at det fort kan bli for kostnadskrevenende eller tidkrevende å gjøre begge deler. I denne studien velger jeg å gjennomføre en flercasestudie hvor jeg vil undersøke hvilke kriterier som legges til grunn for fusjon av sparebanker. Ifølge Jacobsen (2005) egner et casestudium seg når man søker en dypere forståelse av en spesiell hendelse.

Min oppgave kan defineres som en flercasestudie, da dette er en undersøkelse av to ulike case for å avdekke forskjeller eller likheter mellom dem (Tjora, 2010). En casestudie er en empirisk metode som undersøker et fenomen fra samtiden (casen) på et dypt nivå og i sammenheng med den konteksten den befinner seg i. Man bør velge en casestudie når du søker å forstå en case i den verden den opererer i, og du antar at en slik forståelse sannsynligvis vil inkludere en viktig kontekst som er relevant for din case (Yin, 2018). En casestudie vil altså kunne fortelle mye om forholdet mellom case og konteksten den opererer i, i motsetning til en spørreundersøkelse hvor metoden vil ha begrensede muligheter til å studere konteksten (Yin, 2018). Hensikten ved å ha mer enn ett case er at man på den måten kan få informasjon fra flere enheter, det være seg individer eller institusjoner, som har kjennskap til flere systemer, organisasjoner og samfunn (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Grunnen til at akkurat disse to casene ble valgt er fordi de ligger langt fra hverandre geografisk, men at avstanden bank for bank innad i de to fusjonene var så og si lik. De er også begge sparebanker i Eika-alliansen og fusjonerte på omtrent samme tidspunkt, med bare noen måneders mellomrom. Det har vært flere fusjoner blant sparebanker de siste årene, men her har jeg valgt to fusjoner; Orkla Sparebank og Skagerrak Sparebank. Dette betyr at undersøkelsen søker å se på mange variabler og få enheter. Det gir dermed et intensivt design. Målet er å få et helhetlig bilde, som er så nyansert og detaljert som mulig, av fenomenet fusjon i sparebanksektoren.

Forskeren blir også bedt om å definere om man vil beskrive eller forklare det man studerer. Den forklarende retningen søker å finne årsak-virkning-sammenhenger. I denne studien

ønsker jeg å beskrive hvordan bankene kommer fram til vedtaket om fusjon, og det blir derfor naturlig å innta en beskrivende rolle i forskningsarbeidet.

Analyseenhetene i denne oppgaven er enkeltindivider som alle hadde sentrale roller i fusjonsprosessene. Disse enkeltindividene vil i denne sammenhengen uttrykke seg ut fra deres opplevelser av, og oppfatninger om, fusjonsprosessene. Med det ønsker jeg å beskrive hvordan situasjonen var fram mot fusjonstidspunktet ved å tolke det som blir sagt i intervjuene.

3.4 Datainnsamling

Studier kan gjøres på flere forskjellige måter. I denne fasen må det foretas en vurdering omkring metode, hvem som skal delta, utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Disse ulike delene danner dermed den videre strukturen i dette delkapittelet.

3.4.1 Valg av metode

Det første valget som må tas er om man ønsker en kvalitativ eller en kvantitativ undersøkelse. Disse to metodene samler ulike typer data. Empiri fra kvalitative data kommer i form av ord som formidler mening. Kvantitative data kommer frem av tall, enten naturlige tallstørrelser eller symboler for ord (Jacobsen, 2005). Da jeg i denne oppgaven søker å få fram nyanser som kan beskrive situasjonen i de to casene jeg har valgt, ser jeg det som mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ metode. Jacobsen (2005) karakteriserer den kvalitative metoden som relativt åpen, og som lar informanten komme med den informasjonen de vil. Den gir også rom for meninger og fortolkninger fra den enkelte respondent (Jacobsen, 2005). Det er samtidig også noen ulemper med denne metoden. Den er ressurskrevende, og krever lang tid både under intervju og spesielt i arbeidet i etterkant. Det kommer også mye informasjon på bordet med denne metoden, og man må derfor foreta en del valg på hva man ønsker å ta med. Summen blir uansett at denne metoden er å foretrekke fordi den lar meg gå i dybden på casene og fordi den lar respondentene beskrive fenomenet med egne ord.

Det ble for meg her naturlig å starte prosjektet med dokumentstudier. Tjora (2017) definerer dokumentstudier som en metode hvor man ”i hovedsak bruker dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning” (Tjora, 2017: s. 182). Det finnes ulike typer karakteristikk av dokumentene. De kan være casespesifikke, og inkludere alt fra årsoppgaver fra en bedrift til medieoppslag. Dokumentene kan også være forskningsdokumenter, altså bøker, artikler og

rapporter og så videre (Tjora, 2017). I forbindelse med denne oppgaven har jeg leste meg opp på ulike fusjoner i bransjen. Det var også naturlig å gå gjennom alle presseoppslag som hadde vært rundt de to spesifikke fusjonene for å få mer dyptgående kjennskap til dem. Jeg har også sett på årsrapportene til bankene. I tillegg var det nødvendig å sett seg inn i utviklingen i banksektoren i Norge for å kunne få en dypere forståelse for konteksten, noe jeg brukte dokumentstudier for å gjøre.

I og med at jeg valgte en kvalitativ metode for dette prosjektet, og fordi jeg ønsket å gå i dybden, ble det tidlig klart at det Jacobsen (2005) kaller det åpne individuelle intervju var det beste valget. Dette fordi det passer godt når man undersøker få enheter, når man er opptatt av det den enkelte informant sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte person oppfatter og tolker et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005). Alle disse kriteriene passet godt til hvordan jeg ønsket å legge opp oppgaven. Jacobsen (2005) lister opp ulike valg man må ta når man velger en slik metode. Det ene er om intervjuene skal gjøres ansikt-til-ansikt, via telefon eller internett, og hvor disse eventuelt skal foretas (Jacobsen, 2005). Her var mitt utgangspunkt at ansikt-til-ansikt var det foretrukne valget. Intervjuene ble derfor avtalt med fire av informantene. Når det kom til de resterende tre var det, på grunn av geografiske avstander, mer hensiktsmessig å foreta intervjuene over telefon. Jacobsen (2005) beskriver at ulempen ved å gjennomføre intervju over telefon er at man ikke kan observere kroppsspråk og reaksjoner, og at det ikke er like enkelt å skape et fortrolig klima under intervjuet (Jacobsen, 2005). Dette virket å gå greit uansett i denne oppgaven, selv om man nok med fordel kunne gjennomført alle intervjuene ansikt-til-ansikt. Jacobsen (2005) mener også man må spørre seg om intervjuet skal være åpent eller strukturert. Dette representerer to ytterpunkter som begge har blitt kritisert, fordi at man ved å ha dem for åpne vil risikere at datamaterialet blir ekstremt komplekse og dermed vanskelig å analysere. Ved å ha for mye struktur hevdes det at man beveger seg bort fra den kvalitative metodens ideal om at informanten skal få komme med sine tolkninger og synspunkt (Jacobsen, 2005). I denne studien var det en blanding av åpenhet og struktur. Intervjuguidene som ble laget på forhånd ble fulgt, men samtidig fikk informantene komme med sine betraktninger rundt de tema som spørsmålene brakte på banen. Dette resulterte i mye data, men brakte også frem en del faktorer jeg ikke hadde tenkt på i forkant av intervjuene.

Videre stiller Jacobsen (2005) spørsmål om hvor intervjuene skal gjennomføres. Han skiller her mellom det som oppleves som et naturlig, og det som oppleves som et kunstig sted for

informantene. Et eksempel på et kunstig sted kan være undersøkerens kontor, mens et naturlig sted kan være hjemme hos representanten. Rom som verken intervjuer eller informant kjenner kan karakteriseres som et nøytralt sted (Jacobsen, 2005). Det er ingen kontekster som er nøytrale, og det er umulig å si om noe er bedre eller dårligere enn det andre. Undersøkeren må derfor være klar over de konsekvenser konteksten potensielt kan ha for intervjuet (Jacobsen, 2005). I denne studien ble to av intervjuene gjennomført på et naturlig sted, i lokalene til den aktuelle banken. Det andre ble gjennomført på et nøytralt sted, i et møterom på et hotell. Det ble også brukt båndopptaker i intervjuene, noe Jacobsen (2005) omtaler som en måte å opprettholde en mer naturlig samtalekontakt mellom intervjuobjekt og undersøker. Det kan også være ulemper ved å bruke båndopptaker, som at det er et forstyrrende element, at informanter kan la seg begrense eller lure intervjueren til å slappe av (Jacobsen, 2005). I denne studien hadde ingen av informantene problemer med at båndopptaker ble brukt, det virket også som at båndopptakeren ble glemte raskt og den laget heller ingen form for lyd under intervjuene. Ved å benytte en slik løsning tillot det også undersøker å være mer opptatt av det informantene sa og dermed kunne være i stand til å stille oppfølgingsspørsmål dersom noe var interessant eller trengte oppklaring.

Ved å bruke både dokumentstudier og intervju bruker jeg to ulike metoder, som komplementerer hverandre, fordi de gir ulik informasjon om de samme temaene. I og med at denne studien skulle omhandle tiden fram mot et fusjonstidspunkt, kan den også karakteriseres som en tverrsnittsundersøkelse. Dette fordi man i denne studien får et øyeblikksbilde av det fenomenet vi ønsker å studere (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011).

3.4.2 Utvalg

Av informanter valgte jeg å snakke med de fire tidligere banksjefene i de bankene som hadde fusjonert. I tillegg inkluderte jeg én styreleder fra hver prosess. Dette var fordi jeg ønsket å studere prosessen fram til fusjon, og da er det banksjefene og styrelederne som starter prosessen. De er også med gjennom hele veien, og kan si noe om hvorfor de startet disse prosjektene. I tillegg valgte jeg å inkludere en bankanalytiker. Han har mange år bak seg som analytiker i banknæringen og kan si noe om både fusjoner og utviklingen i sparebanksektoren. Her gjorde jeg et strategisk utvalg, fordi jeg anså det som viktig at deltakerne var i stand til bringe frem relevant informasjon for å belyse problemstillingen. Dette ble dermed viktigere enn å ha et så stort utvalg som mulig.

Selve intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt med de fire banksjefene. Dette fordi det skaper en helt annen dynamikk i intervjuet og det er enklere å prate løst med en person som sitter i rommet. Intervjuguiden var lik for alle fire, og spørsmålene åpnet for lengre svar. De to styrelederne ble intervjuet over telefon da de befinner seg andre steder i landet og dette var den mest praktiske måten å løse det på. Intervjuguiden for styrelederne var litt annerledes fordi de har en annen rolle i fusjonen og ikke skal være delaktig i den daglige bankdriften. Informanten som er bankanalytiker ble også intervjuet over telefon. Her ble det også laget en egen intervjuguide da formålet med intervjuet var å finne ut mer om sparebanknæringen og hvordan fusjoner skjer i denne næringen.

Under intervjuene med banksjefene benyttet jeg båndopptaker, og det av flere grunner. Jeg ønsket å være tilstede i intervjuet og vie all min oppmerksomhet til informantens meninger og tanker. Dette ga også rom for å komme med oppfølgingsspørsmål ved interessante momenter som jeg ikke var klar over eller ville vite mer om. I tillegg forsøkte jeg etter beste evne å følge Tjoras (2010) råd om dele intervjuet opp i tre faser; oppvarming, refleksjon og avrundning. Oppvarmingsfasen ble brukt på litt hyggelig prat, før vi startet intervjuet. Oppvarmingsfasen fortsatte også i starten av intervjuet der spørsmålene ikke krevde for mye refleksjon og der informantene fikk fortelle om sin rolle i fusjonen. Deretter fulgte det spørsmål som krevde mer refleksjon. Etersom de skulle beskrive hendelser som skjedde litt tilbake i tid var det viktig at de fikk god tid og muligheten til å tenke tilbake. Alle informantene stilte godt forberedt og noen av dem hadde også tatt fram dokumenter de hadde fra tiden rundt fusjonen. Dette gjorde at de hadde god kunnskap om hva de hadde jobbet med i den aktuelle perioden. På slutten av intervjuet valgte jeg å stille oppsummeringss spørsmål som åpnet for at de kunne gjenta de viktigste momentene, samt komme med andre ting som de følte vi ikke hadde snakket om. Deretter ble intervjuene transkribert for å få en bedre oversikt over all informasjonen som hadde blitt presentert.

Inntrykket jeg satt igjen med etter å ha gjennomført alle intervjuene var at alle hadde snakket åpent om det jeg hadde spurt om. Noen hadde lengre refleksjoner enn andre, og det var satt av god tid til intervjuene.

Oversikt over intervjuobjektene og varighet på intervju.

Informanter	Varighet	Sted	Bank
A	1 time og 17 minutt	Orkanger	Orkla sparebank
B	37 minutter	Orkanger	Orkla sparebank
C	1 time 32 minutt	Porsgrunn	Skagerrak sparebank
D	1 time 13 minutt	Porsgrunn	Skagerrak sparebank
E	35 minutt	Telefon	Skagerrak sparebank
F	25 minutt	Telefon	Orkla sparebank
G	35 minutt	Telefon	Bankanalytiker

Tabell 1.

Tabell 1 viser hvor intervjuene ble gjort, hvilken organisasjon informantene tilhørte og varigheten av intervjuene.

3.5 Dataanalyse og rapportering

Etter at intervjuene er gjennomført og transkribert sitter man på store mengder data. Før jeg startet med analysen måtte jeg derfor redusere mengden ved å systematisere dataene og velge ut det som var mest interessant. Med flere titalls sider med transkriberte intervju var det viktig å gå systematisk fram for å kunne formidle den informasjonen intervjuene ga på en god måte. Min forståelse av både teori og fusjonsprosessene har vært viktig for dataanalysen. Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2011) har dataanalysen to hensikter; (1) organisere data etter tema og (2) analyse og tolkning. Jeg startet derfor med å systematisere datamaterialet, og forsøkte i denne prosessen å redusere mengden data, men uten at viktig informasjon gikk tapt. Deretter ble datamaterialet satt opp mot hverandre for å kunne finne mønster og kartlegge temaer som kunne egne seg i videre analyse.

I denne flercasestudien har teorien vært en sterk bidragsyter til hvilke spørsmål som har blitt stilt, og med det bidratt til å prege hva som har blitt studert. Dette har resultert i at både utvalgt teori og analyse blir teoristyrte og tolkningene blir gjort opp mot det den eksisterende teorien sier. Målet har vært å se om informantenes opplevelse av prosessen frem mot fusjon har stemt overens med det bildet som er skissert av eksisterende litteratur.

3.6 Forskningsetikk

Et hvert forskningsprosjekt må forholde seg til etiske retningslinjer, fordi det kan få konsekvenser for andre mennesker (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Det første jeg gjorde i denne sammenhengen var å melde inn prosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Dette prosjektet ble meldt inn og godkjent før intervjuene ble gjennomført. Alle informantene fikk et informasjonsskriv, med informasjon om prosjektet og det ble også opplyst om muligheten for å trekke seg underveis. Ingen av informantene har valgt å gjøre dette. Oppgavens tema innbyr ikke til at personopplysninger blir aktuelt. Jeg har allikevel ivaretatt anonymiseringen ved at informantenes navn ikke blir omtalt. Informantene, og de refleksjonene de måtte gjøre seg, skjer i kraft av deres virke i de aktuelle bankene. Betrachtingene de gjør seg handler dermed mer om deres syn på virksomheten og de realiteter den står i.

3.7 Kvalitet i forskningen

For å sørge for at forskningen har den kvaliteten man kan forvente av en slik oppgave, har jeg valgt å bruke Tjoras (2010) indikatorer for evaluering av forskning. De er pålitelighet, gyldighet, generalisering og transparens.

3.7.1 Pålitelighet

Påliteligheten i forskningen representerer kravet om en nøytral gjennomføring av prosjektet. Det handler om at det skal være en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultatene i undersøkelsen. I tillegg skal altså ikke personlige, politiske eller andre faktorer ligge skjult i oppgaven (Tjora, 2010). I kvalitativ forskning vil det være nærmest umulig med full nøytralitet, og det er derfor viktig at eventuelle personlige påvirkninger blir gjort rede for. Jeg har ingen relasjon til de casene som har blitt studert og personene som har bidratt i denne oppgaven. Jeg har imidlertid jobbet litt i bank, og kjenner en del personer som jobber i bank, og har over flere år diskutert trender og fått beskrevet hvordan ting fungerer i bankbransjen. I forkant av intervjuene gikk jeg også gjennom medias dekning av de ulike fusjonene, samt andre lignende fusjoner. Jeg antar at dette ikke har påvirket prosessen i særlig stor grad, annet enn at min bakgrunn har en innvirkning på tolkning og analyse. Dette skal, etter mitt syn, ikke ha noen form for negativ påvirkning for påliteligheten i denne oppgaven.

Alle intervjuobjektene har blitt håndtert på samme måte, og jeg har ikke kommet nærmere på noen slik at deres meninger kan ha formet oppgaven i vesentlig grad. Ved å bruke båndopptaker har jeg kunnet bruke sitater i teksten, noe jeg mener styrker påliteligheten vesentlig.

3.7.2 Gyldighet

Tjora (2017) beskriver gyldighet, eller validiteten ved at svarene vi får ut av prosjektet faktisk svarer på de spørsmålene vi har prøvd å stille. *“Vi kan styrke gyldigheten ved å tydeliggjøre hvordan vi praktiserer forskningen ut fra spørsmålene vi stiller, og hvordan disse spørsmålene formes med utgangspunkt i temaer vi vil utforske og etablert kunnskap om disse i relevant forskning”* (Tjora, 2017: s. 234). Vi kan derfor invitere leseren til å ta stilling til relevansen og presisjonen i forskningen, nettopp ved å redegjøre for de valgene vi har gjort i forhold til blant annet innsamling av data og teoretiske innfallsvinkler i analysen (Tjora, 2017).

3.7.3 Generalisering

Som det ligger i navnet, vil generalisering være i hvor stor grad om denne oppgaven vil kunne brukes av andre. Tjora (2010) har tre ulike typer generalisering som gjør seg gjeldende innen kvalitativ forskning. Det første er det han kaller naturalistisk generalisering som omhandler hvordan leseren selv kan vurdere om funnene vil ha gyldighet, ut fra hvordan forskeren redegjør for detaljene i det som er studert. Det andre er moderat generalisering hvor forskeren beskriver de situasjonene hvor resultatene av forskningen vil kunne være gyldige. Den siste er konseptuell generalisering hvor blant annet utvikling av konsepter, typologier eller teorier vil ha relevans for andre case enn det som er studert (Tjora, 2010). Denne oppgaven havner inn under det som kalles naturalistisk generalisering. Gjennom hele dette kapittelet har fremgangsmåten blitt beskrevet i detalj. Måten jeg har gått fram på, og de valgene jeg har tatt legger grunnlaget for hele oppgaven, og det blir opp til leseren å vurdere om de funnene som gjøres anses som gyldig ut fra disse kriteriene. Dersom det gjøres er det ting i denne oppgaven som kan generaliseres og som kan brukes i lignende situasjoner i fremtiden.

I denne oppgaven har jeg utelukkende studert to enkeltstående case. Jeg har søkt å finne ut hvilke kriterier akkurat de la til grunn for fusjon. De kriteriene de hadde for å fusjonere kan være sammenfallende med det andre banker som ønsker å fusjonere har. Det kan derfor være en viss grad av overførbarhet, men enhver fusjon er særegen og i sin helhet er ikke dette en

oppskrift på hvordan man bør gå fram for å få en fusjon best mulig. Det var heller ikke et uttalt mål for denne studien. Det kan imidlertid være verdt å merke seg de tingene som informantene karakteriserte som viktige ting å få klarhet i, i en tidlig fase. Kapittelet som omhandler suksesskriterier for fusjonen kan også være en fin måte å starte på dersom man vurderer en fusjon. Dersom disse tingene passer for andre fusjoner er det gode muligheter for at de også kan lykkes med det samme.

3.7.4 Transparens

At oppgaven har høy grad av transparens, eller gjennomsiktighet, blir av Tjora (2017) beskrevet som et av de viktigste kravene til presentasjon av forskning. Her må man stille med åpne kort og være åpen om de valg man har tatt og hvorfor, gjennom hele oppgaven. Dette er også grunnen til at man har et skikkelig metodekapittel, og det er dette jeg har forsøkt å sikre i dette kapittelet. Sitater fra blant annet intervjuer kan brukes slik at leseren skal komme tettere på empirien enn bare gjennom forskerens tolkning (Tjora, 2017). Dette er noe som også har blitt gjort i denne oppgaven, nettopp for at opplevelsen av prosessen frem mot fusjonene skal bli beskrevet av de som var en del av det.

4. Empiri

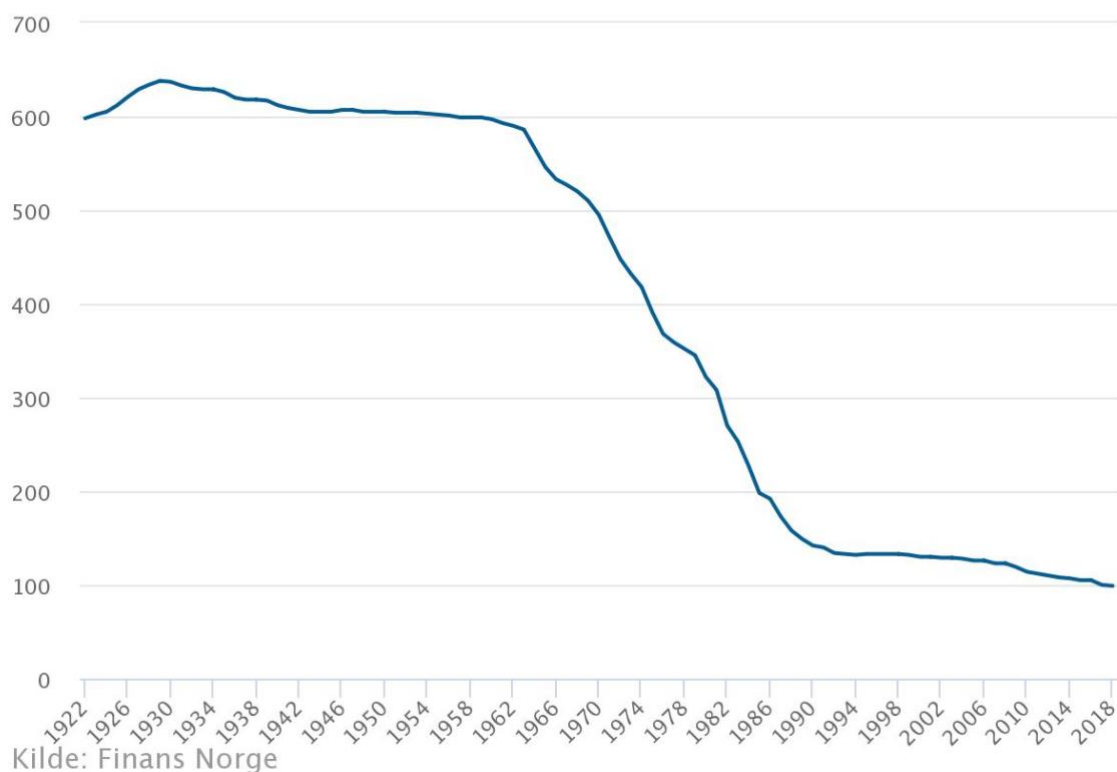
I dette kapitlet vil jeg først presentere konteksten, litt om fusjoner i sparebanksektoren, og hvordan trenden har vært gjennom historien. Deretter vil jeg si litt om kravene som stilles til sparebanker i dag. Videre vil jeg beskrive de to casene og hvordan fusjonene opplevdes for de som var midt i det. Empirien i denne studien er tematisk inndelt etter de funnene som er gjort. Vi starter med å beskrive noen likhetstrekk i de to casene. Deretter ser vi på suksesskriterier bak fusjonen, før vi går over til økonomiske kriterier de fire bankene hadde. Deretter vil de mer institusjonelle temaene legitimitet og identitet bli lagt fram, og vise hvilke betraktninger de involverte gjorde seg på dette området.

4.1 Kontekst

Tall fra Sparebankforeningen viser at antallet sparebanker har gått gradvis nedover. I perioden 1922 – 1964 lå man jevnt rundt 600 banker. Rundt 1964 skjedde det en dramatisk nedgang, og til vi i dag ligger på rundt 100 sparebanker.

Antall sparebanker i Norge

Antall sparebanker fra 1922 til 2018



Figur 1. Antall sparebanker i Norge fra 1922-2018. (Kilde: Sparebankforeningen.)

Ifølge Informant A skyltes denne endringen den store kommunereformen som gjorde at mange kommuner ble slått sammen, samtidig som man fikk en betydelig teknisk utvikling i banksektoren. I tillegg fant man oljen i Norge, noe som resulterte i at virksomhetene vokste og ble større, og dermed krevdes det større banker for å kunne løfte dem på finansieringssiden. Nedgangen i antall sparebanker stoppet på 90-tallet, og det som får mye av æren for dette er alliansene. Samtidig opplevde man en bankkrise på slutten av 80-tallet og starten på 90-tallet. Både Sparebank 1-alliansen og Eika-alliansen har nå bestått i over 20 år og har sørget for at norske sparebanker har kunnet samarbeide og utvikle seg både alene og i felleskap med likesinnede banker. Dette har også ført bankene tettere sammen, og kan være en årsak til at fusjoner i dag fremstår som et veldig naturlig og foretrukket strategisk grep.

Nedenfor presenteres alle sparebankfusjonene som har skjedd i Norge de siste fem årene. I 2016 var det ingen fusjoner i sparebanksektoren.

2019

- Vik Sparebank, Aurland Sparebank og Indre Sogn Sparebank fusjonerte 1. april 2019 under navnet Sogn Sparebank
- Harstad Sparebank og Lofoten Sparebank fusjonerte 1. januar 2019 under navnet Sparebank 68° Nord

2018

- Nettet Sparebank og Bud Fræna og Hustad Sparebank fusjonerte 1. januar 2018 under navnet Romsdal Sparebank

2017

- Orkdal Sparebank og Meldal Sparebank fusjonerte 1. oktober 2017 under navnet Orkla Sparebank
- Gjerstad Sparebank og Vegårshei Sparebank fusjonerte 1. oktober 2017 under navnet Østre Agder Sparebank

- Vang Sparebank og Vestre Slidre Sparebank fusjonerte 21. august 2017 under navnet Valdres Sparebank
- Sparebanken Hedmark og Bank 1 Oslo Akershus fusjonerte 1. april 2017 under navnet SpareBank 1 Østlandet
- Bamble Sparebank og Kragerø Sparebank fusjonerte 1. januar 2017 under navnet Skagerrak Sparebank
- SpareBank 1 Nøtterøy Tønsberg og SpareBank 1 BV fusjonerte 1. januar 2017 under navnet SpareBank 1 BV

2015

- Spydeberg Sparebank og Askim Sparebank fusjonerte 1. april 2015 under navnet Askim og Spydeberg Sparebank
- Klepp Sparebank og Time Sparebank fusjonerte 1. januar 2015 under navnet Jæren Sparebank

(Kilde: Sparebankforeningen).

Spørsmålet nå er hvordan antallet fusjoner kommer til å utvikle seg i årene som kommer. Bankanalytikeren som ble intervjuet i forbindelse med denne oppgaven mener at den naturlige utviklingen i årene fremover er at man i sparebanksektoren vil oppleve én til fire fusjoner hvert år.

“Det var over 600 sparebanker på 50-tallet og så kom det en voldsom fusjonsbølge. Så ble det ganske stille og rolig med én fusjon i året setter bankkrisa. I 2009 fikk vi en ny finansforetakslov som åpnet opp for flere struktur- og fusjonsmuligheter. Da sa jeg at vi ville se én til fire fusjoner i året. Noe mer, ikke dramatisk, men noe mer enn man hadde tidligere. Og det har vært klokkerent innenfor én til fire i året. Det vil nok fortsette å bli fusjoner fremover, omtrent med det samme tempoet. Så det er nok noen som vil finne sammen de neste årene.

Det må skje noe dramatisk dersom denne utviklingen skal endre seg drastisk.

“Hvis det skulle bli vesentlig flere fusjoner, så tror jeg det må skje noe dramatisk,

enten at du får veldig mye utlånstap, eller fullstendig tørke på likviditet og kapital eller et voldsomt press på inntjeningen og marginene. Jeg ser ikke for meg at det skulle komme masse tap, men hvis det skulle komme masse tap, så kan det hende at banker blir tvunget til å fusjonere. En måte å prøve å veie opp for et eventuelt kraftig marginpress er å fusjonere for å ta ut kostnadssynergier. Du kommer jo et godt stykke på vei med samarbeid, men du får nok ikke ut alt. Jeg forventer verken masse utlånstap, fullstendig tørke i kapitalmarkedet eller kraftig marginpress. Så jeg ser for meg at det vil gå i tempoet én til fire i året, som det har vært siden 2009.” (Informant G)

Bankene i denne studien var og er medlemmer av Eika-alliansen. Det betyr at de alle benytter seg, dog i ulik grad, av de tjenestene som Eika tilbyr sine medlemmer. I fusjonsprosesser har Eika ingen stor rolle når deres medlemsbanker velger å fusjonere. I de to casene jeg har studert har det ikke vært noe påtrykk, anbefalinger eller krav om at bankene bør fusjonere, fra Eika sin side. Eikas rolle i fusjonene har vært deres analytiske kompetanse, og de har på bestilling fra bankene levert rapporter på hvordan bankene vil utvikle seg fremover, både alene og dersom de velger å slå seg sammen. Det har her vært fokus på hvilke synergier man kan hente ut over tid ved at man slår seg sammen.

4.2 Krav til bankene

For å kunne si noe om omstendighetene rundt bankene, og det trykket som bankene opplever utenfra, må vi se litt på de kravene som stilles til norske banker i dag. Bankanalytikeren, som har over 20 år bak seg i banknæringen, oppsummerer kravene til bankene slik:

“Banknæringen er underlagt betydelig med offentlig reguleringer. Det går på krav til kapitaldekning, og der har du jo fire krav: (1) krav til ren kjerne, (2) kjerne og (3) kapitaldekning og krav til (4) uvektet kjernekapital. I tillegg kommer krav til likviditet, herunder LCR og likviditetsgrad 1 og 2. Det er bestemmelser og rapportering rundt store engasjementer. Så det er veldig mye krav om rapportering på bank og omfattende levering av tall til tilsynet. Så to mindre banker må jo rapportere det dobbelte av hva en fusjonert bank må. En fusjon vil jo frigjøre ressurser, og det blir enklere å håndtere rapporteringskravene.” (Informant G)

Det er også interessant å se på om dette er helt nye krav, og om mengden krav er økende.

“Det har blitt flere krav, og økt krav til rapportering, og vi har fått konsolidert kapitaldekning i tillegg til den ordinære kapitaldekningen. Du har flere krav innenfor likviditet, LCR og NSFR (net stable funding ratio), og du får IFRS-regnskap for alle bankene fra 2020. I tillegg har du økte krav til kundekontroll og antihvitvask. Så det har blitt mer å rapportere, mer omfattende å rapportere. Så det er ikke bare ord, men også faktisk. Regelverket legger opp til at det skal være forholdsmessighet og man skal ta hensyn til størrelsen og kompleksiteten i banken. Det jobbes i EU nå med å redusere rapporteringsbyrden for mindre og ukomplekse institusjoner. Dette er typisk de mindre/mellomstore norske sparebankene, og det er de som vil falle inn under den kategorien. Flere av kravene er jo ikke nye, men det er klart at fokuset på dette fra myndighetenes side har blitt forsterket, spesielt på kundekontroll og antihvitvask etter situasjonen med Danske Bank. Myndighetenes og Finanstilsynets fokus på og kontroll med finansbransjen har generelt blitt styrket. Samtidig er datakriminalitet og Cyber Security også et område som krever mer ressurser av bankene fremover. Så det blir nok sånn sett at de kan få noen lettelser på noen områder, men samtidig så kommer det nok økte krav på andre områder.” (Informant G)

Med de kravene som stilles til sparebankene i dag, kan samarbeid være en fornuftig løsning. *“Og derfor er det viktig for mindre og mellomstore banker å samarbeide i en allianse, det er jo et alternativ til fusjon - det å ta ut stordriftsfordeler og synergier gjennom samarbeid i bankallianser. Så min klare holdning er at om vi ikke hadde hatt Eika-gruppen og Sparebank1-gruppen så hadde vi hatt vesentlig færre sparebanker enn det vi har i dag. I tillegg kommer egenkapitalinstrumentet, et særnorsk instrument, som åpner muligheten for å kunne hente privat egenkapital til sparebankene. Uten egenkapitalbeviset ville det vært enda færre sparebanker og markedsandelen til sparebankene ville vært enda mindre. Så det som gjør at vi har så mange sparebanker som vi har i Norge, når du sammenligner blant annet med Sverige, er jo at vi har allianser, for uttak av stordriftsfordeler og synergier, og at vi har egenkapitalbeviset. Dette er helt sentrale faktorer.” (Informant G)*

4.3 Bankene

Den første casen befinner seg i Trøndelag, nærmere bestemt Orkdal. Bankene Meldal Sparebank og Orkdal Sparebank valgte i 2017 å bli til Orkla Sparebank. Da de slo seg sammen hadde de totalt 61 ansatte, og hadde en forvaltningskapital på henholdsvis 3.498,5 mill. kroner og 5.088,011 millioner kroner i siste kvartal før fusjonen. Avstanden mellom de to gamle hovedkontorene er på om lag tre mil. Bankene beskriver deres geografiske nærhet

som at de tilhører det samme dalføret og har i mange år hatt nær tilknytning til hverandre. Et felles arbeidsmarked, bomarked og en nær tilknytning mellom de ansatte i de to bankene gjorde at fusjonen kom veldig naturlig. Mens Meldal hadde stor markedsandel i sitt hjemmemarked, opplevde Orkdal en større konkurranse i sitt. Ved å slå seg sammen ønsket de å bygge en bank som ble en stor og viktig aktør i dalføret. Det at de respektive kommunene valgte å slå seg sammen på omtrent samme tidspunkt ble en bonus for dem, og gjorde det bare mer naturlig, også for omgivelsene, at bankene gjorde det samme. Dette uten at det var noen forbindelse mellom de to prosessene, og der fusjonen i banken hadde vært et samtaleemne i lang tid før det ble snakk om kommunesammenslåing.

Den andre fusjonen er i Telemark, nærmere bestemt fusjonen mellom Kragerø Sparebank og Bamble Sparebank. De ble i januar 2017 til Skagerrak Sparebank. De hadde på fusjonstidspunktet 71 ansatte, og en forvaltningskapital på henholdsvis 5.181 mill. kroner og 3.332.814 mill. kroner i sitt siste regnskapsår som selvstendige banker. Også her er det om lag tre mil mellom de gamle hovedkontorene. Som med Meldal Sparebank og Orkanger Sparebank var det også her forskjeller i markedsandeler på hjemmemarkedet. Kragerø var en solid lokalbank for lokalmiljøet i Kragerø, mens Bamble Sparebank var en del av et mer konkurranseutsatt marked. Kragerø var godt kapitalisert, mens Bamble hadde mye marked, men begynte å få knapphet på kapital. De så dermed at dersom de slo seg sammen kunne de kombinere Kragerøs kapital med Bambles marked, bli større og deretter bevege seg videre inn i flere nye markeder som en større og tyngre aktør.

4.4 Likheter i de to casene

En sentral fellesnevner i de to casene var at fusjon hadde blitt diskutert i mange år før det faktisk ble vedtatt. Dette gjennom kollegiale møter mellom banksjefene, og hos styrene, uavhengig av hverandre. I styrene er strategi og fremtidig struktur noe som blir behandlet flere ganger årlig. I en fusjonsprosess der begge parter ønsker det på frivillig grunnlag, som det var i disse fire bankene, starter prosessen administrativt ved at banksjefene snakker om det før man går videre til sine respektive styrer. Tematikken hadde også vært oppe i styrerommene lenge før, som en del av strategiarbeidet på kort og lang sikt.

“Og så er det ganske naturlig å tenke seg, to Eika-banker som ligger ved siden av hverandre, hvor den ene var sterkere kapitalisert og den andre hadde bredere marked. Slik at det å tenke en fusjon mellom de bankene har jo vært oppe. Også før jeg ble styreleder. Men i et

strategiseminar konkluderte vi med at enten får vi slutte å snakke om dette eller så må vi gjøre noe med det. Det hadde vært uformelle samtaler om det tidligere, uten at det hadde vært noe mer enn uformelle samtaler. Da tok vi kontakt både på banksjefnivå og styreledernivå. Og fant en god kjemi på det.” (Informant E)

Også i det som ble Orkla sparebank var dette klart.

“I styrerommene hadde man hele tiden en diskusjon om det er riktig, når er det riktig og sånne ting. Så i styrerommet har slike ting hele tiden vært diskutert, og det har hele tiden vært klart at hvis det skulle vært noen så var det de som var den aktuelle. Naturlig ut i fra geografi og alt egentlig. Det stemte best med dem.” (Informant B)

En annen fellesnevner er at alle involverte hadde mange år i bank bak seg. De hadde derfor god kjennskap til hvordan bank drives og hvordan næringen fungerer. De var også åpne på at det fantes mange mulige strategier videre, men at fusjon for dem fremsto som det klart beste valget.

“Det var absolutt flere veier til å utvikle banken videre, en fusjon var en mulighet som kom opp og som vi jobbet med, og som vi jo synes var spennende og kanskje den beste muligheten. Men absolutt ikke den eneste.” (Informant D)

Det var også et delt syn om at forholdene for mindre banker oppleves som stadig mer krevende.

“Ja, det er ikke noen tvil om at kravene blir bare sterkere og sterkere, og det igjen gjør jo at man får et større behov for å ha spesialister innenfor forskjellige områder for å oppfylle alle de kravene som kommer.” (Informant B)

Dette ble også støttet av en informant fra den andre banken.

“Ja, det gjør det jo. I hvert fall sånn som vi opplever det så er det klart at det å være en liten organisasjon med å skulle levere på alle regulatoriske områder, alle formkrav, alt som kommer, det er klart at det må være tøft. Så det er klart at både det, og det å utvikle en tilstrekkelig profesjonalitet kanskje også gjør jo at det blir tøffere og tøffere å være en

bankaktør i det norske markedet. Og så er det ikke sikkert at det gjør det helt umulig for de små å lykkes, det tror jeg ikke, men det kommer an på hva slags strategi man har.”

(Informant D)

4.4.1 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi sett på likehetstrekk ved de to casene. Det var veldig tydelig at alle partene hadde diskutert fusjon som en del av det strategiske arbeidet og dette dermed ble en gjennomtenkt og nøye vurdert beslutning. I begge casene var bankene medlemmer av Eika, og hadde derfor flere likhetstrekk fra før, samt at de lå like ved hverandre og dermed hadde både konkurrert og samarbeidet opp gjennom årene. De var også tydelig på at fusjon var ansett som en spennende mulighet, men at det også var andre muligheter de kunne gått videre med. Samtidig var det også sånn at de opplevde det mer og mer utfordrende å være en liten bank i forhold til de kravene som stilles til bankene.

4.5 Suksesskriterier i fusjonene

Empirien som blir presentert i dette delkapittelet representerer de faktorene som styrket motivet for å fusjonere, som bidro til at fusjonen skjedde og at resultatet ble som det ble. Funnene viser at fusjonene var et strategisk grep og noe som hadde blitt diskutert i alle de fire bankene i mange år før man bestemte seg for å realisere den. Bank er ikke forskjellig fra andre næringer på området som handler om strategi, og ulike scenarioer og muligheter ble diskutert på strategisamlinger gjennom året.

“Vi startet på administrativt nivå å snakke om det allerede i 2015 (...) Og det er jo et naturlig tema i styreverkene det med struktur og strukturelle endringer. Så begge styrene hadde nok snakket om dette i flere år før administrasjonene begynte å snakke om det. At ”Hva skjer med strukturer i sparebanksektoren”? har vært et tema.” (Informant A)

De to fusjonene som ble valgt ut til denne studien fusjonerte samme år, og den geografiske avstanden var så og si lik. Dette la grunnlaget for å se hva slags rolle geografi, forhold mellom stedene og tidspunkt hadde å si for selve fusjonen.

“Det hadde med geografi å gjøre rett og slett. Det å lage en fusjon minst mulig komplisert for de ansatte, det er liksom et viktig moment oppi det her. Vi ligger jo geografisk så nært at de

ansatte kan egentlig pendle mellom begge kontorene. Veldig viktig. For å få intern oppslutning rundt det.” (Informant C)

Det var litt forskjell i hvordan man på forhånd så på en eventuell fusjon, eksternt og internt, i disse to casene. I den første casen var det omtrent forventet at det skulle bli en fusjon. Bankene hadde samarbeidet tett, og lå også i det som oppfattes som et felles område. I samme tidsrom som bankfusjonen ble det også gjennomført en kommunesammenslåing i området. Det bare styrket tanken om at det var naturlig at bankene også slo seg sammen, selv om bankfusjonen hadde vært et tema lenge før kommunesammenslåingen ble et faktum.

“Det var nok, etter hvert, en forventning, ikke om det kom til å skje, men når. Det gjaldt nok både ansatte i bankene, men også omgivelsene. Forholdet mellom oss gjorde dette [fusjonen] veldig naturlig. Vi er nabokommuner, vi har stort sett felles arbeidsmarked, felles industrihistorie. Havneområdet og smelteverk. Sånn at kulturelt, industrielt, arbeidsmarked og bomarked og alt det der, så var vi egentlig veldig lik, rent geografisk.” (Informant A)

I den andre casen var det ikke like opplagt at bankene skulle velge å fusjonere. Hovedsakelig fordi de to stedene ikke hadde alt for mye å gjøre med hverandre, og dermed ikke var like nære som i den andre fusjonen.

“Jeg tror faktisk, noen tenkte nok at det var naturlig ja, “nå kom den”, det var både ansatte og eksterne. Men jeg tror for veldig mange så kom det som en overraskelse. Og det har nok litt sammenheng med at vi hadde ikke så veldig mye felles interaksjon historisk. Hverken bankene i mellom eller lokalsamfunnene i mellom.” (Informant D)

I begge casene betegner alle informantene fusjonen som en suksess. Prosessene ble møtt med beskjeden motstand. Alt rundt slike fusjoner er hemmelig, og det er særdeles viktig at informasjon ikke kommer ut før fusjonen er vedtatt. Dette betyr at de ansatte ikke involveres direkte før vedtaket er fattet. De ansattes interesser blir imidlertid ivaretatt av ansatterepresentanter gjennom hele prosessen. Viktigheten av at de ansatte stilte seg bak fusjonen ble av begge casene trukket fram som et suksesskriterium.

”Det er klart at hvis ansatte i utgangspunktet er veldig skeptisk så er det dem som i generalforsamling egentlig representerer banken internt, som sitter med mest kunnskap om hvilke følger dette vil få for banken. Så er ikke de ansatte med på dette her, så tror jeg du er

dømt til å mislykkes i generalforsamlinga. For det er klart å sitte der på en generalforsamling som helt utenforstående og så får du høre fra de som er internt i banken at dette er vi sterkt i mot, så skal det en sterk rygg til for å si i mot det. En av suksessfaktoren er tidlig involvering av ansatte.” (Informant A).

Et annet suksesskriterium som blir trukket frem er raushet og ønsket om å få det til.

”Men skal du få til det, så må du være raus nok, og så må du ha tillit og stole nok på at intensjonene her er gode. Og det er klart, at det var vi opptatt av.” (Informant A)

Ingen av bankene var i en situasjon der man måtte fusjonere Dette blir trukket fram som et av de største suksesskriteriene i begge fusjonene. Det at begge parter, i begge tilfellene, i møtene mellom dem var så klare på at dette var noe de ville og at de sammen kunne skape noe nytt og bedre, gjorde alt lettere. Det gjorde også at man, ifølge flere av informantene, hadde en perfekt inngang til samtalene. Man fokuserte dermed på det de karakteriserer som de viktige tingene, og unngikk langtekkelige diskusjoner og dragkamper.

”Det som er viktig som utgangspunkt her, utgangspunktet for fusjonen, var at dette var to veldrevne banker med en god soliditet. Så i utgangspunktet var ingen av bankene i en situasjon der de måtte fusjonere. Det er et veldig greit utgangspunkt for da har du på en måte en slags likeverdighet på fusjonstidspunktet. Der begge har det forhandlingskortet at vi må ikke, men vi ønsker det og det er et kjempegodt utgangspunkt.” (Informant A).

Dette ble også understøttet av at man i en tidlig fase avgjorde hvem som skulle inneha de sentrale ledelsesvervene i den nye banken.

”Det gikk ganske greit. På grunn av alder og fartstid hos den andre banksjefen, som etter hvert skulle begynne å gi seg, mot pensjon, så ble det nokså tidlig avklart hvem som ble den nye daglige lederen. Og da ble det slik at da skulle valgstyret i den andre banken peke ut styreleder. Og det var jeg innforstått med at skulle skje.” (Informant F)

Dette gikk også relativt enkelt i den andre fusjonen.

”Så var det nok viktig innledningsvis å være klar på roller. Det løste seg ganske enkelt fordi banksjefene ble i grunn enige om at den ene skulle være administrerende og den andre skulle ta NK-jobben og forretningsutvikling i banken. Og da ble det naturlig å si at hvis den ene part tar administrerende så bør den andre ta styreformannen. Det var for å få litt balanse i organisasjonen. Så det var aldri noen diskusjon om det.” (Informant E)

4.5.1 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi sett på det som har vært suksesskriteriene i disse fusjonene. Som del av strategiske prosesser og på kollegialt nivå hadde fusjon vært diskutert gjennom flere år. Det var derfor et velbegrunnet valg som var nøye gjennomtenkt og planlagt fra ledelseshold. Disse lederne hadde også flere år bak seg i bank, og dette har gitt dem et godt grunnlag for å kunne vurdere ulike alternativer og for å kunne si noe om hvordan banknæringen har utviklet seg og kommer til å utvikle seg framover. Den geografiske nærheten mellom bankene ble også trukket fram som en viktig faktor for at prosessen frem mot fusjon gikk bra. Det fjernet en del potensiell motstand fra både omgivelser og ansatte. Man var også raus i forhandlingene og ved å være klar på de viktigste spørsmålene unngikk man konflikter og potensielt ødeleggende diskusjoner. I tillegg var det at man klarerte de ledende rollene tidlig i prosessen en faktor som informantene anså som viktig for at fremdriften i prosessen frem mot fusjon.

4.6 Økonomiske kriterier

Ofte blir stordriftsfordeler trukket fram som den største driveren bak fusjoner. Bankene i denne oppgaven er allerede en del av Eika-alliansen, og oppnår med det flere stordriftsfordeler allerede. Det er imidlertid noen stordriftsfordeler man kan oppnå ved å fusjonere som ikke kan oppnås ved å være enkeltstående bank og medlem av en allianse.

Det er ingen tvil om at det i begge casene var flere kriterier som var viktige for at man til slutt valgte å fusjonere. Det som virker å være den viktigste hoveddriveren er de fordelene man får ved å bli en større bank, og at man på den måten kan bedre sin situasjon på flere områder.

”Rett og slett større og mer solid. Ha en posisjon som er stor nok til å være selvstendig og bærekraftig fremover. Ta en aktiv rolle i det som vi mener er strukturendring i sektoren som bare må komme. Sørge for å bevare muligheten til å kunne vokse for å opprettholde arbeidsplasser og kunne serve kunder framover. Og sørge for å bli stor nok til å ta ut

stordriftsfordeler, men fortsatt være liten nok til å være lokal og bli opplevd som fleksibel og nær. Det er det som har ligget som sentrale kriterier.” (Informant A)

Begge bankene fikk økonomiske analyser utført av Eika. Der ble ulike potensielle synergier presentert. Målet var at man skulle vokse seg effektive og gjennom det bli mer kostnadseffektive.

”De nøkkeltallene som vi jo fokuserte på var jo egentlig kapitalsiden. At en fusjonert bank ville få en kapitalside som gjorde oss i stand til å jobbe mot de målsettingene, altså det å realisere Skagerrak som en vekstcase. Det var et viktig måltall. Det at vi hadde måltall på volumvekst var liksom helt naturlig. Og det er jo på en måte gjennom markedsandeler og volumvekst at vi skal utvikle oss til å bli en så kostnadseffektiv bank som vi skal, i og for seg, ikke gjennom nedbemanning sånn sett. Men så lå det også nøkkeltall inne i det businesscasen på hvilke synergier vi kan ta ut rent kostnadmessig ved å fusjonere. Altså ved å la være å erstatte naturlig avgang og så videre.” (Informant D)

Det å utnytte synergier mellom de to bankene, bli mindre sårbar, og i tillegg få bedre betingelser på funding var alle viktige økonomiske kriterier. Funding er noe bankene benytter seg av for å ha kapital nok til å kunne drive med utlånsvirksomhet. Ved å bli en større bank får man bedre betingelser i markedet, noe som gjør at man betaler lavere renter enn man gjorde da man sto hver for seg.

“En av beregningene var jo at vi hoppet opp nesten to klasser i det vi kaller fundinghierarkiet i Norge. Altså det å låne penger i pengemarkedet. Der settes jo prisene etter størrelse og risiko. Så vi hoppet opp to klasser, så det var sånn umiddelbar økonomisk effekt av det var jo at vi fikk lavere pris på, lavere rente på lånene våre. Superviktig.” (Informant C)

Samtidig var alle informantene raske med å påpeke at fusjonen ikke var en nødvendighet. Det var ingen av de fire bankene som hadde fusjon som eneste utvei. De var godt drevne banker, og dette påvirket også hvordan fusjonen ble drøftet og også tilnærmingen man hadde til hele prosessen. De kunne innta en mer positiv og fremtidsrettet holdning til hele fusjonsprosessen.

”Det største motivet var nok å sørge for å få på plass en bærekraftig, lokal sparebank som er stor nok og etter hvert så kom det med større regulatoriske krav og krav knyttet til kapital og

så videre, så det var nok en ambisjon om å sørge for å etablere en enhet og en sparebank som vi vet er stor nok til å bestå som en egen sparebank framover.” (Informant A).

Kapitalkravene har nemlig, i tillegg til kravene om økt rapportering, ført til at det stadig blir mer krevende å drive bank. Selv om alle informantene, i litt ulik grad, er enige om at det fortsatt er godt mulig å drive en lokal sparebank i dag, valgte de altså å fusjonere for å bli større. De mener at det ble en god mulighet for å posisjonere seg for framtiden. De passet også godt sammen økonomisk. I den ene casen var den ene banken relativt innskuddstung på balansesiden og hadde god innskuddsdekning. Den andre var mer finansiert i obligasjonsmarkedet, og var litt mer solid i forhold til egenkapital og egenkapitaldekning.

”Så da vi satte sammen de to balansene, så vi at vi fikk en veldig god balanse mellom obligasjonsfinansiering, innskuddsdekning og egenkapital. Så den økonomiske siden der var veldig bra.” (Informant A).

I den andre casen var den ene banken godt kapitalisert, men i et litt lukket marked, mens den andre hadde et stort marked, men var litt lav på kapital.

”Hovedsynergien var at de hadde mye kapital, og da hvis du vokser lite i markedet og tjener gode penger, som den andre banken hadde gjort, så blir du jo rik. Du får ikke omsatt alle pengene da. Vi var motsatt, vi hadde vokst mye og tjente for lite. Vi tjente godt, men ikke nok til å dekke veksten så vi trengte kapital.” (Informant C)

Det var også en felles forståelse i begge fusjonene at man hadde én stor fordel ved å bli større. Man får muligheten til å bli med lokale bedriftskunder lenger. Norske banker har i dag en utlånsgrense i forhold til hvor stor egenkapital de har. Det vil si at dersom én enkelt bedriftskunde trenger større lån enn det denne proSENTSatsen utgjør, så må kunden finne seg en annen bank. For en lokalbank virker dette å være en tung beskjed å gi. Det gir en følelse av at man ikke lenger kan være med på det som er lokalbankens hovedformål; å serve kunder og bedrifter i lokalmiljøet.

”På grunn av størrelsen kunne vi også bevege oss i hjemmemarkedet, opp i et enda høyere segment i forhold til størrelse på engasjement. Vi opplevde jo det at hvis vi skulle være med på de utbyggingsprosjektene som var lokalt, ville vi puste litt tungt i forhold til størrelsen på

engasjementene. Men som sammenslått bank så var vi stor nok til å løfte dem selv og være med de lokale utbyggerne på det. Og det var et poeng i seg selv. Vi kunne ikke risikere at virksomhetene som vi skulle være med å betjene lokalt, vokste i fra oss. Så det var også et rasjonale bak dette her.” (Informant A).

Dette var også noe som var gjenkjennbart i den andre fusjonen.

”Vi begge var veldig ganske små sparebanker så vi mista store kunder. Vi klarte ikke å følge de store, for eksempel eiendomsutviklerne. Det å bli mer robust, få mer egenkapital, bli en større bank så vi kunne følge kundene våre, det var et motiv i seg selv.” (Informant C)

Ettersom bankene her hadde komplementerende ressurser så de store fordeler ved å slå seg sammen og på den måte kunne utnytte synergier dette ville medføre. Dermed ble fusjonen et strategisk valg, som gjorde det mulig å bli en større bank, et tyngre motiv enn bare de økonomiske motivene som effektivitet og stordriftsfordeler. Disse inngikk i stedet blant flere positive synergier som den nyfusjonerte banken kunne dra nytte av.

”I forhold til muligheten til å ha kapital nok i store kredittsaker, være konkurransedyktig på å hente funding ute i markedet, og også det å på en måte ha administrasjon nok til å håndtere disse kravene fra myndighetene. Med kapitaldekningskrav og policydokumenter, så vi hele tiden fordeler ved å være større enn det vi var. Så det har vært en ønske ganske lenge, også før jeg kom inn i bildet tror jeg, det å være en større bank.” (Informant F)

I den andre fusjonen delte de en del av disse tankene, men mente også at det fortsatt vil være mulig å drive mindre banker også i tiden fremover. Deres synspunkt er imidlertid at man da kanskje må fokusere på nisje-kunder og heller velge å si nei til de største kundene.

”De minste bankene er helt avhengig av Eika for å kunne levere tilfredsstillende. Så sånn sett så fungerer Eika, og alliansen, veldig bra for dem. Jo, de minste bankene får problemer med å følge kundene sine hvis de blir for store, men da må de gjøre et valg. Og det er å være små, men da må de ha litt mere sånn nisje-kunder og si at ok, vi velger å være små, det betyr at vi kan ikke ta de største kundene.” (Informant C)

Redusering av antall årsverk er en av måtene man kan kutte i kostnader på. I begge fusjonene valgte man samme strategi ovenfor de ansatte, ved at man gikk ut og lovte at ingen skulle miste jobben på grunn av fusjonen. Fokuset lå heller på å vokse seg mer effektiv, og organisere arbeidskraften på en bedre måte.

”En forutsetning at ingen skulle miste jobben på grunn av fusjonen. Vi har på en måte hatt en strategi om at vi skal ha tilstrekkelig vekst til at bunnlinja blir bedre gjennom veksten. Vokse oss effektiv, ikke kutte på kostandene først.” (Informant F)

Det ble også trukket fram at man ved å bli en større organisasjon kunne rendyrke roller og vokse seg effektive.

”Vi har fått rendyrket en god del funksjoner, vi har fått en arbeidsdeling som er mye mer effektiv(...) Så det er ikke noe tvil om at en så potensialet i å bruke en slik fusjon til å organisere seg mer riktig i forhold til hvordan markedet og bransjen har utviklet seg. Det har vi brukt litt også når vi har satt opp den nye banken, i forhold til rolleklargjøring, rollefordeling, tydeliggjøre arbeidsoppgaver, plukke vekk arbeidsoppgaver som har vært litt problematisk å ha sammen. Så har vi benyttet anledningen til å løfte oss og profesjonalisere oss i så måte.” (Informant A)

Dette var noe de også vektla i den andre fusjonen.

“Og det å ha nok kompetanse rett og slett, sånn at du ikke går på en blemme. For det er klart, i en liten bank så blir det få medarbeidere som må håndtere mange oppgaver. Vi kan spesialisere oss litt mer da, i og med at vi er større og sånn, så jo, det var en drivkraft. (...) Blir du så stor som oss vi er nå, 60-70 årsverk så klarer du å håndtere stort sett det her [økte reguleringer og tøffere krav] ganske effektivt (Informant C)

Samtidig var det viktig at man gjennom fusjonen kunne skape en attraktiv arbeidsplass.

“Så vi hadde behov da for å bygge kompetanse, ha robust arbeidsmiljø som gjør at vi tiltrekker oss de beste folkene da. Så det også var en drivkraft, de interne bitene, det å skape en attraktiv arbeidsplass da.” (Informant C)

4.6.1 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi sett på de økonomiske motivene som ble lagt til grunn for fusjonen. Fokuset hos bankene var å skape en ny og større bank som skulle vokse seg mer effektive. Ved at de lovet at ingen ansatte skulle miste jobben som en direkte konsekvens av fusjonen, kunne de ikke spare inn på denne delen av kostnadssiden. I hvert fall ikke de første årene etter fusjonen. Det at de ble en større bank tillot også at de kunne følge lokale bedriftskunder lenger, noe som gir grunnlag for å være med på prosjekter som vil være gunstig også for banken. De var også opptatt av at de ved å bli større kunne sikre seg rimeligere funding, noe som utgjør en del på bunnlinja. Hovedsynergien var at det i begge fusjonene var én bank med mye kapital og én bank med mye marked. Dermed kunne de utnytte dette ved at de slo seg sammen.

4.7 Legitimitet

Sparebanker er ikke annerledes enn andre bedrifter og organisasjoner når det kommer til forholdet til omgivelsene. I intervjuene ga alle informantene uttrykk for at omgivelsene i veldig stor grad var positive til en eventuell fusjon. Det ble i hvert fall ikke registrert noen stor misnøye. Den lokale sparebanken har ofte en rolle som en viktig institusjon i sitt nærmiljø, og mange har derfor et forhold til banken. Flere i bankens omgivelser vil derfor kunne ha meninger om de valgene som banken tar. I det man vedtar å gjennomføre en fusjon, sender man et signal til disse omgivelsene. Ved å vedta en fusjon gjør man en bevist handling, og det kan være et signal om at banken viser handlekraft og tør å ta grep for framtiden.

”Det at vi to bankene går sammen, blir betydelig større enn det vi var, er markedsledere i begge de markedene vi opererer i, er med å synliggjøre en offensiv tilnærming til framtida, og for omgivelsene. I tillegg har vi en mye større mulighet til å være med de lokale virksomheter lenger hvis vi er en større bank. Så virksomhetene vokser ikke fra oss. Så det også er et sterkt signal i markedet, at her er vi offensiv, vi har som intensjon om å være her ”til evig tid” og har som intensjon om å være offensiv i framtida” (Informant A)

Samtidig var det ikke noe som ble vektlagt i så stor grad. Flere av informantene ga uttrykk for at en fusjon mellom bankene ble møtt med et skuldertrekk, og at kundene i det daglig ikke går rundt og tenker på hva slags struktur den lokale banken har. Da er det viktigere at man klarer å være til stede når kunden trenger dem. Dermed blir det som skjer internt i banken, og det man klarer å være med på der, mye viktigere enn måten et valg om fusjon blir ansett utenfra.

”Det var også viktig at man kunne fortsette å være en viktig aktør for nærmiljøet i fremtiden. Så vi så vel at hvis vi skal leve opp til det som vi er etablert der for, i en verden der virksomheter vokser rundt oss, der det er tilflytting og en større kommune som også har interesse av å være et tyngdepunkt, så måtte også vi ta det grepet. Og styrke de lokale bankene.” (Informant A)

Det var derfor viktigere å vise at man tok grep for fremtiden, enn å fremstå som moderne og effektiv for omgivelsene innledningsvis. Det som var viktigst i denne sammenhengen var at man ved å bli større kunne tilby eksisterende og potensielle ansatte en mer attraktiv arbeidsplass. Styrking av fagmiljøer, rendyrking av roller og oppgaver, og bedre organisering var alle viktige faktorer ved fusjonen. Men igjen er altså de interne prosessene og endringene fusjonen medfører viktigere enn hvordan dette eventuelt skulle bli ansett utenfor bankene.

”Vi la ikke så mye vekt på det med å være moderne, hipp, skape en litt kul bank, at fusjonen var viktig sånn sett. Vi la ikke så mye vekt på det omdømmemessige sånn i første omgang. Vi var nok opptatt av å skape et nytt merkenavn som skulle få godt fotfeste. Som både kunder og de ansatte kunne være stolt av. Så merkevaren var viktig, få på plass en kultur, et verdisett i den nye banken, som var holdbart i en ny moderne verden. En tradisjonell bank, men med moderne verdisett, moderne innhold, moderne struktur. Som kunne passe dagens bankmarked.” (Informant C)

4.7.1 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi sett på bankens forhold til omgivelsene. De hadde et ønske om å sende et signal ved å ta grep for å bli større for å kunne være der for kundene, og gjøre det mulig å bli en attraktiv arbeidsplass for kompetente ansatte. Dette var viktigere enn å bli oppfattet som kul og hipp av omgivelsene. Samtidig var det viktig å få på plass en kultur og et verdisett som er holdbart i en moderne verden. De ønsket også å vise at de var villige til å ta grep for å være en solid aktør også i fremtiden.

4.8 Identitet

Identitetsfølelse og historie er en faktor som går igjen i sammenslåingsprosjekter. Navn og plassering av hovedkontor er noe som ofte går igjen i diskusjonene man har når sammenslåingsprosesser pågår. Dette får også stort fokus i mediene. I de to casene som er studert valgte man å løse det på samme måte. De nye navnene på bankene ble bestemt uten

for store diskusjoner og uenighet, men gjennom en grundig prosess i forkant. Her involverte man mange personer i prosessen før det til slutt ble styret som tok et endelig valg. Det viktigste for bankene her var at navnet skulle favne bredt slik at det nye navnet ikke på noen måte skulle være til hinder for markedsmulighetene til den nye banken. Det samme gjaldt også hvor et eventuelt hovedkontor skulle ligge. I begge fusjonene valgte man å ikke definere ett hovedkontor. I stedet ble driften fordelt på de kontorene man hadde, og kompetansen fordelt nokså jevnt ut fra naturlige grunner, som størrelse på kontorfasiliteter. Igjen spiller også geografisk nærhet inn som en viktig suksessfaktor i fusjonen.

”Så ut i fra funksjoner og hvor ledelsen sitter hen så sitter vi egentlig på begge steder. Og det ser vi på som veldig uproblematisk. Det hadde nok vært mer problematisk om det hadde vært større avstander. Men det er jo ikke mer enn en halvtime mellom og da er det veldig løsbart.”
(Informant A)

Dette så man også i den andre fusjonen.

”Personlig mener jeg mange oppgaver er mulig å jobbe med på ulike steder, fordi datasystemet er tilgjengelig for deg. Så vi valgte å kjøre med de to lokasjonene som var, og bare definere hvilke organisasjonsenheter vi skulle ha på de to stedene. Hadde vi flyttet alt til ett av stedene, så tror jeg vi hadde hatt en vanskeligere diskusjon. Men det valgte vi altså å ikke gjøre, fordi det er kort vei mellom de to stedene og datasystemene i dagens verden tillater at du kan jobbe litt fra forskjellige steder.” (Informant E)

Et annet viktig element for lokalbankene er hvor de har filialer. I disse to casene ble ingen filialer stengt på grunn av fusjonen. Ingen av bankene hadde overlappende filialer, noe som ble sett på som en positiv ting. Dette gjorde det også lettere i forhold til at ingen ansatte skulle miste jobben. Filialer blir viktig for det nærmiljøet den ligger i, og ofte er disse plassert på mindre steder, et stykke unna tettstedet hvor banken har sitt hovedkontor. I den ene casen var det på dette området skepsisen i omgivelsene var størst.

”Vi kommuniserte det veldig tidlig; fusjonen skal ikke innebære nedleggelse av filialer. Det er der frykten i omgivelsen ligger, om det er noe så er det akkurat det.” (Informant A)

Identiteten og kulturen innad i bankene er også noe som må vurderes når man skal slå seg sammen. I den ene casen var forholdet veldig tett fra før, de var fra samme region og kulturen

ble opplevd som veldig lik. Det var imidlertid noen forskjeller i hvordan man jobbet i banken, der man i den ene hadde en mer utpreget salgskultur, mens man i den andre var mer opptatt av porteføljeforvaltning. Målet var at de skulle klare å kombinere disse styrkene på en måte som gjorde at de totalt sett ble bedre på begge deler.

”Men i det hele, som mennesketyper og holdninger, identiteten til arbeidsgiver og forholdet til arbeidsplassen sin den var like sterk på begge plassene. Og det har jeg egentlig hele tiden sagt; det er vårt unike varige konkurransefortrinn.” (Informant A)

Det er også lett å se for seg at sparebanker er relativt like og at det ikke varierer mye i hvordan rutiner og hvordan arbeidsoppgaver blir løst. I den ene fusjonen fikk man seg imidlertid en liten overraskelse, og de fikk en følelse av at dette var noe de kanskje ikke hadde fokusert nok på.

”Der undervurderte vi problemstillingen. Det har vi reflektert over mange ganger etterpå, men vi trodde jo at kultur, arbeidsprosesser, var veldig likt. Vi jobbet egentlig tilsynelatende utad ganske likt, ganske sånn tradisjonell kultur. Men da vi kom ned i prosessen og det konkrete så var det store forskjeller. Så der måtte vi jobbe mer.” (Informant C)

Samtidig fremstår det utfordrende å gå for langt ned på detaljnivå i prosessen som leder frem mot et vedtak om fusjon. I begge casene har dette med rutiner vært noe som har blitt løst i etterkant av vedtaket. Det virker altså som at det med rutiner og arbeidsoppgaver er noe man må løse når det konkrete arbeidet med å slå sammen organisasjonene starter. I forkant fokuserer man på å trekke de store linjene og bli enig om hvordan ting skal være på et overordnet nivå. Da kommer dette med rutiner og hvordan man skal sette opp den nye banken litt i andre rekke. Når fusjonen så blir vedtatt får dette mest oppmerksomhet. Informantene i den ene casen mente at om de skulle gjort dette igjen, er akkurat dette noe de ville fokusert mer på.

”Så hvis man skal ta med noe læring så er det jo egentlig at uansett være forberedt på å egentlig ha rigga fusjonsprosjektet sånn at man har et så bevisst forhold som overhode mulig til når og hvordan man liksom ønsker å gjennomføre detaljene oppe i det her. Altså når er det arbeidsprosessene skal endres, hva er det som er viktigst, altså det å komme i gang med det før organisasjonen i for mange uker får lov til å fortsette i ny drakt, men med gamle prosesser.” (Informant D)

Et annet viktig moment i en sammenslåing er hvordan man skal se ut framover. Alle organisasjoner har sin egen identitet, og dette påvirker mye av det som skjer innad i organisasjonen. Her var den generelle følelsen av at en ny kultur skulle dannes, og at man skulle forsøke å videreføre det beste fra begge parter. I den ene casen mente man at man allerede jobbet med mye av de samme tingene, det med å gå fra å være litt ”typisk sparebanksk” preget av ekspedisjonskultur til å bli mer utadrettet og offensiv. Dette var også noe de fokuserte på at skulle jobbes videre med etter at fusjonen var et faktum. Det skulle de også fokusere på i den andre fusjonen.

”Ny identitet, det var målet. Vi hadde jo en intensjon om å ta det beste fra begge bankene, skape noe nytt. Men vi tenkte nok at det beste var veldig likt, egentlig i begge bankene. Vi jobbet mye med måten vi skulle gjøre ting på etterpå. Verdisettet var nok ganske likt. Sånn grunnleggende, kvaliteten vi skulle ha på ting, respekten for kunder, respekten for hverandre internt. Sånn grunnleggende verdisetet tror jeg var likt i begge bankene.” (Informant C)

4.8.1 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi sett på identiteten og spørsmål rundt hva som skjer med denne tematikken under en fusjon. Det er klart at når man går fra å være en selvstendig bank til å slå seg sammen vil det få en innvirkning på identiteten. Diskusjoner rundt navn, hovedkontor og filialer kan være et betent tema. Hovedkontor og filialstruktur var noe bankene avgjorde i en tidlig fase, uten for mye diskusjon. Navn brukte de en del tid på, men begge endte opp med navn som skulle favne bredt. De var opptatt av at det skulle skapes en ny identitet, hvor man fikk kombinert det beste fra begge bankene. Rutiner og normer, og det som går på den daglige driften virket å variere litt, selv om bankene driver med mange av de samme tjenestene. Dette var forskjeller som man ikke var helt klar over, da man i fusjonssamtalene ikke kan bli for detaljerte. Det var uansett viktigst å komme til enighet om de viktigste temaene, og så fikk man jobbet med rutiner og arbeidsbeskrivelser på detaljnivå etter at fusjonen var et faktum.

4.9 Oppsummering av empiriske funn

- Fusjon like mye et strategisk valg for å bli større, da ingen av bankene var nødt til å fusjonere.
- Flere kriterier gjorde fusjonene enklere: geografi, positivitet hos ansatte og raushet i forhandlingene.

- Flere økonomiske kriterier er viktige, men økt tilgang på kapital og marked, samt bedre forutsetninger i fundingmarkedet ble trukket fram.
- Fusjonen ble et grep for styrke deres legitimitet som lokal sparebank overfor omgivelsene ved å vise handlekraft og legge til rette for å kunne være der også i fremtiden.
- Identitet og kultur internt ble diskutert på et overordnet nivå i forkant av fusjonene, men ikke på detaljnivå og forskjellene var litt større enn først antatt i den ene banken.

5. Analyse

I dette kapitlet vil jeg knytte mine empiriske data opp mot det teoretiske rammeverket jeg presenterte i kapittel 2. Jeg følger den samme inndelingen som jeg gjorde i empiri-kapitlet og drøfter mine funn opp mot teori i samme rekkefølge.

5.1 Suksesskriterier

Det er ikke bare økonomiske motiv som var viktig i denne fusjonen. Empirien viser at det var flere faktorer som gjorde fusjonene både logisk og enklere å gjennomføre. Gullvåg (1990) snakker om hensiktsmessighet, og om handlingene utgjør det beste middelet for å nå de målene man har satt seg. I begge disse fusjonene ønsket man å skape noe nytt og en større enhet. Fusjon ble sett på som det beste middelet for å kunne bli det de ønsket at banken skulle være i fremtiden. For fusjonens del var de geografiske forholdene perfekt. Ut i fra empirien kan vi tolke at dette var en viktig bidragsyter til at fusjonene kunne gjennomføres. Kort reisevei for de ansatte og et større nedslagsfelt for den nye banken var noe som la grunnlag for en god start på fusjonen.

Burns og Scapens (2000) snakker om at endringer som er i tråd med de allerede eksisterende rutinene er lettere å gjennomføre enn endringer som utfordrer disse rutinene. Fusjonen ville ikke få noen innvirkning på hva bankene skulle drive med, og for de fleste ansatte ville hverdagen ikke bli påvirket av fusjonen. I tillegg var tilstanden i de ulike bankene god, og man drev godt. Dermed var det ikke snakk om store omveltninger for den daglige driften og fusjonen ble godt mottatt av de ansatte. Det at de over så mange år hadde vurdert fusjon som en del av strategiarbeidet, kan tolkes som at de mener fusjon er et godt strategisk grep. Dette stemmer med det Calabretta, Gemser og Wijnberg (2017) fant, hvor man etter en lengre prosess konkluderer med hva som er et logisk valg basert på grundige overveielser.

5.2 Økonomiske kriterier

I empirien som ble presentert tidligere i denne oppgaven kom det fram at det ikke var én enkeltstående grunn bak fusjonene. Dette støttes også av Boye og Meyers (1998) funn. Det er i begge casene flere kriterier som har blitt vektlagt da man bestemte seg for å gå for fusjon. De ulike bankene hadde alle ulike styrker og så at de svakhetene de hadde kunne bli fjernet ved å gå inn i en fusjon med den andre parten. I begge casene hadde den ene banken mye kapital, men hadde etter hvert et for lite hjemmemarked til å kunne utnytte det. For de to

andre var det mye marked, men de begynte å få behov for mer kapital for å kunne vokse videre. Dermed kunne de ved å slå seg sammen utnytte hverandres ressurser. Dette stemmer godt med Boye og Meyer (1998) som sier at organisasjoner kan oppnå ulike synergieffekter ved å slå seg sammen, og at ulike komplementære ressurser kan gi dem stordriftsfordeler. Dette støttes også av Koetter et al. (2007) som nevner realisering av stordriftsfordeler eller omfang som et sentralt fusjonsmotiv.

I banksammenheng er det allerede allianser, og via Eika-alliansen har disse bankene allerede stordriftsfordeler på flere områder. Men det er fortsatt andre stordriftsfordeler som ikke blir dekt av slike allianser. Det kunne vært aktuelt å utvide samarbeidet gjennom Eika i enda større grad enn det man har i dag, men fordelene ved å fusjonere gir muligheter som samarbeid aldri vil kunne føre til. Det empirien viser er at man ved å bli en større bank, med mer kapital og kraft, har bedre fundingmuligheter i markedet. Dette fordi risiko og størrelse gir bankene bedre renter på de lånene som de selv må ta opp for å kunne drive utlånsvirksomhet. I tillegg vil en større bank med mer kapital være i stand til å følge bedriftskundene enda lenger. Dette er også en stordriftsfordel, og en fordel de får allerede på fusjonstidspunktet fordi det øker bankens egenkapital umiddelbart og gir dem muligheten til å låne ut større summer til enkeltkunder. På sikt vil dette kunne generere store inntekter til banken og være med å bidra til at bedriften vokser. Derfor var stordriftsfordeler et sterkt motiv i begge disse fusjonene.

Houston, James og Ryngaerts (2001) viste til at man kan få kostnadsbesparelser dersom man fusjonerer fordi man kan få den daglige driften til å bli mer effektiv. I vår sammenheng viser empirien at man i begge fusjonene gikk ut og sa at ingen ansatte skulle miste jobben. En reduisering i antall ansatte ville vært en rask kostnadsbesparelse for bankene. Samtidig vil man ved å gjøre dette grepet minke sannsynligheten for motstand mot fusjonen i organisasjonen. Det blir også lettere for de ansatte å være involvert i en slik prosess uten å frykte at de skal miste jobben. Uansett hadde de i bankene et offensivt synspunkt på kostnadsreduksjoner. De valgte heller å se på fusjonen som en måte å bli mer effektive på. Dette skulle de utnytte ved å ha bedre rollefordeling, klarere arbeidsinstruksjoner og mer kompetanse og ekspertise på enkeltområder. Dermed ble fokuset ikke å kutte kostnader først, men å redusere dem ved at man vokste seg effektive. Kunne man klare å ta ut fordelene i tilstrekkelig grad ville veksten bidra til at inntektene steg mer enn kostnadene. Det å ta ut kostnadsbesparelser ved naturlig avgang ble også viktig. Når det ikke var aktuelt at folk skulle miste jobben, ble det naturlig at

man heller så mot å ikke erstatte ansatte som pensjonerte seg eller byttet jobb. I stedet ble disse erstattet av ressurser som allerede var i bankene, eller man fordelte oppgavene på en annen måte.

Av andre kostnadsbesparende faktorer som Houston, James & Ryngaerts (2001) kom fram til er det med fjerning av overflødige lederstillinger og stenging av overlappende hovedkontor. Her ser vi at bankene umiddelbart ved at de fikk én banksjef, én styreleder, og at flere andre lederstillinger ble borte, fordi det ikke trengs mer enn en av dem i den nye banken. De vedtok imidlertid at ingen skulle miste jobben som følge av fusjonen. Dermed kan man anta at de som tidligere hadde hatt lederstillinger gikk over i andre stillinger i banken og at de derfor ikke fikk redusert kostandene så mye her. Nedlegging av overflødig bankkontor fikk de heller ikke til å ta ut kostnadsbesparelser på, i og med at strategien var å beholde begge hovedkontorene og alle filialene slik som det hadde vært.

Boye og Meyer (1998) delte de ulike motivene for fusjon inn i kategoriene verdimaksimerende motiver, ikke-verdimaksimerende motiver og konkurransedynamikk. Det er imidlertid verdt å merke seg at deres forskning går på flere bransjer. Derfor vil ikke alle de tre kategoriene passe like godt inn i fusjoner av banker. Kategorien med verdimaksimerende motiver er derimot en som passer veldig godt. Her ble de videre delt inn i verdiskapning og verdioverføring. I førstnevnte er effektivisering av driften og synergier på flere plan viktige stikkord. Effektivitet i driften var absolutt et ønske hos bankene, dette ved å rendyrke arbeidsoppgaver og få en bedre rollefordeling. De kunne dermed utnytte arbeidskraften på en bedre måte, og ved å legge til rette for spesialisering og kompetanseheving sørge for at man behandlet kravene til rapportering på en mer effektiv måte enn man hadde gjort før. I tillegg kunne man sikre at denne viktige oppgaven med å holde seg innenfor regelverket og levere rapporter til riktig tid ble gjort på en god måte også i fortsettelsen. De var også opptatt av synergier på flere ulike plan. Ledelsessynergier får man automatisk ved en fusjon av sparebanker fordi man bare trenger én banksjef, én kredittsjef, én bedriftsmarkedssjef og så videre. Som to enkeltstående banker har man en av hver av disse funksjonene, og dermed sparer man her penger i det øyeblikket fusjonen er et faktum. Finansielle synergier var også noe som Boye og Meyer (1998) plasserte under disse motivene. Dette har vi allerede vært inne på, med funding og høyere andel egenkapital. Operasjonelle synergier og diversifiseringssynergier fikk man ved at man allerede ligger så nære og kan reise enkelt mellom de ulike kontorene. Samtidig var bankene i litt ulike situasjoner i forhold til

markedsandeler og tilgang på kapital, noe som gjorde at de kunne hente ut synergier ved å utnytte dette markedet i felleskap. Boye og Meyer (1998) nevner også verdioverføring som et motiv bak fusjoner, stort sett gjennom overføring av gevinster fra eksterne kilder. Her er det klart at den nye banken totalt får flere antall kunder enn det man enkeltvis hver for seg. Man kan følge disse lenger og man kan bli aktuell for potensielle nye kunder, men det er ikke like stor grad i overføring i og med at begge bankene var omtrent like store før fusjonen.

Ikke-verdimaksimerende motiver er en kategori som går mer på eieres motiver. Dette er motiver som passer bedre der bedrifter har eiere med egne motiver. Det er emperiebygging og ivaretagelse av egen posisjon (Boye og Meyer, 1998). Dette er ikke motiver som man opplevde i disse fusjonene. Sparebankene styres av generalforsamlingen, som er sammensatt av både ansatte og andre samfunnsaktører. Det er dermed ingen øvre ledere som sitter og har egeninteresser i banken annet enn at den skal drives forsvarlig og arbeidsplasser bevares. I forhold til konkurransedynamikk, som er den siste kategorien av motiver, så er det flere faktorer som stemmer med de aktuelle casene. Boye og Meyer (1998) deler det videre inn i kopieringsadferd og mottrekk. De trekker også fram banksektoren som eksempel på kopieringsadferd. Dette fordi bank er en bransje der tjenestene som tilbys er relativt like. Man kan derfor tenke seg at de mange fusjonene som har skjedd gjennom historien har gjort det til et kjent strategisk trekk. Informantene snakket om at det var flere strategiske muligheter som hadde blitt vurdert i løpet av årene frem til fusjon, men at det var fusjon som fremsto som det beste valget for å posisjonere seg for fremtiden. Det at man ser at skjer en god del fusjoner hvert år i sparebanksektoren kan på en måte være en av driverne for at andre gjør. Det var ikke noe informantene i dette studien hadde opplevd. Det kan imidlertid ikke sies for sikkert at ikke fusjon er et kjent strategisk alternativ nettopp fordi andre banker, både i Eika-alliansen og ellers, har valgt å gjøre det. Man kan da også se hvordan disse bankene har gjort det i ettertid, og også lære av prosessene de har gjennomgått. Eika har også god kompetanse på området, og denne står bankene fritt til å utnytte seg av, ved at de kan få analyser på et tenkt framtidsscenario.

Når det kommer til det rasjonelle valget en fusjon er, må man ifølge Gullvåg (1990) se på om handlemåten er det beste middelet for å nå det forutsatte målet. Informantene svarte at det var flere alternativer som var mulig for bankene, og at de underveis de siste årene hadde sett på flere alternativer. Den ene informanten sa at han ikke var i tvil da, og ikke er i tvil nå, om at denne fusjonen var det riktige grepet. Gullvåg (1990) sier også at man først i ettertid får svaret

på om valget var riktig. Begge de fusjonerte bankene ga et klart inntrykk av at dette var tilfelle i etterkant av fusjonene.

Synergier var det ordet som gikk igjen flest ganger, i alle intervjuene. Chatterjee (2007) omtaler synergier som fusjonenes ”golden prize”, men at de ikke kommer av seg selv. Spesielt kan det være vanskelig å ta ut disse synergiene dersom den nye, felles driften er kompleks, og skal øke effektiviteten. Den nye felles driften i denne sammenhengen er fortsatt det samme som da bankene opererte alene, med ordinær bankdrift og salg av banktjenester og forsikringer. Det er de samme tjenestene som skal leveres, i og med at begge bankene har Eikas produkter fra før. Det vil imidlertid kunne være små nyanser, noe disse bankene også fikk oppleve. Selv om man har de samme produktene, vil metodene for å skaffe kunder, selge produktene og interne fokusområder være avhengig av strategien hver enkelt bank har. Her kan det være forskjeller selv om produktene er de samme. I tillegg vil fusjon medføre en endring, og som med all endring vil det være en omstilling for de ansatte. Som en av informantene uttalte så var det noe de lærte, at man bør ha rigget det hele slik at man har et så bevist forhold som over hodet mulig til detaljene i fusjonen. Det er viktig at man ikke lar de gamle rutinene leve for lenge i ny drakt. Det kan tolkes som at det var en del ting som måtte justeres etter at bankene har fusjonert. Informantene var klare på at de var noen forskjeller i hvordan bankene drev, selv om de i de store trekkene var ganske lik. Det å få med de ansatte på prosjektet var også noe som fremsto som viktig. Det var ikke tvil om at bankene hadde lagt grundige planer for hvordan synergiene skulle utnyttes.

5.3 Legitimitet

Brunsson og Olsen (1990) tok til orde for at organisasjoner må se seg selv som en del av sine omgivelser. Og for lokale sparebanker er dette også absolutt noe som er viktig. Det kom fram i intervjuene av de involverte at de var spente på mottakelsen fra omgivelsene. Sparebankenes viktigste oppgave er å være der for lokalmiljøet. Derfor vil det å skaffe seg legitimitet i omgivelsene være viktig. En av informantene mente at de ved å gjennomføre fusjonen synliggjorde en offensiv tilnærming til framtida, samtidig som de på bakgrunn av dette valget ville bli stor nok for alle deler av kundesegmentet til banken. Samtidig så man at fusjonen ikke tiltrakk seg særlig stor grad av reaksjoner. For en av informantene var dette et tegn på at omgivelsene ikke er alt for opptatt av hvilke strategiske valg banken tar. Kundenes forhold til banken går videre uansett, og det er kanskje viktigere hvordan kundene opplever det daglige forholdet til banken og møte med de ansatte. Meyer og Rowan (1977) mente at trykket fra

omgivelsene kunne ha stor innvirkning på organisasjoners beslutninger. Dette stemmer ikke med hvordan bankene følte det, hvis vi tenker på de umiddelbare omgivelsene. Det eneste som kan tale for dette er at banken ikke kunne følge de største kundene hele veien, men for kundene er det alltid flere banker som kan være med å finansiere dem. Da blir det mer et trykk som banken føler på selv internt, at de ikke når opp og ikke er i stand til å være der for kundene sine når de vokser seg større og har suksess.

Når vi snakker om trykk utenfra kommer vi ikke unna de regulatoriske kravene som finanstilsynet og myndighetene stiller til bankene. Etter finanskrisen i 2008 har EU kommet med flere regelverk som har som formål at bankene skal drive på en måte som minimerer risikoen for fremtidige kriser. Dette gjør at bankene har en etter hvert omfattende jobb med å følge opp og rapportere inn alt som kreves av dem. Dette kan på mange måter minne om isomorfisme, og særlig det DiMaggio og Powell (1983) definerer som tvangsmessig isomorfisme. Disse kravene er et press mellom organisasjoner. Som bankanalytikeren påpekte har det de siste årene blitt strengere krav, både om krav om soliditet og egenkapital, og også større forventinger til rapportering. Dette er helt formelle krav, og det er ikke forventet at dette presset fra myndighetene vil avta i særlig stor grad fremover. Med flere ting, spesielt i forhold til anti-hvitvask og kundekontroll er det å forvente at bankene må levere på dette området også i årene framover. Dette trykket var helt klart til stedet hos disse bankene. Med flere år bak seg i bank, var ikke informantene i tvil om at disse kravene ble mer og mer omfattende å forholde seg til. Det stilles de samme kravene til små og mellomstore banker som det gjør til de største. I hvert fall vil det være sånn til EU eventuelt endrer dette for de mindre/mellomstore selskapene. For å sørge for at man er i stand til å levere på disse punktene, ville det å være en større organisasjon gjøre det enklere. Det med at man etter fusjonene kunne fordele arbeidsoppgaver på en bedre måte, så man at man i fremtiden ville være godt rustet for å takle disse kravene på en tilfredsstillende måte.

Imiteringsmessig isomorfisme, og at organisasjoner imiterer og kopierer hverandre, er ikke noe som var tilfelle i denne sammenhengen. I hvert fall var ikke dette noe bevist fra informantenes side. Det at det skjer én til fire fusjoner blant sparebankene hvert år indikerer imidlertid at det hele tiden er noen som velger å gjøre dette strategiske valget. Man kan derfor tenke seg at det er en viss form for kopiering og at det å fusjonere virker som godt valg blant ledelsen i bankene. Det at allianser har fungert så godt er også et bevis på at samarbeid lønner

seg i banknæringen. Derfor kan det å fusjonere være det steget man trenger for å øke samarbeidet og ta ut enda flere fordeler av det.

Et annet fenomen organisasjoner møter på er ifølge Meyer og Rowan (1977) en dekobling, der det ikke alltid er en sammenheng mellom det man sier man skal gjøre og det man faktisk gjør. Det er ikke alltid at de valgene som skaper effektivitet går godt sammen med det som skaper legitimitet. Dette har de i stor grad unngått ved begge disse casene. Før fusjonene ble vedtatt ble det bestemt at ingen skulle miste jobben, og at ingen filialer skulle bli lagt ned på grunn av fusjonen. Det at man ikke skulle nedbemanne kan bli sett på som et brudd på ønsket om å effektivisere. Dette har man løst ved å få spisse ulike roller, og fjerne arbeidsoppgaver som ikke var veldig forenelig med de andre oppgavene enkelte ansatte hadde. På den måten kunne de klare å beholde alle ansatte, samtidig som de gjorde arbeidsprosessene mer effektive. Målet før fusjonen var at man på nettopp denne måten skulle klare å vokse seg effektive. Bankene beholdt også alle sine filialer, som de lovet på forhånd. Det å ha flere filialer trenger heller ikke å bli ansett som det beste effektive valget. Men for lokalbanker, der nærheten til lokalmiljøet står sterkt, er filialer noe som i aller høyeste grad bidrar til legitimitet. Skal man oppnå uttalelsen om å vokse seg effektive, og samtidig beholde filialene er man dermed avhengig av at de får gode resultater, som banken forøvrig. Mindre sparebanker har ofte en solid posisjon i sine lokalmiljø, og de beslutningene som tas kan påvirke dynamikken mellom banken og omgivelser. Dette kan gå begge veier. Det kan oppstå skuffelse i omgivelsene og følelsen av at den lokale banken blir nedlagt ved en fusjon. Det er dermed ingen tegn på at banken gjorde noe annet enn det de sa og planla i tiden frem mot fusjonsvedtaket.

I litteraturen er man også opptatt av at man ikke må få et for snevert syn på institusjoner og at man skal ta for gitt at trender bare sprer seg på bakgrunn av at ledere vil kopiere og ønsker å gjøre det samme. Dette viser seg også i empirien. Fusjonene hadde vært et tema gjennom flere år og på flere strategisamlinger. Det var heller ikke sånn at fusjonene tvang seg fram som følge av dårlig drift. Det er derfor rimelig å anta at det her var, som Strang og Macys (2001) argument blir framstilt av Lounsbury (2008), velgjennomtenkte beslutninger tatt av intelligente og prestasjonsorienterte ledere. At fusjonen var et strategisk virkemiddel for å kunne vokse seg større og på den måten oppnå legitimitet i omgivelsene, og håndtere det presset som kom fra myndighetene.

5.4 Identitet

Identitet var noe som sto sterkt i alle bankene. Empirien viser at dette var noe de tok på alvor i samtale opp mot vedtak om fusjon. De var veldig klar på at de skulle skape en ny identitet, med nytt navn og hvor man skulle jobbe for å videreføre det beste i hver av de ulike bankene. Burns og Scapens (2000) argumenterer med at dersom man skal kunne lykkes med en endring så er man avhengig av man får samkjørt de ulike organisasjonene på en slik måte at man følger de samme rutinene overalt i organisasjonen. Dette var noe man også var opptatt av i de to casene som har blitt undersøkt her. I den ene casen fant man imidlertid ut at forskjellene var større enn det man hadde sett for seg på forhånd. Burns og Scapens (2000) sier også at måten organisasjonen jobbet på før endringen ville ha stor effekt på hvordan utformingen av de nye rutinene ble. Dette ser vi også igjen i empirien, der man i den ene fusjonen opplevde det som utfordrende at man var litt mer ulike enn man trodde når man kom ned på detaljnivå. Samtidig var informantene klare på at det er vanskelig å gå for mye i dybden på detaljer i en slik prosess. De var opptatt av identitet før fusjonen, men som den ene informanten sa; om vi skulle gjort det hele en gang til så ville vi nok fokusert enda mer på akkurat dette. De rutinene og reglene som finnes i en organisasjon virker som et bindeledd mellom institusjonen og handlingen som skjer der. Det kan derfor gå fort å endre en organisasjon, men det å endre de grunnleggende normene og reglene, ting som blir tatt for gitt, kan ta lengre tid.

Identiteten og merkevaren til bankene var noe de la stor vekt på. Det var ikke for å fremstå som en moderne, hipp og en kul bank at de valgte å fusjonere. De var imidlertid opptatt av at det skulle skape en ny identitet, hvor man la sammen det beste fra begge parter. De ville skape noe nytt, som hadde en lokal sterk forankring og som ikke la begrensninger for fremtidige ekspansjonsmuligheter. De var også opptatt av å forsøke å videreføre det sterke eierskapet som de ansatte tidligere hadde følt til de gamle bankene.

6. Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg studert fusjonen mellom Meldal Sparebank og Orkdal Sparebank, og fusjonen mellom Kragerø Sparebank og Bamble Sparebank. Jeg har sett på prosessen fram til vedtaket om fusjon og hvilke kriterier som var sentrale i disse fusjonene. I disse to casene var det veldig mange likheter. Både når det gjaldt situasjonen bankene var i og hvilke kriterier de vektla da de bestemte seg for å gå for fusjon. Begge fusjonerte med noen måneders mellomrom i 2017, og avstanden mellom de gamle hovedkontorene var omtrent lik i begge fusjonene.

Ved å se på disse fusjonene fra et formålsrasjonelt perspektiv har jeg sett på hvilke rasjonelle økonomiske kriterier som ble vektlagt da man bestemte seg for å gå for fusjon. Den viktigste faktoren var at man ble en større enhet. Beregninger gjort på forhånd viste at bankene kunne hente ut flere synergier ved at de ble større banker. De kunne følge de største bedriftskundene lenger fordi de fikk mer egenkapital og de fikk billigere funding fordi de oppnådde en høyere rating i pengemarkedet. Samtidig hadde de et uttalt mål om å kunne vokse seg mer effektive. De så også på mulighetene for å bli en mer attraktiv arbeidsplass, som kunne legge til rette for intern karriereutvikling, samt øke kompetansen på enkelte felt. Via analyser i forkant fikk bankene presentert potensielle framtidsscenario dersom bankene slo seg sammen. De passet også godt sammen fordi man i den ene banken hadde my kapital, men mindre marked, mens man i den andre hadde mye marked, men ikke like mye kapital. Dette gjaldt begge fusjonene. Fra teorien og forskningslitteratur vet vi at det å ta rasjonelle valg handler om informasjon og at man ut fra en vurdering av alternativene velger det alternativet som gjør at man kan oppnå målet. Det lå helt klart økonomiske rasjonelle kriterier bak beslutningene om å fusjonere.

Det er ingen tvil om at disse bankene drev godt også alene. Som bankanalytiker var inne på, finnes det allerede synergier i sparebank-alliansene. Et utvidet samarbeid innenfor en av alliansene kunne også vært en aktuelt alternativ. Det er imidlertid de mange synergiene som gjør at fusjon fremstår som et rasjonelt valg. Fordi det var så gjennomtenkt og ble vurdert over så mange år, virker det også som at man her har tatt seg tid til å finne fram til ulike andre alternativ, og har vurdert disse. Gullvåg (1990) proklamerte at det først er i ettertid man vet om man har tatt det riktige valget.

Samtidig studerte jeg disse fusjonene ut fra institusjonell teori. Fusjonen ble et grep for å vise lokalmiljøet at banken var offensiv og posisjonerte seg for fremtiden. De har ved å ta dette grepet skaffet seg legitimitet ved at de kan følge kundene lenger og at de med det kan oppfylle de kravene omgivelsene har til en lokalbank. De mente også at de ved å gjennomføre en slik fusjon legger grunnlaget for å være en viktig aktør i nærmiljøet også fremover. Samtidig kan strenge krav til kapitaldekning og rapportering minne om tvangsmessig isomorfisme, som presser bankene til å fokusere mer på denne delen av virksomhetens oppgaver. Det krever at man har høy og nok kompetanse, og menneskelige ressurser, på området og det var informantenes klare oppfatning at det etter hvert ble så stort påtrykk og omfattende krav at utfordringen begynte å bli reell. Først og fremst var dette fordi man som mindre bank har færre ansatte og at disse oppgavene ofte blir lagt på stillinger som allerede har mye annet i tillegg. Det man sender inn til finanstilsynet skal også være riktig, og ved å legge til rette for større kompetansemiljø vil de kunne være bedre rustet for å oppfylle disse kravene også i tiden framover.

Man så også at det å skape en helt ny identitet ble et viktig fokusområde. De klarerte tidlig at de ikke skulle ha ett hovedkontor, men fordele funksjonene på de to gamle hovedkontorene. De bestemte at alle filialene skulle bestå, noe som var viktig for nærmiljøene også utenfor de stedene der hovedkontorene lå. Ikke minst gikk de flere runder på valg av navn. Begge endte opp med navn som ikke legger geografisk begrensninger for fremtidige markedsmuligheter, og som er samlende for den regionen de ligger.

Det er dermed flere ulike kriterier som har blitt vektlagt i disse fusjonene. Dette understøttes også av eksisterende litteratur som sier at det sjeldent er ett enkeltmotiv som ligger bak en fusjon. I de casene som har blitt studert i denne oppgaven har det helt klart vært flere økonomiske og rasjonelle kriterier som har blitt lagt til grunn, der uttak av synergier, rimeligere funding og økt størrelse har vært drivere. Det store ønsket var at man ved å bli en større aktør kunne fortsette å utfylle den rollen som lokale sparebanker er ment å ha i sine lokalmiljø. Det å kunne være i stand til å følge de store og suksessfulle kundene lenger, i kraft av å bli større og bedre kapitalisert, har vært et av de mest essensielle kriteriene for at fusjonene ble gjennomført. Ut i fra det faktum at bankene så på fusjonen som et offensivt grep for å kunne være den banken nærmiljøet trenger i tiden fremover, kan vi se på som et grep for å sikre legitimitet i omgivelsene.

6.1 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har målet vært å belyse de betraktningene norske sparebanker gjør seg i prosessen fram mot et vedtak om fusjon. Disse to fusjonene ble vedtatt uten at det var de store diskusjonene og uenighetene. Derfor ville det vært interessant å sett om det er andre fusjoner som har opplevd større utfordringer, og som kanskje ikke fikk det til den første gangen de prøvde. Eller de som ikke fikk gjennomført en fusjon i det hele tatt. En annen interessant innfallsvinkel ville vært å sett på fusjoner med flere enn to banker. Underveis i arbeidet med denne oppgaven har flere informanter gitt uttrykk for at prosessen gikk så bra fordi de var to banker, og at det ville vært veldig vanskelig om man var flere. Samtidig er det veldig sjeldent at det er mer enn to banker som velger å fusjonere. Det kunne også vært interessant å følge en pågående fusjonsprosess, og få være med fra start til slutt i en fusjon. I og med at dette er en kvalitativ studie der jeg har studert to fusjoner, kunne en kvantitativ studie av flere fusjoner gitt andre funn. Det ville da også kunne blitt pekt ut klare tendenser på hvilke kriterier som er mest sentrale i flertallet av norske sparebankfusjoner.

Litteraturliste

Boye, K. Og Meyer, C. (1998) *Fusjoner og oppkjøp*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Brunsson, N. og Olsen, J.P. (1990) *Makten att reformera: intressen, institutioner och näringspolitik*. Stockholm: Carlssons.

Brunsson, N. (2002) *The Organization of Hypocrisy*. Oslo: Abstrakt forlag.

Burns, J. og Scapens, R.W. (2000) *Conceptualizing management accounting change: an institutional framework*. Cambridge: Academic press.

Chatterjee, S. (2007) *Why is synergy so difficult in mergers of related businesses?* Strategy & Leadership, Vol. 35 NO.2, pp. 46-52.

Calabretta G., Gemser, G. og Wijnberg, N.M. (2017) *The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective*. SAGE: Organization Studies 2017, Vol. 38(3-4) 365–401.

DeYoung, R., Evanoff, D.D. og Molyneux, P. (2009) *Mergers and Acquisitions of Financial Institutions: A Review of the Post-2000 Literature*. Journal of Financial Services Research, Vol. 36, issue 2-3, pp. 87-110.

DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American sociological review, 48(2), s. 147-160.

DiMaggio, P.J. og Powel, W.W. (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University og Chicago Press.

Fallan, L. og Pettersen, I.J. (2016) *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gullvåg, I. (1990). *Rasjonalitet, forståelse og forklaring: innføring i argumentasjonsteori, logikk og vitenskapsfilosofi*. Trondheim: Tapir.

Hassan, I., Ghauri, P.N. og Mayrhofer, U. (2018) *Merger and acquisition motives and outcome assessment*. Thunderbird International Business Review 60 (2018), pp. 709-718.

Houston, J.F, James, C.M. og Ryngaert, M. D. (2001). *Where do merger gains come from? Bank mergers from the perspective of insiders and outsiders*. Journal of Financial Economics 60 (2001) 285-331.

Humphrey, D. og Vale, B. (2004) *Scale economies, bank mergers, and electronic payments: A spline function approach*. Journal of Banking & Finance 28 (2004) 1671–1696.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utg., Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. Og Tufte, P. A (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 3. utg., Oslo: Abstrakt forlag.

Koetter, M., Bos, J.W.B., Heid, F., Kolari, J.W., Kool, C.J.M. og Porath, D. (2007) *Accounting for distress in bank mergers*. Journal of Banking & Finance 31 (2007) 3200–3217.

Lounsbury, M. (2008) *Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice*. Accounting, Organizations and Society 33 (2008) 349–361

Meyer, J.W. og Rowan, B. (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 83, s. 340–363.

Monroe, K.R. (2001) *Paradigm Shift: From Rational Choice to Perspective*. International Political Science Review (2001), Vol 22, No. 2, 151–172.

Mouritsen, J. (1994) Rationality, institutions and decision making: Reflects on March and Olsens's rediscovering institutions. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, No. 2, pp.193-211.

Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*, 1. utg., Oslo: Abstrakt forlag.

Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *The Academy of Management Review*, 16, 145–179.

Scapens, R.W (2006). *Understanding management accounting practices: A personal journey*. *The British Accounting Review* 38 (2006) 1–30.

Simon, H. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1. (Feb., 1955), pp. 99-118.

Sparebankforeningen – oversikt over fusjoner i norske sparebanker.

Tilgjengelig fra: <https://www.sparebankforeningen.no/banker-og-stiftelser/fusjoner-og-endringer/>

[Nedlastet 07.03.19]

Sparebankforeningen – Figur over antall sparebanker i Norge i tidsrommet 1922-2018.

Tilgjengelig fra: <https://www.sparebankforeningen.no/banker-og-stiftelser/antall-sparebanker/>

[Nedlastet 01.05.19]

Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 1. utg., Oslo: Gyldendal akademisk.

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 3. utg., Oslo: Gyldendal akademisk.

Vaara, E. (1999). *Towards s rediscovery of organizational politics: essay on organizational integration following mergers and acquisitions*. Helsinki: Helsinki School of economics and Administration.

Wilson, J.O.S., Casu, B., Girardone, C., Molyneux, P. (2010) *Emerging themes in banking: Recent literature and directions for future research*. *The British Accounting Review*, 42 (2010) 153–169.

Yin, R. (2018) *Case study research and applications*. Sixth edition. London: SAGE Publications.

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Fusjon av sparebanker”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å gå mer i dybden på hva sparebanker vektlegger når de jobber seg frem mot et vedtak om fusjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Den har som formål å besvare hvilke kriterier sparebanker vektlegger når de vurderer en fusjon. I denne oppgaven vil personer i ledende stillinger bli intervjuet, fra totalt fire banker, som førte til to fusjoner. Disse fusjonerte bankene har også stor geografisk avstand. Dette for å kunne se om det er noen forskjeller og likheter blant de to ulike fusjonene.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen, som institusjon, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget som er blitt spurt om å svare på spørsmål er valgt på bakgrunn av at de har gjennomført en fusjon, de har fusjoner på omtrent samme tid og det er relativt lik avstand mellom hovedsentrene for de tidligere bankene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli gjennomført ett intervju med hver respondent, med mulighet for noen oppfølgingsspørsmål i ettertid dersom dette blir nødvendig og respondentene tillater dette. Intervjuene vil bli tatt opp med båndopptaker for å sikre at respondentene blir gjengitt korrekt. Disse opptakene vil bli registrert på en sikker måte, med koder og på institusjonens nettverk hvor kun studenten har tilgang. Opptakene vil bli slettet etter at oppgaven er levert.

Respondentene vil få veldig like spørsmål, med noen justeringer i tilfeller der det er særskilt interessante ting som har skjedd. Det vil også kunne bli oppfølgingsspørsmål dersom interessante ting kommer opp.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er student, Anders Beversmark, og veiledere som vil ha tilgang til opplysninger om deg som person.

For å sikre respondentenes personvern vil navnet og kontaktopplysningene dine bli erstattet av koder, og datamaterialet lagret på institusjonens servere.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes før 31. mai 2019. Alle personopplysninger og lydopptak vil bli slettet etter at oppgaven er ferdig.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Handelshøyskolen ved Elsa Solstad.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Anders Beversmark
(Student)

Vedlegg 2 Intervjuguide 1 – Banksjefer

1. Hva var din rolle i fusjonen mellom X sparebank og Y sparebank?
2. Hvor lenge har du jobbet (/vært styreleder) i banken/før fusjonen ble gjennomført?
3. Hvordan har forholdet mellom de to geografiske stedene vært gjennom historien?
4. Hvordan var forholdet mellom de to bankene og lokalsamfunnet?
5. Hvordan så omgivelsene på en eventuell fusjon?
 - a. Historikk
 - b. Tradisjon
6. Når kom tankene om fusjon på banen for første gang? Hvem var det som brakte temaet på bordet? Hvordan var stemningen i de to bankene da fusjon ble tatt opp?
7. Hva var motivet for at dere begynte å tenke på fusjon? Hadde bankene ulike motiv?
 - Samme motiv?
 - Var dette en vanskelig prosess?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
8. På hvilken arena ble tankene om fusjon først diskutert? Hvem deltok?
9. Hva gikk disse diskusjonene ut på? Enighet/uenighet?
10. Var det stor motstand mot det å skulle fusjonere de to bankene? – omgivelsene, ansatte, styret osv.
 - Hva slags motstand var det?
 - Hvordan løste man disse problemene?
11. Var fusjonen et grep for å styrke banken i forhold til eksisterende, og potensielle, kunder?
 - a. Vise handlekraft?
 - b. Få en moderne og effektiv struktur som samsvarer med omgivelsenes forventninger?
12. Hvordan ble det informert om fusjonsprosessen internt og eksternt, fra begynnelsen og til vedtak? Hvem var mottaker av informasjonen? Hvilken informasjon ble gitt?
13. Gjorde dere noen spesielle tiltak i banken for å involvere de ansatte i prosessen?
 - a. Hvilke?
 - b. Når?
 - c. Resultat av tiltak?
 - d. Hvordan kommuniserte dere med de ansatte gjennom prosessen frem mot vedtak?
14. Hvilke økonomiske beregninger ble gjort, og hvilke nøkkeltall ble vektlagt da dere bestemte dere for å gå for fusjon?
15. Hvilke kriterier ble vektlagt da dere bestemte dere for å gå for fusjon?
 - a. Økte økonomiske besparelser
 - b. Effektivitet
 - c. Stordriftsfordeler
 - d. Nye markedsandeler
 - e. Styrke lokalbanken
 - f. Konkurransefortrinn
 - g. Annet?
16. Hvorfor var akkurat disse kriteriene viktige, og hvem var med i diskusjonen rundt disse kriteriene? Hvem deltok i diskusjonene? Var det vanskelige diskusjoner? Hvorfor/hvorfor ikke?
17. Hvilke kriterier så dere på som mindre viktig? Hvorfor disse? Var dere enige?

18. Hva var det vanskeligste med diskusjonene frem mot fusjon?
 - a. Navn?
 - b. Hovedkontor (lokasjon)? Hvem bestemte det? Hva var vanskelig?
 - c. Filialer?
19. Hvem deltok i disse diskusjonene? På hvilken arena skjedde de? Hva gikk diskusjonene ut på? Hvordan løste dere dem?
20. I hvor stor grad spilte de økonomiske kravene, som soliditet og kapitalkrav osv, inn som kriterier for fusjonen?
21. Hadde Eika en rolle i prosessen frem mot fusjon?
 - a. Rådgivning
 - b. Krav
 - c. Påtrykk?
 - d. anbefalinger
 - e. Hvem i så fall?
22. Opplevs forholdene for mindre banker i dagens bank-næring som stadig mer krevende? I så fall; Hva er krevende?
23. På hvilken måte kan man dra fordeler av å være en større bank?
24. På hvilken måte får en større bank mer ut av sine verdier enn det som var mulig da dere sto alene?
 - Økonomisk
 - Overordnede verdier
 - Teknologi?
 - Intern kompetanse/kompetanseheving?
 - Annet?
25. Er det noen spesielle ting du kan sette fingeren på som er mulig som fusjonert bank, men som ikke var det da dere sto alene? Var dette noe dere var klar over i diskusjonene frem til fusjonen?
26. Nærmet det seg et punkt der fusjon (og dermed økt størrelse) var den eneste muligheten dere hadde for å kunne vokse videre/overleve?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
27. Hvordan vil du beskrive henholdsvis X og Ys identitet før fusjonen?
28. Hvilke retningslinjer la dere i forhold til å
 - a. Holde på X gamle identitet og arbeidstradisjoner
 - b. Tilpasse den gamle identiteten til Ys identitet
 - c. Kun fokusere på en ny felles identitet
29. På hvilken måte var bankene forskjellig når det kommer til rutiner/hvordan ting ble gjort i det daglige? Var dette noe dere diskuterte før fusjonen ble gjennomført?
30. Var det et behov for å utarbeide en ny felles struktur (med normer, regler, verdier) for å kunne slå sammen bankene?
31. Var det ting som var fundamentalt forskjellige? Hvordan løste dere dette? Var dette en vanskelig prosess? Hvorfor/hvorfor ikke?
32. Er en fusjon en endring som passer godt med de rutiner, og til den typen institusjon som en bank er? Er f.eks. større teknologiske endringer mer utfordrende?
33. Var det flere/andre banker dere også vurdere fusjon med? I så fall; hvorfor falt valget på akkurat denne banken, og kunne det vært med flere banker i denne fusjonen?
34. Er det noe ved prosessen fram mot fusjon vi ikke har snakket om nå, og som du føler var en vesentlig faktor?
35. Til slutt, et oppsummeringsspørsmål: Hvilke kriterier er sentrale i prosessen frem mot en fusjon?

Vedlegg 3 Intervjuguide 2 – Styreledere

1. Hva var din rolle i fusjonen?
2. Hvor lenge var du styreleder i X Sparebank før fusjonen?
3. Hvordan var forholdet mellom X sparebank og lokalsamfunnet?
4. Var fusjon noe dere diskuterte før det ble aktuelt?
5. Hvem brakte tanken på bordet?
6. Hva gikk diskusjonene ut på etter det?
7. Hvilke motiv og kriterier var det som ble lagt til grunn for å fusjonere, fra styrets side?
8. Hvordan ble tankene om fusjonen lagt fram?
9. Hvilke tall/beregninger ble lagt fram? Hva var de store fordelene med å fusjonere?
10. Var fusjonen et rent grep for å styrke banken?
 - a. Vise handlekraft
 - b. Få en moderne og effektiv struktur som samsvarer med omgivelsenes forventninger
11. Opplevde du noen form for motstand til fusjonen?
 - a. I styret
 - b. Ansatte
 - c. Eiere
 - d. Kunder/omgivelsene
12. Var dere delaktig i prosessen rundt navn, hovedkontor, filial? Deres tanker rundt det?
13. Var det vanskelig å bestemme hvem som skulle være styreleder/banksjef i den nye banken?
14. Hvem deltok i disse samtalene?
15. Er det krevende å være en liten bank i dagens banknæring?
 - a. Kapitalkrav
 - b. Soliditet
16. I hvor stor grad spilte de økonomiske kravene, som soliditet og kapitalkrav og så videre, inn som kriterier for fusjonen?
17. Var det ting dere ikke kunne gjøre som liten, men som dere trodde dere kunne gjøre da dere ble større?
18. Var det å være med på å ”legge ned den lokale banken” noe som føltes vanskelig for styret?
19. Hvordan vil du beskrive henholdsvis X og Ys identitet før fusjonen?
20. Hvordan opplevde du prosessen fram mot fusjonen?
21. Hvordan er det å sitte i styret i en slik prosess?
22. Vurderte dere andre fusjonspartnere?
23. Noe annet vi ikke har snakket om som du synes var viktig i prosessen?
24. Til slutt, et oppsummerings spørsmål: Hvilke kriterier er sentrale i prosessen frem mot en fusjon?

Vedlegg 4 Intervjuguide 3 - Bankanalytiker

1. Hvor mange år har du jobbet som bankanalytiker?
2. Har du vært involvert i mange fusjoner?
3. I så fall: Er det store forskjeller fra fusjon til fusjon? Hva/hvorfor.
4. Hvilke kriterier/motiver vektlegges i fusjoner?
5. Kommer du med anbefalinger?
6. Er fusjon ”alltid” en riktig beslutning?
7. Hva kan du si om fusjoner i banksektoren generelt?
8. Hvor mange fusjoner har det vært i Norge de siste årene?
9. Hvilke krav (kapitalkrav, soliditet, og så videre) stilles til dagens sparebanker?
10. Hvilke krav opplever du er de tøffeste og mest krevende for sparebanker?
11. Er det mange som sliter med å oppfylle disse kravene?
12. ”Stadig flere krav”, eller opplevd strengere? Blir det strengere og strengere krav?
13. Er det noen nye krav på vei?
14. Har det blitt ”værre” de siste årene?
15. Er det flere fusjoner nå enn tidligere? Er det en trend?
16. Hvordan tror du sparebanknæringen blir fremover?
 - a. Strengere krav/opplevd strengere krav?
 - b. Flere fusjoner?
 - c. Mer tvangsmessige fusjoner?
17. Hvordan er fusjon som strategisk grep i sparebanksektoren?
18. På hvilken måte kan man dra fordeler av å være en større bank?
19. Er det vanskeligere å fusjonere flere enn to banker? I så fall; hvorfor og hva er vanskeligere?
20. Er det noe vedrørende fusjoner i sparebanksektoren vi ikke har snakket om nå som du føler er relevant?
21. Oppsummeringsspørsmål: Hvilke kriterier vektlegges av bankene som fusjonerer?
22. Oppsummeringsspørsmål: Hvilke krav stilles til norske sparebanker?

