



En fremtidsstudie av bankens risikobilde

Hvordan vil det fremtidige risikobildet til bankvirksomheten se ut som følge av samfunnsmessige endringer?

Marion Fjeldbo



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Master i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE

SPESIALISERINGSRETNING: Risikostyring

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL: En fremtidsstudie av bankens risikobilde

ENGELSK TITTEL: A Future Study of the Total Risk Picture for Banks

FORFATTER

STUDENTNUMMER:

203986

NAVNT:

Marion Fjeldbo

VEILEDER:

Lasse Berg Andersen

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2013

Underskrift administrasjon:.....

Forord

Etter å ha deltatt på «Pulpit» konferansen i Stavanger 27. september 2012 fikk jeg ideen om å skrive masteroppgaven min innenfor temaet bankvirksomhet i fremtiden. Konferansen arrangeres av Næringsforeningen i Stavanger-regionen og Sparebank 1-SR Bank og ble holdt for første gang i 2012. Konkurranseskraft og fremtiden var hovedtemaene for konferansen og foredragsholdere fra Norge og utlandet var til stede for å dele sine synspunkter og kunnskap.

I november i fjor ble risikostyringsklassen bedt med på en «problemstillings brainstorming» sammen med veilederne. Med temaet bankvirksomhet i fremtiden som utgangspunkt bestemte jeg, med hjelp av veilederne, å vinkle oppgaven mot hvilke risikoer bankvirksomheten vil være utsatt for i fremtiden. Bakgrunnen for dette er at det har blitt lagt vekt på bankvirksomhet og andre finansinstitusjoner gjennom risikostyringsstudiet.

Arbeidet med masteroppgaven begynte for fullt i januar og fortsatte gjennom hele vårsemesteret 2013. Det har vært spennende å fordype seg innenfor problemstillingen og arbeidet med masteroppgaven har vært svært læringsfullt, men det har vært krevende arbeid og det er flere personer jeg ønsker å takke for støtten jeg har fått underveis.

Min veileder, Lasse Berg Andersen, har vært til hjelp gjennom denne prosessen og har kommet med gode råd og veiledning underveis.

En stor takk til pappa som har støttet meg gjennom hele prosessen og fungert som en diskusjonspartner og korrekturleser. Jeg vil også takke samboeren min og resten av familien som har holdt ut med meg gjennom denne prosessen og gitt motiverende tilbakemeldinger i perioder med frustrasjon.

Jeg er stolt over det jeg har prestert dette semesteret og kan med glede levere denne masteroppgaven som avsluttende del av masterstudiet.

Sammendrag

Dette er en fremtidsstudie av hvordan aktuelle trender kan komme til å påvirke det fremtidige risikobildet til bankvirksomheten. Problemstillingen løses ved å benytte en kvalitativ tilnærming og litteraturstudie som metode.

I forbindelse med oppgaven har det blitt studert litteratur innenfor temaene historisk utvikling av bankvirksomheten, aktuelle trender innen samfunnsutvikling og hvilke trender som forventes å påvirke bankvirksomheten i fremtiden. Basert på samfunnsutviklingene har det blitt redegjort for to ulike scenarier for Europa frem mot 2050, «EU trues» og «EU Renaissance». Dette er for å få frem at risikobildet til bankvirksomhet vil være avhengig av hvordan Europa håndterer den fremtidige samfunnsutviklingen. Etter å ha fått oversikt over relevant informasjon ble det foretatt en kvalitativ analyse av hvordan risikobildet i 2013 kan endre seg frem mot 2050, basert på en helhetlig forståelse av innsamlet teori og logisk tekning. For å begrense analysen ble det tatt utgangspunkt i ti kritiske operasjonelle risikoeer bankvirksomheten opplever i dag.

Analysen har vist at samfunnsscenarioet «EU trues» vil ha en utelukkende negativ effekt på bankvirksomhetens kritiske risikoer frem mot 2050, mens samfunnsscenarioet «EU Renaissance» vil kun påvirke risikoene positivt. Påvirkningen de ulike trendene innenfor bankvirksomheten har på risikobildet har vist seg å være mer tvetydig. Tre av de fem trendene vil påvirke noen av risikoene både negativt og positivt. Det kommer allikevel helt klart frem at totalt sett vil trendene påvirke risikoene mer negativt enn positivt. Det har blitt identifisert tjue koblinger som vil føre til en økning i ulike risikoer, mens det er identifisert syv koblinger som vil redusere ulike risikoer. Det presiseres at som en studie av fremtiden er ingen av resultatene sikre. Det er umulig å fastslå med sikkerhet hva som vil skje i fremtiden.

Etter å ha analysert hvordan det fremtidige risikobildet til bankvirksomheten vil se ut var det også ønskelig å si noe om hvordan bankvirksomheten kan forberede seg på fremtiden. Etter en litteraturgjennomgang innenfor temaet virket den «den holografiske bank» som en god løsning. Dette er et forslag for hvordan bankene kan strukturere seg for å utvikle en bærekraftig bankvirksomhet som vil kunne håndtere fremtidens utfordringer. En gjennomgang av hvordan en eventuell overgang til en holografisk bankstruktur kan håndtere de aktuelle banktrendene redegjort for i oppgaven viser at den holografiske bank er tilsynelatende godt egnet for å håndtere disse trendene.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1.0 Bakgrunn.....	6
1.2 Målsetninger.....	8
1.3 Omfang.....	9
1.4 Metode.....	10
1.4.1 Litteraturstudie.....	10
1.4.2 Kvalitativ analyse.....	14
2.0 Historisk utvikling av bank og dens operasjonelle risikoeksponering.....	15
2.1 Antikken: Bankvirksomhetens opprinnelse.....	15
2.2 Bankvirksomhet i middelalderen.....	17
2.2.1 Italianere grunnlegger den moderne bank.....	18
2.3 Det italienske bankvesenet spres til Nord Europa.....	21
2.4 Moderne bankvirksomhet.....	23
3.0 Europas fremtid.....	26
3.1 Trender som vil påvirke Europa i fremtiden.....	26
3.1.1 Demografiske endringer.....	26
3.1.2 Ressurs og miljø.....	27
3.1.3 Maktskifte fra vest til øst.....	27
3.1.4 Global tilkobling og mobilitet.....	28
3.1.5 Teknologi.....	28
3.2 Ulike scenarier for Europa i 2050.....	29
3.2.1 «EU trues» scenariet.....	29
3.2.2 «EU Renaissance» scenariet.....	31
4.0 Trender som forventes å påvirke bankvirksomheten i fremtiden.....	34
4.1 Nedbelåning.....	34

4.2 Økt regulering	35
4.3 Mer intens konkurranse	36
4.4 Demografiske endringer	37
4.5 Informasjon og kommunikasjonsteknologi	40
4.6 Fremtidens bank	43
5.0 Det fremtidige operasjonelle risikobildet til bankvirksomheten	45
5.1 Nedbelåning	46
5.2 Økt regulering	48
5.3 Økt konkurranse	52
5.4 Demografiske endringer	55
5.5 Økt bruk av informasjons og kommunikasjonsteknologi	58
5.6 Oppsummering	63
5.7 Fremtidens bank	65
6.0 Konklusjon	68
Litteraturliste	73
Figur 1: Top 10 op-risk i 2013 (Campbell, 2012)	45
Figur 2: Hvordan risikoene påvirkes av trendene	64
Tabell 1: Samfunnsutviklingens påvirkning på banktrendene	69
Tabell 2: Banktrendenes påvirkning på risikoene	70
Tabell 3: Samfunnsutviklingens påvirkning på risikoene	70

1.0 Bakgrunn

Bankvirksomheten har tradisjonelt sett vært mest opptatt av kredit- og markedsrisiko. Tidligere falt operasjonell risiko inn under kategorien «annen risiko» uten ytterligere spesifisering. Før 1990 tallet inntraff alvorlige operasjonelle tapshendelser sjeldent og selv når hendelsene oppstod var bankene i stand til å begrense tapsomfanget. De siste tjue årene har bankvirksomhetens risikoprofil endret seg, som følge av omveltninger i det globale finansmarkedet. Deregulering, globalisering og teknologisk utvikling fører til økt kompleksitet ved aktivitetene i bankvirksomheten og øker fokuset på operasjonell risiko (Chernobai, Rachev, & Fabozzi, 2007). Operasjonell risiko defineres av Basel komiteen for banktilsyn (BCBS) som «risikoen for tap som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil, eller eksterne hendelser» (Finanstilsynet, 2007, s. 2).

De siste tjue årene har vært vitne til en rekke alvorlige svikt innen bankvirksomheten som demonstrerer de enorme konsekvensene operasjonelle tapshendelser kan føre til. Siden 1980 har det globalt vært over hundre operasjonelle tapshendelser som har ført til tap som overstiger \$100 millioner og en rekke hendelser som overstiger \$1 milliard. Styring av operasjonell risiko har gått fra å være et mindre problem til å være en avgjørende prosess for finansinstitusjoners overlevelsessevne (Chernobai, Rachev, & Fabozzi, 2007).

Som følge av økningen av operasjonelle risikohendelser foreslo den internasjonale oppgjørsbanken (BIS) i 2001 at det skulle settes kapitalkrav også til operasjonell risiko. Basel II Capital Accord kom i 2006 med endelige krav til hvordan banker skal sette av regulatorisk operasjonell risikokapital. Den regulatoriske kapitalen som settes til side beregnes individuelt for hver bank. Minimum kapital krav beregnes ved hjelp av en av tre ulike metoder, basismetoden, sjablongmetoden eller avansert metode (Chernobai, Rachev, & Fabozzi, 2007). Regulatorisk kapital har til hensikt å forsikre at banker ikke går konkurs som følge av operasjonell risiko. Samtidig beskytter kravet bankens kunder og eiere samt at den beskytter nasjonal og internasjonal finansiell stabilitet. Banker bør ha et genuint ønske om å bedre deres forståelse og styring av risikoene bankens aktiviteter medbringer (Häger, Andersen, Aven, & Bø, 2007).

Risk.net har publisert en oversikt over de topp ti operasjonelle risikoene for 2013 (Campbell, 2012). Dette er de mest kritiske operasjonelle risikohendelsene bankvirksomheten opplever i dag. Risikobildet til bankvirksomheten har endret seg gjennom tidene og vil fortsette å gjøre

det i fremtiden. Hva om man kan forutse hvilke risikoer som vil være de mest kritiske i fremtiden og hvilke fordeler vil dette føre med seg? Bankvirksomheten ville til en hver tid hatt kontroll over sin risikoeksponering og risikohåndteringen ville vært ekstremt effektiv ettersom bankvirksomheten hadde hatt mulighet til å forberede seg ved å fokusere ressursene sine der de trengs mest. Tapshendelser ville oppstått mer sjeldent, dermed ville det regulatoriske kapitalkravet som kreves i forbindelse med tapshendelser blitt redusert og bankvirksomheten ville hatt mer kapital til overs til å investere i sin virksomhet (Häger, Andersen, Aven, & Bø, 2007). Dersom fremtidens risikoeksponering var kjent ville det skapt en tryggere bank for kunder, eiere og ansatte.

Menneskehistorien kan vise til århundre lange ambisjoner om å forsøke og forstille seg fremtiden. I moderne tid har profetier om fremtiden blitt erstattet med ønsket om å håndtere usikkerhet og endring, og moderne former for fremtidsanalyser har vokst frem.

Fremtidsforskning appellerer til menneskets urinstinkt om å orientere seg strategisk i verden (Karlsen & Øverland, 2010). Det er naturligvis umulig å vite nøyaktig hvordan fremtiden vil se ut, men man kan komme med prognoser på hvordan det kommer til å bli basert på utviklingen slik den er og har vært (Newth, 1999). «*Noe av det mest konstruktive vi kan gjøre i forhold til fremtiden, er å tenke på den, diskutere den og forme den*» (Karlsen & Øverland, 2010, s. 11). Dette sitatet av Karlsen og Øverland forklarer mye av det denne oppgaven ønsker å oppnå. Hensikten er ikke å forsøke å forutsi nøyaktig hvordan risikobildet til bankvirksomheten vil se ut i år 2050, det ville vært en umulig oppgave. Ønsket er å analysere ulike trender og fremtidsscenarier på en strukturert måte og ut i fra disse predikere fremtidig risiko.

Bankvirksomhet preges i dag av økt kompleksitet, raske omstillinger og nye organisasjonsformer. Ved å se på den tekniske utviklingen som har foregått bare de siste årene kan man danne seg et bilde av hvor fort ting endrer seg. Når omgivelsene tvinger bankvirksomheten til å omstille seg raskt øker faren for uforutsette tapshendelser. Banker som er fremtidsorienterte vil tilegne seg et kraftig konkurransefortrinn. Dersom bankvirksomheten kan få en bedre og mer konkret forståelse av fremtiden og hvilke risiko den medbringer, er banken bedre rustet til å gjøre nødvendige forberedelser ved å sette i gang risikoreducerende tiltak som eliminerer eller reduserer faren. Usikkerhet knyttet til fremtiden angår ikke bare bankvirksomheten men alle virksomheter uavhengig av bransje. Alle kan dra nytte av å forstå hvordan man kan planlegge å forberede seg på det ukjente. Derfor er denne oppgaven ikke

bare interessant for bankvirksomheten, men for alle som ønsker en bedre forståelse av fremtiden og hvordan man kan identifisere fremtidig risiko.

1.2 Målsetninger

Hovedmålsettingen ved denne oppgaven er å svare på problemstillingen:

- *Hvordan vil det fremtidige risikobildet til bankvirksomheten se ut som følge av samfunnsmessige endringer?*

Følgende delmål må gjennomføres for å kunne besvare problemstillingen:

- Kartlegge historisk utvikling av bank og dens operasjonelle risikoeksponering.
- Redegjøre for aktuelle trender og hvordan de vil påvirke samfunnet i fremtiden.
- Redegjøre for aktuelle trender innen bankvirksomheten og hvordan de vil påvirke fremtidens bank.
- Predikere utviklinger i bankvirksomhetens operasjonelle risikoeksponering frem mot 2050.

I dagens samfunn benytter vi historisk data mer enn vi tror. I artikkelen «The Importance of History» gir Crabtree (1993) et eksempel på hvordan vi avgjør hvilket barn som snakker sant ved hjelp av historisk observasjon. Den ene ungen påstår å ha blitt slått av den andre, mens den andre mener det er han som har blitt slått. Hvem snakker sant? Ut i fra hendelsen alene er det umulig å vite, men dersom man tar i bruk all historisk kjennskap man har til barna kan man få en bedre forståelse av situasjonen (Crabtree, 1993). Det å kjenne fortiden og tiden vi lever i nå er et av kriteriene for gode fremtidsstudier (Karlsen & Øverland, 2010). Derfor er et av målene ved denne oppgaven å kartlegge bankvirksomhetens utvikling og hvilke operasjonell risiko som har vært mest kritisk gjennom tidene.

For å kunne si noe om bankvirksomhetens fremtidige risikobilde er det nødvendig å etablere et fremtidsbilde av banken ved å kartlegge aktuelle trender. Hva slags struktur og organisering bankvirksomhet har og hvilke produkter og tjenester den tilbyr i fremtiden har innvirkning på hvilke operasjonelle risiko den utsettes for. Bankvirksomheten vil alltid påvirkes av samfunnet rundt og derfor vil det også redegjøres for trender vi ser i dag og hvordan disse kan komme til å påvirke samfunnet i fremtiden. Johannesen og Olsen (2006) mener at bankens hensikt blir uttrykt gjennom bankens prestasjoner som er bestemt av verdiskaping for kunden, ansatte og eierne. Den viktigste hensikten banken har er knyttet til kunden og

hvordan banken klarer å fremme verdiskapning for kundene. Verdiskapningen skjer når kundens behov blir dekt. Kundene trenger å oppleve sikkerhet og forutsigbarhet og få deres ønsker, behov og forventninger møtt (Johannessen & Olsen, 2006). Kundenes behov og ønsker vil endre seg med tiden og for at bankene skal klare å møte kundenes behov må de klare å utvikle seg i takt med samfunnet. Derfor er det viktig at man tar stilling til samfunnsmessige endringer når man skal forsøke å si noe om hvordan bank og bankens aktiviteter vil se ut i fremtiden.

Ved å benytte all teori som har blitt samlet inn i forbindelse med denne oppgaven vil det legges frem ulike predikasjoner om hvordan bankvirksomhetens operasjonelle risikobilde kan endre seg frem mot 2050.

1.3 Omfang

Litteraturstudiet som blir gjort på vegne av denne oppgaven klarer på ingen måte å ta for seg all tilgjengelig litteratur innenfor de ulike temaene. Det har blitt utført et litteratursøk for hvert tema og hva som benyttes av litteratur har blitt vurdert med grunnlag i relevansen til oppgaven. Dette skyldes både oppgavens omfangs- og tidsbegrensninger.

En stor avgrensning som har blitt tatt i forbindelse med denne oppgaven er at den kun tar for seg operasjonell risiko. Bank utsettes naturligvis også for andre risikoer som for eksempel marked- og kredittrisiko, men det begrensede omfanget har ført til at risikobildet måtte snevres inn. Valget falt på operasjonell risiko ettersom det er forholdsvis nytt at bankvirksomheten driver aktiv styring av denne type risiko. Man har mindre erfaring med registrering og analysing av operasjonell risiko, derfor oppfattes denne type risiko som mer verdifull å studere.

På grunn av oppgavens tids- og omfangsrestriksjoner har det blitt foretatt flere begrensninger. Oppgaven er en studie av fremtiden og det måtte settes et tidsperspektiv. Med bakgrunn i tilgjengelig litteratur ble tidsperspektivet satt til år 2050.

For å begrense teorien og oppgaven ytterligere fokuseres det på bankvirksomheten i Europa. Det gjelder både den historiske gjennomgangen av bankvirksomheten og trendene innen samfunn og bank som vil påvirke deres fremtid. Det har blitt lagt vekt på globale endringer og hvordan de vil påvirke bankvirksomheten i Europa.

1.4 Metode

I dette kapitlet redegjøres det for fremgangsmåten som har blitt lagt til grunn for å besvare oppgavens problemstilling. Dalland (2007) siterer Vilhelm Aubert når han forklarer hva en metode er.

En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder (Dalland, 2007, s. 81).

Metoden er et redskap som brukes i forbindelse med å innhente informasjon til å kunne besvare en problemstilling. Det er viktig å redegjøre for hvordan kunnskap fremkommes slik at andre kan vurdere verdien av den nye kunnskapen.

Innenfor samfunnsvitenskap skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder.

Kvantitative metoder forsøker å forme informasjon om til målbare enheter som kan brukes til å foreta regneoperasjoner. Kvalitative metoder har til hensikt å registrere meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste (Dalland, 2007). Etersom problemstillingen ved denne oppgaven dreier seg om hvordan noe vil se ut i fremtiden ble det valgt en kvalitativ tilnærming. Kvalitative metoder egner seg godt når det legges vekt på subjektiv forståelse basert på helhetsbildet som etableres ved gjennomgang av informasjon.

1.4.1 Litteraturstudie

Litteraturstudie er en metode som kan benyttes innenfor en kvalitativ tilnærming. Det kan skilles mellom to typer litteraturstudier. En kalles for enkel litteraturstudie og dreier seg om å etablere en egen mening innenfor et tema ved å samle og evaluere eksisterende kunnskap. Den andre kalles for avansert litteraturstudie og forsøker å avdekke en problemstilling for videre forskning basert på eksisterende kunnskap (Machi & McEvoy, 2009).

Slik definerer Machi og Mcevoy (2009) en litteraturstudie.

A literature review is a written document that presents a logically argued case founded on a comprehensive understanding of the current state of knowledge about a topic of study. This case establishes a convincing thesis to answer the study's question (Machi & McEvoy, 2009, s. 4).

Denne oppgaven bygges opp ved hjelp av en enkel litteraturstudie. Gjennom litteraturstudiet har det blitt utviklet en helhetlig forståelse av eksisterende kunnskap innfor aktuelle temaer og med bakgrunn i dette besvares oppgavens problemstilling.

Fremgangsmåten ved denne oppgaven var først å bestemme temaet. Bankvirksomhet i fremtiden ble tidlig valgt som aktuelt tema og senere ved hjelp av litteratursøk og diskusjon med veileder ble problemstillingen satt. Etter en overfladisk gjennomgang av tilgjengelig litteratur ble problemstillingen avgrenset til å omhandle operasjonell risiko i europeisk bankvirksomhet frem mot 2050.

Videre ble det utført en omfattende litteraturgjennomgang.

1.4.1.1 Kildekritikk

Innsamlingen av litteraturen tok utgangspunkt i problemstillingen, *Hvordan vil det fremtidige risikobildet til bankvirksomheten se ut som følge av samfunnsmessige endringer?* I kapittelet for målsetninger ble følgende delmål etablert for å kunne besvare problemstillingen,

- Kartlegge historisk utvikling av bank og dens operasjonell risikoeksponering.
- Redegjøre for trender i dag og hvordan de vil påvirke samfunnet i fremtiden.
- Redegjøre for aktuelle trender innen bankvirksomheten og hvordan de vil påvirke fremtidens bank.

Et omfattende litteratursøk har blitt utført innen disse tre kategoriene. Det oppleves at det finnes tilstrekkelig med litteratur innenfor alle kategoriene. Det var noe mangelfullt ved kartlegging av historisk operasjonell risikoeksponering for bankvirksomheten, men det fantes mye litteratur om historisk bankutvikling og ved å lese mellom linjene kunne det finnes frem til hvilke operasjonelle risikoer som eksisterte i ulike epoker. For å avgjøre hvilken litteratur som skulle benyttes i oppgaven ble det lagt vekt på litteraturens relevans og dens kvalitet og pålitelighet.

Hovedkildene til den historiske kartleggingen av bankvirksomheten er følgende,

- Finansplaneten, da pengene erobret verden. Ferguson (2009): Fagbok
Niall Ferguson er blant Storbritannias mest kjente historikere og har spesialisert seg innen økonomisk og finansiell historie. Finansplaneten tar for seg den finansielle utviklingen fra finanssystemets fjerne opprinnelse i Mesopotamia og frem til i dag. Den grunnleggende holdningen er at vi ikke kan forstå den finansielle situasjonen i

dag uten en grundig redegjørelse i dens historiske utvikling. Særlig kapittel 1 har vært hjelpelig i kartleggingen av bankvirksomhetens historiske utvikling.

- Menneskets Historie. Aydon (2009): Fagbok

Cyril Aydon er dokumentarforfatter og ikke faghistoriker. Boken Menneskets Historie er basert på arbeidet til andre historikere. Boken gir en fin oppsummering av de viktigste utviklingene gjennom menneskets historie og brukes i oppgaven til å sette bankens utvikling i lys av samfunnsutviklinger.

- History World. Gascoigne (2001): Historie leksikon på internett

Bamber Gascoigne har historie som hovedfag og har vært forfatter for flere dokumentarserier og har skrevet en rekke bøker. De siste elleve årene har han brukt på å arbeide med to leksikon om generell historie som sammen er grunnlaget for websiden historyworld.net. Nettsiden History World gir en fin oversikt over bankvirksomhetens utvikling fra dens opprinnelse og frem til 1800- tallet.

Kildene som ble brukt ved identifisering av samfunnstrender og hvordan de vil påvirke fremtiden er følgende,

- Global Europe 2050. European Commission (2012): Rapport

Denne rapporten legger frem tre ulike fremtidsscenarier for Europa i 2050. Scenariene viser ulike, men mulige retninger som Europa kan velge å følge i fremtiden ut i fra aktuelle trender. Scenariene presenteres av noen av Europas ledende fremtidsforskere og makroøkonomiske eksperter. Rapporten demonstrerer verdien i fremtidsforskning og bidrar til en lysere fremtid for Europa ved å vise hvordan endringer kan håndteres på en god måte. Det er denne rapporten som er lagt til grunn for scenariene som beskrives i oppgaven. Oppgaven benytter kun det mest pessimistiske og et mest positive scenariet for å tydeliggjøre forskjellene.

- Future Agenda The World in 2020 (2010): Webside

Future Agenda er et tverrfaglig program som er et åpent forum for diskusjon om hvordan man skal møte utfordringene samfunnet står ovenfor i fremtiden. Det har blitt indentifisert en rekke utviklinger som vil ha størst betydning for fremtiden, deretter har ulike eksperter blitt invitert til å gi et innledende perspektiv på utviklingene.

Websiden har vært til stor hjelp ved redegjørelsen av ulike trender som påvirker Europa.

- FUTURE FILE. Watson , R. (2008): Fagbok

Denne boken er skrevet for de som er interesert i fremtiden. Watson skriver i denne boken om trender som vil påvirke fremtiden frem mot 2050. Det nevnes over 200 trender som struktureres i 55 hoved trender. Boken baserer seg på trender som eksisterer i dag og hvordan de kan komme til å utvikle seg og påvirke fremtiden.

Hovedkildene som benyttes for å identifisere trender innen bankvirksomheten er,

- FUTURE FILE, Watson , R. (2008): fagbok

Denne boken er skrevet for de som er interesert i fremtiden. Watson skriver i denne boken om trender som vil påvirke fremtiden frem mot 2050. Det er et eget kapittel om trender som forventes innen finanssektoren, hvor det legges vekt på bankvirksomhet. Det er dette kapittelet som har blitt benyttet i denne delen av oppgaven.

- The Future of Banking, Six Trends that will Shape the Industry. Poulos, M. (2010): Rapport

Rapporten dreier seg om et langtidsperspektiv for bankvirksomhetens fremtid basert på seks trender. Det legges vekt på at det er en rapport som vil si noe om epoken i etterkant av finanskrisen og hvilke trender som påvirker epoken. Michael Poulos er partner i selskapet Oliver Wyman i New York og er leder for Oliver Wyman sin praksis innen finansielle tjenester.

- Intuit 2020 Report: The Future of Financial Services. King, S., & Ockels , C. (2011, April 11): Rapport

Rapporten gir en oversikt over betydelige demografiske, økonomiske, sosiale og teknologiske trender som vil komme til å påvirke finansinstitusjoner i fremtiden. Intuit Inc. er en ledende leverandør av fortetnings- og økonomiske løsninger blant annet til finansinstitusjoner.

Det ble også benyttet annen litteratur for å utfylle hovedkildene. Det ble alltid vurdert om kildene som ble tatt med kunne belyse en av de tre kategoriene ved oppgaven for å sikre dens relevans. For å sikre kildens kvalitet og pålitelighet ble det forsøkt og kun benytte litteratur skrevet av profesjonelle forfattere. I tilfellene der det benyttes kilder fra Wikipedia og Store Norske Leksikon ble det bekreftet at innholdet stemte overens med andre, mer pålitelige

kilder. Innholdet i de ulike kildene som ble brukt i historiedelen ble satt opp mot hverandre for å sørge for at innholdet var pålitelig. Når det gjelder redegjørelsen for aktuelle trender og hvordan de kan påvirke samfunnet og bankvirksomheten i fremtiden ble det forsøkt å benytte ny litteratur.

1.4.2 Kvalitativ analyse

Basert på den helhetlige forståelsen etablert ved gjennomgangen av relevant informasjon ble det gjennomført en strukturert, kvalitativ analyse om hvordan det fremtidige risikobildet til bankvirksomheten vil se ut. Som et utgangspunkt ble det valgt ut ti kritiske risikoer som oppleves i 2013. På bakgrunn av innsamlet teori ble det analysert hvorvidt risikoene forventes å reduseres, forbli uendret eller økes i fremtiden.

Risikobildet til bankvirksomheten påvirkes direkte av samfunnsmessige endringer og endringer innen bankvirksomheten. Endringene innen bankvirksomheten påvirkes igjen av samfunnsmessige endringer. Analysen må derfor få med seg koblingene mellom samfunnsutvikling og trendene innen bankvirksomheten, samfunnsutvikling og risikoene og til slutt koblingen mellom trendene innen bankvirksomheten og risikoene. Analysene består dermed av flere dimensjoner. I tillegg kan man belyse trendene og risikoene ved å benytte historisk informasjon om bankens utvikling og dens operasjonelle risikoeksponering. Den historiske informasjonen har ingen effekt på bankens fremtidige risikobilde men stiller som en forklarende faktor.

Til slutt vil det konkluderes, med grunnlag i den kvalitative analysen som baseres på en helhetligforståelse av innsamlet teori, om hvordan bankvirksomhetens fremtidige risikobilde vil se ut. Når man har tatt seg bryet å analysere ulike trender og deres påvirkning på risikobildet er det ønskelig å si noe om hvordan bankvirksomheten kan forberede seg på fremtiden og det tas avslutningsvis stilling til dette.

2.0 Historisk utvikling av bank og dens operasjonelle risikoeksponering

Vi kommer ikke langt i en analyse dersom informasjonen vi studerer begrenser seg til nåtiden, vi er avhengig av å ha tilgang til historisk informasjon (Stearns, 1998). Banken slik vi kjenner den i dag er resultatet av en utvikling som har skjedd over lang tid. Bankens historie vil derfor være sentral for å danne en forståelse av fremtidens bank og hvilke risikoer den kan utsettes for i fremtiden (Johannessen & Olsen, 2006).

2.1 Antikken: Bankvirksomhetens opprinnelse

Det finnes ingen bevis som med sikkerhet kan fastslå når mennesker utviklet og begynte å benytte seg av bank liknende aktiviteter, men vi vet at en form for bank fantes i oldtidens Mesopotamia, Hellas og Roma. Behovet for penger oppstod etter hvert som byttehandel ble mer utbredt og avansert. Byttehandel kan gjøres direkte i form av å bytte en vare for en annen, men prosessen forenkles ved bruk av et felles byttemiddel som aksepteres av allmenheten (Meinich, 2011). Prosessen med å bytte en vare mot en annen er kjent fra førhistoriens tid. Oppfinnelser som seilet ca. 3500 år f. Kr og utviklingen av havgående skip førte til en økning i handel og at et større antall varer ble tilgjengelige for bytte (Aydon, 2009). Dette økte kompleksiteten ved byttehandel og førte til behovet for et felles byttemiddel. Penger er et byttemiddel som gjør handel mer effektivt. Penger er en beregningsenhet som forenkler verdifastsettelse og er et verdilager som tillater økonomiske transaksjoner over tid og geografiske avstander. For at penger skal aksepteres av allmenheten må de være tilgjengelige, holdbare, byttbare, bærbare og pålitelige (Ferguson, 2009). Metaller ble lenge brukt som penger, og de første kjente myntene kan dateres til 600 år f.Kr. (Ferguson, 2009).

Etter hvert som penger i form av mynt ble mer utbredt og alminnelig godkjent økte behovet for prinsippene som står bak bankvirksomheten, det å kunne oppbevare pengene et trygt sted og muligheten til å låne penger (Gascoigne, 2001). Av logiske grunner var det enklere å spare opp mynter enn for eksempel dyr og korn, som var vanlige former for penger før metallets og utmyntingens tid. Utviklingen førte til at det vokste frem en gruppe rike kjøpmenn som hadde behov for å plassere myntene sine en trygg plass og var villig til å gi lån til dem som trengte det mot avtalt rente (Beattie, 2011). Det er dokumentert at befolkningen i Mesopotamia plasserte pengene sine i templene for trygg oppbevaring. Pengene ble liggende i templene fram til eierne hadde behov for dem. På 1800 tallet f.kr er det registrert at prestene ved templet i Babylon brukte innskuddene til å gi ut lån (Gascoigne, 2001).

Frem til det 13. århundre finnes det lite detaljert informasjon om bankvirksomheten, og den informasjon som finnes er ufullstendig (Lopez, 1979). Det vi vet er at ingen andre samfunn hadde mer varierte eller sofistikerte bankaktiviteter enn Hellas. Pengevekslere og pantelånere i Athen det 5. århundre f.kr var de første forløperne til bankvirksomhet og tilbydde sine tjenester på markedsplasser. De fleste kundene var handelsmenn og kjøpmenn som trengte lokal valuta (OeNB). Fra det 4. århundre f.kr ble det foretatt finansielle transaksjoner som innskudd, utbetaling av lån og veksling av valuta. Det ble til og med foretatt boktransaksjoner. Det vil si at kunden kunne sette in et innskudd i en by for så å kreditere dette beløpet i en annen by. Slik kunne man unngå å reise med store mengder av mynter (Gascoigne, 2001). I starten var det tempelprester og konger som kunne tilby bankoperasjonene, men det ble etter hvert også vanlig for private individer å tilby slike finansielle tjenester. Selv om Hellas hadde avanserte bankaktiviteter tok ikke den rene bankvirksomheten av før senere. Det var fortsatt vanlig at bankmenn drev med bankvirksomhet ved siden av sitt egentlige yrke, som for eksempel kjøpmenn (Orsingher, 1967). Pengesystemet på denne tiden var svært utsatt for manipulasjon. Stater som utstedte mynter måtte derfor iverksette drastiske sanksjoner i forbindelse med overproduksjon og forfalskning av mynter (OeNB).

Roma tok i bruk og regulariserte bankprinsippene til Hellas. Statelige instanser var opprinnelig de som tilbydde banktjenester, og når private bankmenn begynte å operere i Roma var de underlagt stateligtilsyn. Imidlertid fantes det ikke bank monopoler i Roma, dette tillot florerer og utvikling av bankaktiviteter (Gascoigne, 2001). Romerriket opplevde stor suksess med pengesystemet inspirert av Hellas, men flere faktorer bidro etter hvert til monetærkrise. Myntproduksjon økte samtidig som det ble mangel på edle metallressurser, resultatet ble at utstederne reduserte andelen edelmetall i myntene. Politiske omstendigheter hadde også negative konsekvenser for pengesystemet. Utallige kriger og borgerkriger førte til store kostnader og påvirket handel og andre virksomheter negativt. Produksjonen av mynter fortsatte i høyt tempo for å dekke rikets behov for finansiering. Resultatet ble en reduksjon i pengeverdien og stigning i prisene som førte til inflasjon (OeNB). Disse hendelsene bidro til Romerrikets fall i år 476 e.kr, som førte til at handelen stoppet opp og behovet for bankmenn ble redusert. Den kristne kirkes offensive holdning mot å tjene på renter vanskeliggjorde det ytterligere for bankmennene å drive bankvirksomhet (Gascoigne, 2001).

En stor utfordring på denne tiden var trygg oppbevaring av penger. Hjemmene var ikke like robuste og innbruddssikre som i dag og det fantes ingen safer. Ettersom templene var mer

solide og konstant bevoktet av prester og tempelarbeidere var det vanlig å oppbevare verdifulle eiendeler og penger der. Man håpet at templenes hellige karakter ville hindre stjeling, men ettersom de var finansielle sentre var risikoen for plyndring stor, særlig under krig.

Bankierne stod personlig ansvarlig for risikoen ved sin virksomhet (OeNB). En stor del av bankens kunder bestod av handelsmenn og kjøpmenn som vekslet eller lånte valuta i banken slik at de kunne gjøre forretninger. I antikken ble sjøfart sett på som svært risikabelt og det var en risiko for at handelsmenn ikke kom hjem i live. Bankierne risikerte å bli sittende igjen med et utestående lån som ingen kunne betjene. Bønder var også ofte avhengig av lån i banken og tilbakebetalingsevnen deres var avhengig av hvordan innhøstning ble. Dersom innhøstningen var dårlig kunne det føre til mislighold av lånebetingelsene.

På grunn av handel og Romerrikets mange erobringer tilstrømmet det mye utenlandske mynter til Roma. Det kunne være utfordrende å verdifeste myntenes verdi og bestemme valutakurs. Flere av myntene kunne være ukjente og det var risiko for falske mynter. Det er kjent at flere konger og andre utstedere av penger jukset med prosentandelen av edelmetaller myntene deres innebar slik at det kunne utmyntes mer penger. Slik manipulasjon av myntene førte med seg alvorlige sanksjoner dersom det ble oppdaget.

Politiske omstendigheter var en stor utfordring i antikken. Utallige kriger og borgerkriger utfoldet seg på denne tiden og det hadde negativ effekt på handel, som var bankenes største kundesegment. Overproduksjon av penger for å finansiere kriger og erobringer bidro til inflasjon og tilslutt fallet av Romerriket.

2.2 Bankvirksomhet i middelalderen

Tiden etter fallet av Vestromerriket, betraktes som starten på middelalderen, som varte ca. fra 500- til 1500-tallet. Middelalderen kan deles i tre perioder, tidlig-, høy- og senmiddelalderen. Økonomisk nedgang dominerte store deler av tidligmiddelalderen i Europa, mye grunnet de mange invaderingene av folkegrupper fra Asia som selv ble jaget av andre folkegrupper (Imsen, 2013). Romerriket hadde etablert trygge omgivelser for handel og vareproduksjon samt bygget opp et samlet kulturelt og utdanningsmiljø. Dette forsvant med rikets nedgang og samfunnene ble mer lokale (Wikipedia, 2013). Utvikling av bankaktiviteter stagnerte og fra Romerrikets fall til det 11. århundre var myntvekslere de eneste som representerte bankvirksomheten (Orsingher, 1967).

I årene med invaderinger og folkevandringer bosatte befolkninger seg i Nord Europa. Det kjøligere klimaet egnert seg godt til dyrking og nedbørmengden sørget for mengder av gress til å fø kyrene med. Problemet som måtte løses før man kunne dyrke landet var hvordan man skulle bearbeide det tunge jordsmonnet. Utviklingen av den tohjulede ploegen som kunne takle kompakt jord, kvitte seg med ugress og lede vekk overflatevann var løsningen. Ploegen førte til at bondesamfunnet måtte organisere seg for å dele på redskapene ettersom hver enkelt bonde ikke hadde ressurser til å kjøpe seg egen plog og oksene som måtte til for å håndtere ploegen. En annen nyvinning som ble utviklet tidlig i middelalderen var tre-åkerssystemet, som førte til produksjonsvekst og mangfold i avlingene. Den kinesiske oppfinnelsen, seletøyet med klave, gjorde det for første gang mulig å bruke hester i stedet for okser. En hest var dobbelt så effektiv som en okse noe som førte til økt produktivitet. Jordbrukssystemet som utviklet seg tidlig i det niende århundre var den viktigste utvikling i Europa siden Romerrikets fall (Aydon, 2009).

Høymiddelalderen betraktes som perioden 1050 til 1300. Erobringene og folkevandringen roet seg i løpet av det ellefte århundre og Europa ble mer organisert og nye stater vokste frem (Wikipedia, 2013). Det nye jordbrukssystemet førte til befolkningsvekst som igjen førte til økonomisk fremgang. For at Europa skulle vokse og gjøre fremgang var det behov for finansiering. Forbudet den kristne kirke hadde mot å tjene renter åpnet muligheter for Jødene, som var utestengt fra de fleste andre jobber (Gascoigne, 2001). For Jødene fantes det et smutthull, i 5. Mosebok står det at en kan kreve rente av utlendinger men ikke av sine egne. Dermed kunne Jøder låne til alle uten om andre Jøder, og tok rollen som de nye finansmennene (Ferguson, 2009). Jødene var de første profesjonelle bankmennene i den forstand at de ikke hadde et annet yrke ved siden av. De livnærte seg av sin bankvirksomhet. Selv om det fantes former for bank i oldtiden var det først i middelalderen at de ble etablert som institusjoner og at terminologien «bank» ble til (Lopez, 1979).

2.2.1 Italienerne grunnlegger den moderne bank

Det var ikke tilfeldig at moderne bankvirksomheten oppstod i Nord Italia. Området opplevde en internasjonalisering av handelen og handelskapitalismen skjøt fart i løpet av det 11. århundre. Dette skapte behov for finansielle institusjoner som kunne tilby tjenester for å tilrettelegge handelen (Johannessen & Olsen, 2006). Hovedfunksjonene til bankvirksomhet fra antikken dukket opp igjen i Italia i løpet av det 11. århundre (Orsingher, 1967). I løpet av 1300-tallet begynte Nord italienerne, kalt Lombarder å ta over Jødene utlånsvirksomhet. Ved å kalle renter for gaver eller betaling for risiko klarte de å unngå loven som gjorde det å kreve

renter forbudt (Gascoigne, 2001). Bankene som ble opprettet var starten på den moderne bank slik vi kjenner den i dag. Det ble vanlig at myndigheten krevde at bankierne hadde kontanter og dokumenter tilgjengelig for inspeksjon og at de hadde kausjonister som kunne svare for en andel av deres utestående gjeld. Til gjengjeld for disse restriksjonene støttet myndighetene bankenes troverdighet, noe som gav bankmennene en fordel fremfor de som drev bankvirksomhet ved siden av annen virksomhet (Lopez, 1979).

Siden tidlig på 1300-tallet var Bardi, Peruzzi og Acciaiuoli blant de største bankhusene i Italia. Bankene bestod etter hvert av flere filialer i ulike byer og land. Bardi hadde for eksempel filialer blant annet i Barcelona, Paris og London (Gascoigne, 2001). Bankhusene kunne tilby tjenester som innskudd av penger, utlånsvirksomhet, veksling, forsikring og gjeldsbrev (Johannessen & Olsen, 2006). Fra og med det 14. århundre var bankinnskuddene av såpass volum at mange banker kunne låne til konger og på denne måten få en viss kontroll over økonomien til landene som lånte av dem (Orsingher, 1967). Den første store bankkrisen i historien kom i 1343 og resulterte i at de tre store bankhusene gikk konkurs. Det var ulike grunner til dette. For det første ble det gitt store lån til ulike myndigheter for å finansiere deres ekspansjon. Det var også ustabilitet i valutasystemet på grunn av endringer i forholdet mellom gull og sølv og det var nedgang i den internasjonale handelen (Johannessen & Olsen, 2006). Fra 1300- til 1450 tallet var handel preget av stagnasjon og nedgang grunnet befolkningsreduksjon, sosiale omlegninger, politisk uro og mangel på sølv (Store Norske Leksikon, 2013).

Med en setning kan vi si at den første bankkrisen i historien var en følge av at bankene ikke evnet å fornye eller endre sin kjernekompetanse i takt med de endringene som skjedde i omgivelsene (Johannessen & Olsen, 2006, s. 12).

Florence var et av områdene som dro godt nytte av den internasjonale handelen. Den florentinske myntenheten florin, som ble myntet allerede i 1252, var svært anerkjent og pålitelig og gav Florence en fordel få andre hadde. Florence klarte seg gjennom bankkrisen og det vokste frem en ny storbank, Medici (Gascoigne, 2001). Før 1390 årene var deres bankansatte mer gangstere enn bankmenn. Mediciene ble kalt bankiere ettersom de drev sin virksomhet sittende på benker bak bord på gaten (Ferguson, 2009). Giovanni di Bicci de' Medici påtok seg oppgaven om å gjøre Mediciene lovlydige og han lyktes. Mediciene var valutahandlere men drev også med andre operasjoner som innskudd, utbetaling av lån og transaksjonstjenester. Tidsalderen var preget av mangfoldige systemer for utmynting som

benyttet ulike materialer som gull, sølv eller andre metaller, dette tjente Mediciene godt på. Mediciene ble de første som klarte overgangen fra finanssuksess til arvelig status og makt. Dette klarte de ved å diversifisere risikoen. Medici Banken bestod av mange partnerskap basert på regelmessige reforhandlede kontrakter, på denne måten stod ikke hovedbanken ansvarlig for all risiko. Desentralisering gjorde banken svært lønnsom (Ferguson, 2009). Partnerne ble belønnet med en del av bankens fortjeneste.

Bankvirksomhet i middelalderen førte ikke med seg store innovasjoner innen banktjenester. Banktjenestene som ble utført i middelalderen var i all hovedsak de samme tjenestene som ble utført i antikken. Det middelalderen førte med seg av innovasjon innen bankvirksomhet var hvordan bankierer organiserte seg. For første gang ble bankene stiftet som private selskap og etter hvert også som offentlig selskap (Orsingher, 1967).

Bankene i middelalderen var blant de første som utvidet sin virksomhet til å omfatte filialer i andre byer og til og med i andre land (Gascoigne, 2001). Dette åpnet opp for økt politiskrisiko ettersom bankene ikke kun ble påvirket av politiske omstendigheter i hjemlandet men også i andre land hvor de hadde filialer og utestående lån.

Det var vanlig at bankiere drev sin bankvirksomhet på gaten fra egne benker og bord (Ferguson, 2009). En konsekvens av dette kan tenkes å være at bankvirksomhet var utsatt for ran og tjuveri. Selv om det i løpet av middelalderen ble innført økte restriksjoner kan det tenkes at korrupsjon og internsvindel var vanlig tatt i betraktning at effektiviteten på tilsyn og kontroll av bankvirksomheter var begrenset (Lopez, 1979).

Kirkens forbud mot renteinnkreving utgjorde en risiko for bankmenn som drev med utlånsvirksomhet. Ifølge «canon law» var all avkastning på lån forbudt. Historien viser at straffeforfølgelse av bankmenn som krevde renter på lån var vanlig i middelalderen. Bankmenn unngikk straffeforfølgelse ved å skjule renten ved bruk av kompliserte kontrakter, «bill of exchange» var en måte å gjøre dette på. Det var en form for gjeldsbrev hvor handelsmenn lovet å betale hverandre i en annen by på et fremtidig tidspunkt. De som drev slik virksomhet kunne risikere bøter, fornektelse av spirituelle tjenester og bannlysning (Koyama, 2010). Koyama (2010) legger frem bevis som kan indikere at loven mot renteinnkreving ble utnyttet av bankeliten til å begrense konkurranse. Eliten utnyttet sin politiske makt og kunne lett gå rundt loven ettersom de hadde ressurser til å gjennomføre komplekse kontrakter som skjulte avkastningen på lån.

Bankene gav ut store lån til konger og myndigheter som ønsket finansiering for ekspansjon av sitt kongerike (Orsingher, 1967). Kongene belånte ofte over evne ved å ta ut store lån i ulike banker. Dersom kongene ikke kunne/ville betale for seg, gjorde de det rett og slett ikke og det var ingen ting bankierne kunne gjøre. Kong Edward 3. av England og kong Robert av Napoli misligholdt sine lån og bidro til at Bardi, Peruzzi og Acciaiuoli gikk konkurs på 1340-tallet (Ferguson, 2009).

Det var ulike årsaker til nedgang i handelen i årene 1300 til 1450 men en stor faktor var befolkningsreduksjon. I høymiddelalderen fikk bankene oppleve hvor sårbare man er ovenfor pandemier. Svartedauden herjet i Europa i midten av 1300-tallet og i nyere forskning antas det at 60 prosent av Europas befolkning døde (Madsen & Een de Amoriza, 2013). På grunn av hygiene faktorer og manglende medisinsk utvikling var faren for sykdom større enn det vi opplever i dag. Flest ble smittet der man bodde tett innpå hverandre, slik man gjerne gjør i storbyer. Det var i storbyene handels- og kjøpmennene førte sin virksomhet, dermed gikk smitten av pesten hardt utover handel og dermed også bankvirksomheten.

Gjennom historien har det vært flere bankdynastier som blant annet Fugger og Rothschild familiene i Tyskland som var store i det 16. århundre. Slike dynastier ble etter hvert erstattet av kommersielle banker slik vi kjenner de i dag (Gascoigne, 2001).

2.3 Det italienske bankvesenet spres til Nord Europa

De neste århundrene var det Nederland, England og Sverige som gjorde det best innenfor handel, dermed oppstår det et større behov for bankvirksomhet i Nord-Europa og det italienske bankvesenet blir brukt som et utgangspunkt (Ferguson, 2009).

I Amsterdam ble Vekslingsbanken (Wisselbank) opprettet i 1609 for å løse problemene som oppstod gjennom bruken av mange ulike typer valuta. I de forente provinsene ble det preget mynter ved 14 ulike steder, for ikke å snakke om all den utenlandske valutaen som var i omløp på grunn av handel. Mange av myntene som var i omløp var slitte og ødelagte, noe som reduserte Vekslingsbankens valuta. Banken tok i mot innskudd av myntene mot å utstede det som kaltes «bankpenger» til kunden. Bankpenger representerte den virkelige verdien av myntene basert på andel edelmetaller i mynten (Ferguson, 2009). I Vekslingsbanken kunne man opprette en konto uttrykt i en standardisert valuta. Dette var starten av det systemet vi kjenner i dag med sjekker, uttak og overføringer. Den fysiske transaksjonen av mynter var ikke lenger nødvendig, en kjøpmann kunne kreditere sin egenkonto og debitere motpartens konto. Vekslingsbanken var en særdeles sikker bank ettersom så godt som hundre prosent av

innskuddene var lagret i bankens metallreserve. Dette hindret banken i å skape kreditt, som er en viktig bankfunksjon (Ferguson, 2009).

Ved opprettelsen av Stockholm Banco i 1657 løste man utfordringen om å skape kreditt. Stockholm Banco tilbød de samme tjenestene som Amsterdams Vekslingsbank, men skulle i tillegg være en lånebank. Stockholm Banco lånte ut penger fra kundenes innskudd og siden det var usannsynlig at kundene ville ha ut innskuddene på samme tid trengte metallreservene kun å dekke en andel av innskuddene. Med dette gikk de i spissen for det vi kjenner som fractional reserve banking (FRB). Stockholm Banco var den første banken til å utstede papirvaluta, men det skulle ta gjentatte forsøk fra ulike banker før man endelig lyktes i Storbritannia (Gascoigne, 2001).

I 1694 ble Bank of England opprettet, først og fremst for å hjelpe med finansiering av kriger ved å konvertere en del av gjelden myndighetene hadde til aksjer i banken. Banken var den eneste som fikk lov å fungere som aksjeselskap og den hadde delvis monopol på utstedelse av en type pengeseddel som fungerte som et gjeldsbrev som ikke utløste rente. Dette var en forenklet betalingsform som ikke krevde at begge parter hadde en bankkonto (Ferguson, 2009).

Utbredelsen av kontantløse intrabank- og interbanktransaksjoner, fractional reserve banking og sentral bankmonopol på utstedelse av papirpenger førte til at pengenes natur utviklet seg på en avgjørende måte i den vestlige delen av verden. Penger representerte nå den totale summen av innskudd og reserver som banken hadde pådratt seg. Mesteparten av disse pengene besto av sedler og symbolske mynter sammen med de usynlige pengene som kun eksisterte på utskrifter. De grunnleggende funksjonene til bankvirksomheten var nå innhenting av informasjon og risikostyring. Maksimering av forskjellen mellom prisen på bankens passiva (innskudd og reserver) og fortjenesten på aktiva (lån) var hovedkilden til inntekt, og det måtte gjøres slik at banken ikke ble sårbare i forhold til panikkuttak (Ferguson, 2009).

Det er uenighet rundt hvilken påvirkning bankvirksomhetens vekst etter det 17. århundre hadde på den økonomiske veksten som begynte i Storbritannia sent i det 18. århundre og spredte seg til Vest-Europa. Det er usikkert om det var finansielle institusjoner som skapte vekst eller om det var vekst som førte til økonomisk utvikling.

Bank of England fikk i 1826 monopol på utstedelse av papirpenger i samsvar med gullstandarden. Gullstandarden var prinsippet om at papirpenger representerte en viss mengde gull. De fleste nasjonene fulgte det britiske eksemplet ved å etablere en monopolistisk sentralbank som fulgte gullstandarden (Ferguson, 2009). I 1833 ble loven om forbud mot ågerrente opphevet, og ettersom det ikke lenger fantes noen grense på rentenivået kunne banken utnytte sine storskalafordeler som den største banken i området (Ferguson, 2009).

Stemningen i næringslivet det 18. århundret, særlig i England kunne minne om gullfeber. Mennesker ønsket å bli rike på kort tid, og det ble de ofte også. Svindel var svært utbredt og banker gikk ofte konkurs. Prinsippet om begrenset ansvar var enda ikke nedfelt i loven, dermed måtte aksjonærene svare for bankens gjeld ved konkurs (Aydon, 2009).

På grunn av utbredelsen av «fractional reserve banking» økte også risikoen for panikkuttak. Det var usannsynlig at alle debitorerne ville komme og kreve alle pengene samtidig, men i tider med sosial, politisk eller økonomisk uro kan det skje at kunden ønsker å ta ut mer enn banken har på reserve (Ferguson, 2009).

Fremtredden av sentralbanker som Vekslingsbanken i Amsterdam, Stockholm Banko og Bank of England fører til en bedre regulering av utstedelse av penger ettersom de har monopol på dette. De reduserer omløpet av dårlige penger og skal bidra til å holde inflasjon lav. Overgangen til papirpenger fører til at man ikke lengre er avhengig av tilgjengeligheten til edelmetaller, dermed reduseres risikoen for at metallene ikke skal strekke til. Samtidig øker faren for inflasjon ettersom muligheten for å produsere penger uten grunnleggende verdi i metaller øker. Noe Johan Palmstruch demonstrerer når han utsteder flere sedler enn Stockholm banko kan stå god for i sølv. Johan Palmstruch fikk dødsstraff (omgjort til livstid i fengsel) for å ha utstedt flere sedler enn Stockholm Banko kunne stå god for. Straffen kan tyde på at uaktsom bokføring og bankvirksomhet var et problem på denne tiden ettersom den var svært streng. Innføringen av gullstandarden skulle hindre risikoen for inflasjon (Gascoigne, 2001).

2.4 Moderne bankvirksomhet

I begynnelsen av det 19. århundre var den industrielle revolusjonen i gang, fabrikker utstyrt med dampmaskiner var blitt et vanlig syn i Nord Europa. Dette økte produksjonsevnen og transportmidlene klarte ikke lenger å håndtere oppgaven med å frakte råmaterialer til fabrikkene og ferdigproduktene ut til kundene. I 1820 årene forflyttet mennesker og gods seg fortsatt på samme måte som i antikkens Romerike, og med samme hastighet. For at

Økonomien skulle fortsette å vokse var man nødt til og løse transportproblemene. Løsningen ble utviklingen av jernbanen. Den første jernbanen som transporterte passasjerer og gods var mellom strekningen Liverpool og Manchester, som var store bomullsbyer i 1830. Den elektroniske telegraf, som for første gang ble brukt i kommersiell forbindelse i 1839 var en annen oppfinnelse som reduserte betydningen av avstand. Utviklingen av moderne postvesen på 1840-tallet hadde også stor betydning for økningen i kommunikasjonshastigheten. På 1980-tallet og 1990-tallet kom den personlige datamaskinen og Internett. Oppfinnelsene ovenfor, særlig datamaskinen og internettet revolusjonerte måten man kommuniserte på og utvekslet informasjon (Aydon, 2009).

Den industrielle revolusjonen bidro til å øke tilgangen på varer og både nasjonal og internasjonal handel økte som resultat av økt produksjonskapasitet og raskere og rimeligere transportmuligheter. En annen årsak til at handel økte i denne perioden var at automatiseringen av produksjon førte til reduserte produksjonskostnader og dermed rimeligere varer. Den industrielle revolusjonen bidro til at økonomien vokste og behovet for bankvirksomhet økte. På grunn av nye utviklinger innen transport kunne banker holde til andre steder enn i storbyene. Bedre og raskere kommunikasjon førte til at transaksjoner kunne gå raskere (Aydon, 2009). Etter 1959 opplevde sveitsiske banker en voldsom økning i antallet transaksjoner. Det begynte å bli problematisk å gjennomføre manuell behandling av alle transaksjonene i tide. Bankene forstod at det måtte innføres mer automatikk for å behandle det økende antallet transaksjoner som stadig ble mer komplekse (Neokum, 2004). Med datamaskiner og internett kan bankoperasjoner gjøres raskere og data kan lagres mer effektivt. Banktjenester vi ser som resultat av disse oppfinnelsene er bankautomat, internettbank, betalingskort og senere også mobilbank. Bruk av informasjons og kommunikasjonsteknologi har ført til store endringer i bankvirksomhetens risikobilde.

Risiko som er representativt for et elektronisk dataproseseringsmiljø er uriktig formidling av informasjon, feil, svindel, avbrudd av virksomheten på grunn av systemsvikt, ineffektiv planlegging og risiko knyttet til sluttbruker av databehandlingsoperasjoner (BIS, 1989).

Økt hastighet på banktjenester og prosesser førte med seg økt risiko. Bankvirksomhet har alltid vært utsatt for risiko som feil og svindel, men omfanget av slik risiko endret seg drastisk og teknologien førte til at den skjedde raskere. Transaksjonshastigheten fører til at det kan være utfordrende å fange opp feilen eller svindelen ved bruk av interne kontroller.

Telekommunikasjon har ført til et globalt nettverk av interbank, hvor bankene låner av

hverandre. Dersom en bank ikke har mulighet til å betale for seg på grunn av systemsvikt eller andre årsaker som fører til at systemet er nede kan det føre til ringvirkninger i det globale banknettverket. Den samme risikoen fører til at kunder ikke kan benytte banktjenestene de er avhengige av for å betale sine forpliktelser. En annen risiko som bankene i økende grad er utsatt for er planleggingsrisiko. Bankens avhengighet til datasystemer gjør at de er avhengig av systemenes effektivitet og kvalitet. Dersom banker mislykkes med planlegging, utvikling og implementering av nye systemer og tjenester kan de utsettes for store ulemper i forbindelse med konkurrenter (BIS, 1989).

En annen viktig utvikling på denne tiden var innføringen av regulatorisktilsyn. I 1974 ble Basel Komitéen etablert for å bedre retningslinjene for tilsyn i bankvirksomheten. Komiteen har ingen nasjonal tilsynsmyndighet og deres konklusjoner har ingen juridisk makt. Deres standarder er ment som retningslinjer og anbefalinger av beste praksis (Bank for International Settlements, 2009).

3.0 Europas fremtid

De fleste eksperter er enige om at det moderne mennesket startet sin utvikling i Afrika for nærmere 200 000 år siden (Heintz & Heintz, 2013). Siden den gang har samfunnet vi lever i vært under kontinuerlig endring, og etterhvert som samfunnet endrer seg endrer risikobildet seg også. Utvikling innen bankvirksomhet og dens risikoeksponering er tett knyttet til samfunnsutvikling.

3.1 Trender som vil påvirke Europa i fremtiden

Europakommisjonen har i forbindelse med «Global Europe 2050» rapporten kartlagt aktuelle trender som de mener vil ha mest innvirkning på fremtiden. Watson (2008) og Future Agenda (2010) er hovedkildene benyttet i kartleggingen. Richard Watson har i boken «Future Files» redegjort for fem ulike trender han mener vil ha størst innvirkning på de neste 50 årene.

Future Agenda er et prosjekt hvor fremtidsforskere samles for å analysere fremtidens trender, med fokus på årene fram mot 2020. Oppgavens redegjørelse av aktuelle trender for fremtiden støtter seg i hovedsak til Watson, Future Agenda og Global Europe 2050 rapporten.

3.1.1 Demografiske endringer

Global befolkningsvekst er en utfordring verden og Europa står ovenfor. Dersom kvaliteten på helsetjenester, utdanningssystemer og levestandarden fortsetter å øke vil verdensbefolkningen nå 9 milliarder i år 2050. Dette er tilfellet hvis pandemier, naturkatastrofer og flere regionale-kriger uteblir. FN og OECD (organisasjon for økonomisk samarbeid og utvikling) forventer at verdensbefolkningen vil toppe seg på ca. 9.2 milliarder i 2075 (Future Agenda, 2010). Befolkningsveksten vil føre med seg enorme ressursanstrengelser.

En aldrende befolkning er en annen utfordring. Globalt vil levealderen fortsette å øke og fruktbarhetstallene vil reduseres ytterligere. Fra år 2030 er det ikke usannsynlig om forventet levealder er 106 år og det forventes at fruktbarhetstallet vil reduseres til 2.1 rundt år 2020. Erstatningsraten 2.1 er nivået der befolkningen holdes stabil, dermed kan vi forvente at verden vil oppleve at befolkningsveksten gradvis reduseres fra år 2020 (Future Agenda, 2010). Etter hvert som mennesker lever lengre samtidig som det fødes færre barn vil andelen eldre mennesker øke.

Hvis økonomien fortsetter å øke slik den gjør i dag, kombinert med en aldrende befolkning er det mulig at markedet vil oppleve at det er flere arbeidsplasser enn arbeidere (European

Commission, 2012). Økonomisk vekst vil derfor være begrenset såfremt ikke pensjonsalderen økes, kvinnelig sysselsetting tilrettelegges og innvandring øker (Braun & EC Expert Group, 2010).

I dag er urbanisering en pågående trend og den forventes å øke i fremtiden. Innen 2030 forventes det at fem av verdens åtte milliarder mennesker vil bo i storbyer. Store bybefolkninger øker miljøutfordringene innen vann og luftforurensning, avfallsordninger og trafikk. I de mest utsatte byene kan urbanisering føre til bykollaps. Flere europeiske byer står ovenfor disse utfordringene (Braun & EC Expert Group, 2010).

3.1.2 Ressurs og miljø

Den økonomiske økningen som blant annet Kina og India har opplevd har ført til at millioner av mennesker har opplevd økt velstand og levestandard. Land i Latin Amerika og Afrika følger den samme utvikling nå som det Kina og India har gjort. Etterspørselen etter ressurser øker med befolkningsvekst og økt velstand. Det vil oppstå et problem dersom infrastruktur som røranlegg, kloakksystemer og tog- og veiforbindelser ikke klarer å møte den nye etterspørselen. Den industrialiserte verden har brukt over et århundre på å utvikle infrastrukturen som trengs til å dekke befolkningens behov for naturressurser, og endringer i infrastrukturen vil ta flere tiår. Manglende evne til å investere i utvikling av infrastrukturen vil føre til et gap mellom tilbud og etterspørsel, markedsmuligheter og prisvolatilitet (Future Agenda, 2010).

Europa vil ikke lenger kun være opptatt av å sikre energikilder men også ressurser som land, mat, vann og råmateriale (Future Agenda, 2010). Naturressursenes endelig natur er en stor utfordring, men ikke uoverkommelig. Det vil kreve fundamentale endringer når det kommer til samfunnets holdninger og atferd og ikke minst teknologiske endringer (Watson, 2008).

Klimaendringene fører til en økning i ekstremvær. Økning i temperaturer og mangel på vann kan føre til at flere steder blir ubeboelig og økende vannstand vil true lavtliggende byer (European Commission, 2012).

3.1.3 Maktskifte fra vest til øst

Det er en pågående utvikling som tyder på at verden vil oppleve et maktskift. Selv om Asia fortsatt er et fattig kontinent, har flere asiatiske land opplevd en dobling av inntekter de siste fem årene. De siste 10 årene har Asia stått for halvparten av verdens BNP vekst (Future Agenda, 2010). BNP er en indikator for samlet verdiskaping i et land, og gir samtidig uttrykk

for opptjent bruttoinntekt fra innenlandsk produksjonsaktivitet (Statistisk Sentralbyrå). I en rapport utført av PricewaterhouseCooper anslås det at innen 2050 vil E7 land (land med fremvoksende økonomier), blant annet China og India ha en BNP som er 60 prosent større en G7 land (industrialiserte velstående land), blant annet US, UK og Frankrike (Hawksworth & Niven , 2011). Tidligere var land som Kina og India hovedsakelig en kilde til billig tilbud og etterspørsel, nå er de i økende grad viktige punkter for kapital og innovasjon. Kina, India og Midtøsten vil kunne kjøpe opp vestlige virksomheter og det oppleves at politisk-, økonomisk- og militærmakt forflyttes mot øst (Watson , 2008).

3.1.4 Global tilkobling og mobilitet

I dag opplever man at avstand har mindre betydning. Teknologi, reduserte transportkostnader og deregulering bidrar til økt globalisering og påvirker måten mennesker lever livene sine. Internett og mobiltelefon er blant de mest transformativ teknologiene utviklet i det 20. århundre. Vi opplever i dag at disse to teknologiene kombineres og skaper nye muligheter for ytterligere økt globalforbindelse (Future Agenda, 2010). Omtrent en milliard mennesker har tilgang til internett og i løpet av et tiår forventes det en dobling av tilgangen. 2.5 milliarder mennesker har tilgang til mobiltelefon og 13 prosent av verdensbefolkningen er bosatt i et annet land enn de ble født (Watson , 2008). Økende global tilkobling fører til at det blir enklere å dele kunnskap og ideer. Global tilkobling har endret hvordan vi lever livene våre. Internett brukes i økende grad for en rekke daglige aktiviteter som å handle, gå i banken og se på tv. Sosiale medier som Facebook gir oss tilgang på enkle virkemidler vi kan bruke for å dele informasjon. Tilkobling trenger ikke kun være mellom mennesker. I fremtiden forventes det at tilkobling fra maskin til maskin også vil øke.

3.1.5 Teknologi

Maskiner vil utvilsomt ha en stor plass i fremtiden. I «Global Europe 2050» rapporten tas det stilling til hvordan økende bruk av maskiner vil påvirke mennesker. Etter hvert som maskinene erstatter menneskelig arbeidskraft ved repeterende arbeidsoppgaver er det en fare for at mennesket blir dummere og mer ubrukelig. Samtidig vil maskinene frigjøre tid for mennesket til å være kreativ og innovativ, og ettersom maskiner ikke kan tenke blir det en menneskelig oppgave å avgjøre hvordan man best kan dra nytte av ny teknologi (European Commission, 2012).

3.2 Ulike scenarier for Europa i 2050

«Europa 2050» rapporten fremstiller tre ulike scenarier for Europa sin fremtid i år 2050, i forbindelse med denne oppgaven redegjøres det kun for to av dem. For å se tydeligere forskjell på scenariene tar oppgaven for seg det mest pessimistiske og det mest positive scenariet. Scenariene tar utgangspunkt i trendene beskrevet ovenfor i kapittel 3.1. Trendene som er tatt med i denne oppgaven er kun et utvalg av trendene som det redegjøres for i Europa 2050 rapporten. Dette delkapittelet baserer seg på «Europa 2050» rapporten (European Commission, 2012).

3.2.1 «EU trues» scenariet

Ved dette scenariet er det tatt en rekke pessimistiske forutsetninger som fører til at Europa får redusert økonomisk innflytelse på globalt plan. Når den økonomiske makten reduseres vil også politisk innflytelse reduseres. Scenariet vil føre til nedgangstider og Europa vil oppleve manglende evne til å investere i innovasjon og nyskaping.

Europa vil oppleve befolkningsreduksjon. Frem til 2025 vil befolkningen øke og toppe seg på 499 millioner, men etter 2025 vil befolkningen reduseres og være på 470 millioner i 2050. Samtidig vil Europa oppleve en raskt aldrende befolkning. Dersom EU innfører en innvandringspolitikk som hindrer EU land fra å hente inn arbeidsstyrke fra andre land som fortsatt har høye fruktbarhetstall og dermed en yngre befolkning, vil arbeidsstyrken reduseres. Slik politikk vil være ment å beskytte den nasjonale arbeidsstyrken, særlig den yngre generasjonen som vil slite med å få jobb i deres stagnerende land. Dersom Europeiske land stenger sine grenser mot innvandring vil det føre til en rekke negative konsekvenser. Den totale europeiske populasjonen vil reduseres ytterligere og arbeidsstyrken vil reduseres med 51 millioner. Altså vil forholdet mellom mennesker som må forsørges (mennesker under 15 og over 64) og produktive mennesker endres fra 64 til 83 personer som må forsørges per 100 produktive mennesker. Universitetene vil bli mindre attraktive og vil ikke kunne konkurrere på likt nivå som universiteter i land som tar inn innvandrere. Innvandring fører med seg mangfold og økt tilgang på talentfulle personer. Uten innvandring vil kvaliteten ved innovasjon og forskning reduseres, spesielt i forbindelse med produkter og tjenester ment for verdensmarkedet.

Innen 2030 vil etterspørselen etter energi øke betraktelig på verdensbasis. Etter hvert som olje blir vanskeligere og dyrere å få tak i vil prisene stige og dermed vil reservene øke. Man vil fortsette å benytte fossilt brensel som energikilde og konsentrasjonen av klimagass vil

fortsette å øke. Det tas ikke hensyn til avtaler om å begrense utslipp og konsekvensene vil komme tydelig frem mellom 2025 og 2030 og vil blant annet være, økte temperaturer, tining, økt vannstand og varmere sjø, økt nedbør, flere naturkatastrofer og mangel på rent vann. Nye pandemier vil oppstå som konsekvens av manglende tilgang på rent vann og matmangel vil være en økende utfordring på grunn av økt forbruk av mat, menneskelige aktiviteter som ødelegger skog og dyrkbar land, klimaendringer og mangel på vann. De siste årene har Europa redusert sin eksterne energiavhengighet, men det forventes at den vil øke med 22 prosent innen 2030.

Import av olje fra asiatiske nasjoner vil øke, og i 2030 vil slik import stå for halvparten av verdens etterspørsel av olje. I dette scenariet vil Europa oppleve en negativ utvikling innenfor andel mennesker som tar høyere utdanning, i motsetning til land som India og Kina som vil kunne vise til en enorm økning av folk med utdanning. Dette vil føre til at institusjoner utfor Europa vil spille en mer avgjørende rolle og talentene vil trekkes vekk fra Europa. I etterkant av finanskrisen og byrden av gjelden flere europeiske land har pådratt seg vil muligheten til å investere være begrenset. Dette gjelder investering i infrastruktur, helsetjenesten, energi og andre områder som påvirker velferdstilstanden til befolkningen. Det er mulig at EU ikke vil overkomme den finansielle krisen og hvis det blir tilfelle vil det ha negativ innvirkning på den økonomiske og politiske tilstanden i Europa. Disse faktorene vil føre til at Europa sin makt reduseres og forflyttes mot øst.

Den økende globale tilkoblingen som muliggjøres av teknologi vil ikke utnyttes til sitt fulle potensiale ved dette scenariet. Tidligere skritt mot styrings og koordinasjonssamarbeid mellom nasjoner vil bli trukket tilbake på grunn av krisetilstander. Mangel på samarbeid vil føre til nedskalering innenfor forskning, utvikling og innovasjon. Nasjonene vil være mer opptatt av å bevare sine egne interesser enn å verne om internasjonale utfordringer. Nye mobilitets muligheter vil føre til stadig økende urbanisering. Mennesker vil ønske å flytte til byene i håp om flere muligheter innen jobb og utdanning og bedre helsetjenester. Håpet vil være et bedre liv, men virkeligheten vil være annerledes. I storbyene vil fattigdom være et problem. Ofte etableres storbyer langs kysten, dette har tradisjonelt vist seg å være optimalt i forbindelse med handel og kommunikasjon med andre land. Problemet med dette er at det er sannsynlig at vannivået vil øke i fremtiden og dersom det ikke investeres i flom forebyggende tiltak vil byer som London, New York, Tokyo og Shanghai være under vann i fremtiden.

Moderne teknologi vil benyttes til å utvikle farlige våpen og gjøre de mer tilgjengelig. Spredning av moderne våpenteknologi og masseødeleggelsesvåpen vil føre til ustabilitet og et skifte i balansen av militær makt. Anti sprednings initiativer av slike våpen vil sannsynligvis ikke være vellykket, delvis på grunn av manglende samarbeid mellom nasjoner. Terrortrusler vil bli et økende problem. På bakgrunn av dette og andre utfordringer som ekstrem vær og mangel på rent vann vil myndigheter i økende grad investere i militæret. Hvordan mennesker håndterer forandring er knyttet til hvilken grad av frykt og mistillit de føler. Etter hvert som graden av usikkerhet og frykt øker i forbindelse med tanker om fremtiden vil mennesker bli mer risikoaverse.

3.2.2 «EU Renaissance» scenariet

Dette scenariet viser en positiv fremtid for Europa. EU sin påvirkning i internasjonal sammenheng vil vokse og benyttes til å rette opp i global ubalanse og holde markeder åpne samt å sikre sirkulasjonen av global kapital. I scenariet vil Europa og US sammen, fortsatt være større enn India og Kina.

Økt levealder vil veie opp for reduseringen i fruktbarhetstallene og føre til befolkningsvekst. Moderne teknologi vil motvirke konsekvensene av en økende befolkning. Vi ser allerede i dag hvordan smarttelefoner og nettbrett erstatter forskjellige behov. I dag får vi tilgang til telefon, kamera, datamaskin, internett, bok, musikk og mye mer fra vår smarttelefon eller nettbrett. Slik teknologi gjør at ressursene strekker lenger og vi kan forvente å se flere liknende løsninger på alle områder i fremtiden.

En aldrende befolkning vil virke positivt på samfunnet fordi man i større grad kan formidle verdier og ekspertise videre til flere generasjoner. I stedet for at arbeidsmarkedet består av to generasjoner vil den i fremtiden bestå av tre eller fire. Ansatte vil være mer villige til å arbeide utover dagens pensjonsalder dels på grunn av bedre helse men også på grunn av det økonomiske presset man vil oppleve i forbindelse med pensjonsgapet som vil oppstå. Pensjonsordninger vil tilpasses til å egne seg bedre for den aldrende befolkningen og tillate fleksible ordninger med redusert arbeidstid. Europa vil tiltrekke seg innvandrere for å erstatte den synkende arbeidspopulasjonen og for å øke tilgangen på talentfulle arbeidere i ulike bransjer. Land vil føre en mer selektiv innvandringspolitikk som er nøye planlagt. Urbanisering er også en pågående trend i Renaissance scenariet, men vinklingen i Europa vil være annerledes enn de globale mega-byene. Et nettverk av byer tilknyttet til hverandre med

hjelp av transport og kommunikasjonssystemer kan etablere et effektivt urbant område uten problemene de urbane byene fører med seg.

Når økonomier vokser øker ressurs etterspørselen og i dag oppleves det at ressursene ikke strekker til dersom alle land konsumerer på lik linje med industrilandene. Dersom økonomier skal få fortsette å vokse må man finne en løsning slik at de kan vokse selv om de bruker mindre ressurser. Her vil innovasjoner spille en avgjørende rolle. CO2 utslippen vil være en annen utfordring som må løses. Mange er allerede i gang med å løse denne oppgaven og økte priser på olje og gass og mangelen på slike ressurser vil motivere til forskning innenfor bio-, vind og sol energi. Bølge kraft vil også forskes mer på i fremtiden og vi vil se ny teknologi innenfor energisparing. Det er sannsynlig at vi i fremtiden vil se at forbruker vanene endres til å bli mer moderate. Ulike tiltak som tiltak innenfor energi, ressurs og klima vil lykkes og målene ved og implementer slike tiltak vil nås.

Man vil bevege seg mot en multipolar verden med en bredere konsultasjonsprosess som omfatter et stort antall ulike jurisdiksjoner. Det vil være behov for at de store økonomiene i større grad koordineres i forbindelse med regulering av finansielle institusjoner. Innen 2050 er det sannsynlig at en tredje global valuta vil ta form. En asiatisk global valuta som sammen med US dollaren og Euro vil brukes til å regulere internasjonal handel og finansielle transaksjoner. Bakgrunnen til denne endringen i fremtiden vil være at man ser behovet for en global valuta som ikke avhenger like mye av vesten som det dollar og euro gjør.

Globalisering, integrering av utviklingsland, reduserte transport og kommunikasjonskostnader fører til at det vil åpne seg nye markeder og muligheter for europeisk industri. Forskning viser til at innen 2020 vil Europa oppleve en tredjedels økning i antall jobber som krever høyt ferdighetsnivå, mens det vil være en reduksjon på 15 prosent i jobber med lave ferdighetskrav. Europa er i ferd med å gå over i kunnskapsøkonomien og med det kan vi forvente endringer i produksjonsmønstre. Produksjonsvirksomhet blir ofte spredt til ulike deler av verden og produksjonsmønstrene endres også som resultat av endringer i kundens behov. Kunder vil bli mer informerte og forventer mer personaliserte produkter og services.

Innen 2040 er videre Europeisk integrering mulig ved å etablere en kraftig politisk union som ikke bare vil gjelde økonomi og monetære dimensjoner, men også politikk og forsvar. Det er sannsynlig at dette vil være løsningen på en global, flerdimensjonal krise som truer EU sin eksistens. Det nye EU vil ha en ledende rolle på verdensbasis på lik linje som USA og Kina. Denne nye versjonen av EU vil føre med seg et samlet marked, økonomi, valuta og

skattesystem. Tradisjonelle sikkerhets spørsmål utenfor Europas grenser vil håndteres med grunnlag i bedre samarbeid mellom geopolitiske områder og økt internasjonal regulering og samlet kunnskap om risiko og sikkerhetsproblemer. Når det kommer til masseødeleggelsesvåpen vil vesten oppleve at de ikke kan presse en kjernefysisk traktat på andre land. Spredningen av kjernefysiske våpen vil kreve et kollektivt sikkerhets samarbeid mellom land som er motstandere av slike våpen. Statlige institusjoner vil sikre fred innen Europa mens militærstyrker benyttes som en siste utvei på internasjonalt plan. For å løse internasjonale problemer effektivt vil det etableres en form for global styring på tvers av nasjoner. Global styring må reflektere verdier som ansvarlighet, åpenhet og gjennomsiktighet, felles verdier og regler og tilslutt demokrati.

Dersom revolusjonen innen informasjon og kommunikasjons teknologi fortsetter kan vi forvente å se datamaskiner som har regnekraft tilsvarende en menneskehjerne innen 2050. Det vil også utvikles nye algoritmer og metoder til å utnytte datamaskiners regnekraft på. Datamaskiner vil kunne ta beslutninger med grunnlag i konsekvenser som blir simulert og de vil kunne identifisere alternativer og tilby beslutningsgrunnlag. Denne utviklingen vil påvirke alle områder, blant annet utdanningssystemer, administrasjon og statistisk informasjon. Eco, nano, bio og info-teknologier vil fremskynde økonomisk vekst. Nano og bio teknologi vil bidra med å løse ulike utfordringer som aldrende befolkning, klimaendringer og ressurs knapphet. Det er også mulig at slik teknologi i fremtiden utvikler kurer for livstruende sykdommer og utvikler metoder for å redusere CO2 utslipp og utnytting av andre energikilder. Utviklinger innen ulike teknologiske områder vil føre til endringer i hvordan vi ser og oppfatter mennesker og menneskelighet. Det vil sette spørsmål ved skillet mellom kunstig og naturlig liv. Kosmetiske operasjoner og operasjoner/medikamenter for å bedre fysisk og psykisk helse er ett av de etiske dilemmaene som oppstår som resultat. Allerede fra 2020 vil vi se medikamenter eller operasjoner som permanent kan endre kapasiteten vår og øke levealderen.

4.0 Trender som forventes å påvirke bankvirksomheten i fremtiden

For å forstå hva som kan gi økt risiko i fremtiden trenger man god forståelse over risikosituasjonen og hvilke faktorer som kan endre seg over tid å gi høyere risiko (Finanstilsynet, 2013). Ved denne oppgaven er det ønskelig å fokusere på langtids trender eller det som også kalles megatrender. John Naisbitt definerer megatrender som store endringer som sakte men sikkert vokser frem, og i det endringene får feste vil de påvirke situasjonen i minst et tiår. Endringene kan være blant annet sosiale, økonomiske, politiske og teknologiske (Naisbitt, 1982). Her legges det frem utviklingstrender som forventes å påvirke bankvirksomheten i Europa og deres risikosituasjon frem mot 2050.

4.1 Nedbelåning

Watson (2008) snakker om at mennesker har gått fra en sparingskultur til en lånekultur i løpet av de siste tiårene, og forventer at denne trenden vil fortsette. Problemet er at mange låntagere lever helt på kanten av den økonomiske grensen. En ørliten økning i lånerenten vil være nok til å skape store problemer for betalingsevnen til låntagerne. Antall personlige konkurser i Storbritannia er rekordhøye og dersom dette er representativt for Europa kan det by på alvorlige konsekvenser for bankene som utsteder lånene (Watson, 2008).

I løpet av de siste tjue årene har rentenivået blitt redusert betraktelig, noe som har vært heldig for bankvirksomheten i forbindelse med å generere inntekter. Utlånsvirksomheten er en av bankvirksomhetens viktigste inntektskilder og når renten er lav har flere råd til å ta opp lån og flere har mulighet til å ta opp større lån. Det forventes at de historiske lave rentene kun kan gå en vei i fremtiden, og det er oppover. Dette vil føre til at utlånsvirksomheten blir vanskeligere for bankene, og det vil speile seg i bankens inntekter. Hvis lånerenten øker vil det bli dyrere å ta opp lån og det er da færre som har råd til det. Det vil også oppstå et problem for de som har store lån fra tiden med lavrente, hvis renten øker kan det bli vanskelig å betjene lånene. På toppen av dette har finanskrisen ført til at mange har opplevd verdifall tilsvarende 30 til 40 prosent på eiendeler som for eksempel eiendom. Utviklingene vil føre til nedbelåning i den forstand at etter hvert som kundene betaler ned eksisterende gjeld vil det erstattes med mindre eller ingen nye lån ettersom lånene har blitt dyrere. Det forventes også en økning i mislighold av lån fra både privat og bedriftskunder som resultat av økte renter og verdifall i eiendeler. Går det så langt til at kundene slås konkurs vil gjelden slettes (Poulos, 2010).

En positiv effekt av økte renter er at marginene på innskudd vil gjenopprettes og påvirke balansen positivt ettersom det oppfordrer mennesker til å spare penger i banken. Dette er

allikevel en midlertidig fordel ettersom marginfremgangen vil stoppe opp når rentene stabiliserer seg på et høyere nivå (Poulos, 2010).

Dagens digitale generasjon, «Gen Y» har en urovekkende holdning til gjeld i følge Watson (2008). Han viser til at det er denne gruppen mennesker som i størst grad bidrar til å øke konkursnivået. Årsaken er delvis på grunn av en holdning som tilsier at gjeld er kult og delvis på grunn av utgifter på elektroniske produkter som smarttelefon og nettbrett som blant dem anses som nødvendigheter. Bankvirksomheten benytter sterk markedsføring om lån som retter seg mot denne generasjonen. Det tas lite hensyn til hvem som har råd og ikke til slik gjeld, dermed øker andelen mennesker som har gjeld de i utgangspunktet ikke har råd til. Etter hvert som mislighold av lån øker i fremtiden vil vi se sterkere advarsler mot lån og reguleringen av utlånsvirksomheten vil strammes opp (Watson, 2008).

Nedbelåning kan være et resultat av færre søknader om lån eller flere avslag på lånesøknader (Poulos, 2010). Flere og strengere reguleringer vil føre til at nedbelåningen varer over lengre tid og på et mer intenst nivå. Reguleringer vil øke kostnadene ved lån samtidig som innføring av beskyttende lover ovenfor kunden vil gjøre det vanskelig for bankvirksomheten og belaste låntagerne for de økte kostnadene.

4.2 Økt regulering

Det er stor enighet om at reguleringen vil øke i fremtiden og regulerings økning vil ha tre hovedmål. Det første vil være å eliminere de implisitte og eksplisitte garantiene på bankvirksomhetenes gjeld. Slike garantier kan være med på å bygge opp under en negativ risikoholdning. Det vil også være ønskelig å øke sikkerheten og soliditeten til bankvirksomheten og redusere systematisk risiko. Det tredje målet vil være å bedre kundebeskyttelsen. Aktuelle reguleringer for fremtiden er Basel III standarden, en kompensasjonsreform og et kredittvurderingsbyrå (Poulos, 2010).

De fleste G20 landene (E7 landene som er fremvoksende markeder samt andre land med sterk økonomi som EU landene, USA, UK og Frankrike) samarbeider med å implementere like reguleringstiltak og det forventes at effekten av tiltakene vil være tilsvarende like uavhengig av landet de implementeres i (Poulos, 2010).

Watson (2008) forventer at samfunnet vil bli mer risikoavers og at myndighetene vil forsøke å beskytte borgerne og sine egne finansielle forpliktelser ved å innføre strengere reguleringskrav mot 2050. Utlånsvirksomheten til bankene vil granskes og det vil settes lønns

og profitt lokk på ulike operasjoner. Bankene vil «drukne» i reguleringer og etterlevelsesskrav og vil i økende grad oppleve at det blir vanskeligere å operere lønnsomt (Watson , 2008). Driftskostnadene vil øke i forbindelse med en strengere regulering fordi bankvirksomheten må bruke flere ressurser på styring og rapportering. Samtidig vil det implementeres nye lover som beskytter kundene ved å gjøre bankvirksomheten mer åpen og gjennomsiktig og ved å begrense bankgebyrer og priser (King & Ockels , 2011). Dette vil gjøre det vanskelig å skyve de økte kostnadene over på kunden. Små banker vil rammes hardest og reguleringskravene kan føre til at vi vil se færre små banker i fremtiden (Watson , 2008).

Poulos (2010) forventer blandet suksess i forbindelse med økt regulering. Bankvirksomheten vil sannsynligvis lykkes med å påvirke myndighetene til å dempe de mest kritiske operasjonelle restriksjonene og finne kreative løsninger rundt reguleringen for å beskytte lukrativ risikotaking. Bankvirksomheten vil allikevel oppleve mer påtrengende reguleringer på alle områder i forbindelse med sikkerhet og soliditet og økt regulering i forbindelse med kapital og likviditetskrav (Poulos, 2010).

Bankvirksomhetene som vellykket håndterer reguleringsendringene vil forhåpentligvis oppnå sterkere relasjoner til sine beste kunder og utvikle nye forretningsmodeller som lønnsomt kan betjene kundene (King & Ockels , 2011).

4.3 Mer intens konkurranse

Teknologi bryter ned etableringsbarrierer slik at bankene opplever et bredere spekter av konkurrenter, deregulering fører til at samfunnet er mindre beskyttende ovenfor bankindustrien og konkurransen vil i økende grad være global (Llewellyn, 1996). I fremtiden kan bankvirksomheten forvente en mer intens konkurranse.

Konkurransen sitt geografiske område har utvidet seg. Nasjonale banker er i økende grad i konkurranse med hverandre og bankvirksomheten tar del i et globalt banknettverk. Denne utviklingen vil fortsette i fremtiden som resultat av økt bruk av informasjons og kommunikasjonsteknologi. Dette kan føre til at internasjonale priser utjevner seg og ulikhetene mellom forskjellig nasjonale systemer reduseres. Konkurranse fra utradisjonelle industrier vil føre med seg ekstra anstrengelser på bankvirksomheten ettersom de ofte har mer fleksible kostnadsstrukturer. En annen grunn til at konkurransen forventes å øke i fremtiden er trenden om å dekomponere prosesser og tjenester slik at delene kan tilbys av ulike leverandører. Dekomponering vil bidra til å bryte ned etableringsbarrierer ettersom virksomheter ikke lenger vil trenge kompetansen til å ta på seg hele prosessen.

Bankvirksomheten vil i fremtiden sannsynligvis fokusere på de delene av virksomheten hvor de har et konkurransefortrinn (Llewellyn, 1996).

Dersom bankvirksomheten skal være overlegne sine konkurrenter i fremtiden, bør de fokusere på sin kjernevirksomhet og kunne tilby best service, avkastning og risikoprofil. Dette kan føre til at bankvirksomhet velger og rette seg mot nisjemarkeder for å oppnå maksimalt konkurransefortrinn ved å spesialisere seg på et produkt, en tjeneste eller et område. Det kan også være at storbankene tilbyr hele spekteret av basis banktjenester til massemarkedet, kombinert med tilrettelagte tjenester for utvalgte kundesegmenter. Konkurransefortrinn vil i dette tilfellet være relatert til størrelse og internasjonal rekkevidde (Stefan , 2007).

Watson (2008) mener at fremtidige konkurrenter vil være utenlandske banker og utradisjonelle leverandører av finansielle tjenester, som matbutikker, Apple og Google (Watson , 2008). Konkurranse vil også økes i fremtiden etter hvert som bankene konkurrerer om å få større andel av et stillestående eller krympende marked (Poulos, 2010).

I finansindustriene vil konkurransen være noe asymmetrisk. Som nevnt ovenfor vil det bli enklere for utradisjonelle aktører å diversifisere seg inn på bankmarkedet. Det samme gjelder ikke hvis det er bankene som vil diversifisere ut av finansielle tjenester. Dette er delvis på grunn av reguleringer som gjør det vanskelig for bankvirksomheten å diversifisere seg til andre områder enn innen finans. Dette fører til at bankvirksomheten hindres i deres strategi om å utvide deres virkeområde som svar på synkende verdier i tradisjonelle markeder (Llewellyn, 1996).

4.4 Demografiske endringer

Bankvirksomheten kan forvente å se flere profilendringer hos kundene som benytter deres finansielle tjenester. Etterspørselen etter finansielle tjenester vil øke på tvers av alle kundesegmentene og «baby boom» og «GenY» generasjonene demonstrerer endringer i hvilke type produkter og tjenester som vil bli etterspurt (King & Ockels , 2011).

«Baby boom» generasjonen fikk færre barn enn deres foreldre gjorde og nå som de nærmer seg pensjonsalder vil den samlede aldersprofilen til bankens kunder øke (Poulos, 2010). Deres finansielle behov vil endres fra å ha fokus på å akkumulere og bevare verdier til å forbruke etter hvert som de aldres. De vil henvende seg til bankene for finansiell-, pensjons- og eiendomsplanlegging (King & Ockels , 2011). Den raskt aldrende befolkningen vil føre til at bankvirksomheten vil oppleve store endringer i forbrukernes etterspørsel. Bankene vil måtte

utvide og re orientere de finansielle tjenestene de tilbyr slik at de er bedre egnet behovene til den aldrende kundegruppen (Poulos, 2010).

Konsekvensene av en aldrende befolkning forsterkes av unngåelige samfunnsmessige endringer. Myndighetene vil fortsette å spille en rolle i å imøtekomme behovene til den aldrende befolkningen, men retningslinjene for pensjonsordninger og skattefinansierte helsetjenester må modifiseres ettersom de ikke lenger vil være tilstrekkelige. Man kan ikke forvente høy nok økonomisk vekst til å dekke forpliktelsene og selv om det kan forventes høyere skatter i fremtiden finnes det ikke et rimelig nivå som kan oppfylle forpliktelsene. Dermed blir myndighetene tvunget til å omstrukturere sine forpliktelser ved å senke levekostnadene, øke pensjonsalderen og behov teste tidligere universelle programmer. De som scorer over middels på slike tester vil per definisjon være oppegående nok til å finne alternative løsninger for deres behov ved pensjonsalder i den private sektoren. Dette byr på en fremtidig mulighet for bankvirksomheten dersom de klarer å utvikle bærekraftige løsninger for de eldre som må søke etter løsninger hos den private sektoren (Poulos, 2010).

Det forventes at med en aldrende befolkning vil etterspørselen etter huslån, forbrukslån og basistjenester som innskudd- og betalingstjenester gå ned. Siden 1980-tallet har bankene registrert en overgang fra tradisjonelle bankinnskudd til å investere i fond, pensjonsfond, aksjer og obligasjoner, og det forventes at denne trenden vil fortsette i fremtiden. Bankene vil svare ved å investere i innovative produkter, tilegne seg flere distribusjons kanaler og sikte seg inn på markedssegmentet som består av mennesker i alderen 50 pluss. Det vil fokuseres mer på omfattende produkter og servicer som blant annet tar for seg hvordan man skal plassere pengene sine, forsikringer i forbindelse med helse og høylevealder og rådgivning både i forbindelse med finansielle- og ikke finansielle tjenester. Nye produkter vil ofte føre med seg ulike typer operasjonell risiko fordi man ikke kjenner produktene. De nye produktporteføljene vil utsette bankene for økt forsikringsrisiko i forbindelse med produkter knyttet opp til helse og lang levetid, en konsekvens av at skille mellom bank og forsikringsselskaper forsvinner. Faren for at risiko vil «smitte» på tvers av sektorer vil øke som resultat av at organisatoriske skiller glir over i hverandre. Etter hvert som bankvirksomheten får en mer betydelig rolle innen pensjon og utlevering av pensjonsrelaterte produkter kan de utsettes for ytterligere etterlevelsesrisiko (Stefan , 2007).

Mennesker i en alder av seksti vil fortsette å flytte til tradisjonelle feriedestinasjoner for å nyte pensjonstilværelsen og det er mulig at bankene vil utvide sitt bankfilialnettverk til å omfatte

filialer ved slike destinasjoner. Etablering av filialer og søken etter nye markeder i utlandet kan føre med seg økt politiskrisiko (Stefan , 2007).

Etter hvert som «baby boom» generasjonen blir eldre vil deres barn, «GenY» generasjonen bli voksne og innen dette tiåret vil de eldste være førti år, som er de beste årene med tanke på inntekt og oppsparing. «GenY» er allerede en viktig kundegruppe for bankvirksomheten og vil fortsette å være det i fremtiden. Denne digitale generasjonen vil raskt tilrettelegge seg ny teknologi og vil ha høye servicekrav og vil forvente tilgang på tjenester hvor som helst, når som helst. Denne utviklingen kombinert med bankenes behov for og kutte kostnader vil føre til at bruk av teknologi vil øke for å imøtekomme kundenes behov og ønsker (King & Ockels , 2011). Watson (2008) mener at etter hvert som verden blir mer digital vil man verdsette menneskelig interaksjon mer. Den digitale generasjonen vil fortsette å henvende seg til bankene for rådgivning i forbindelse med komplekse finansielle problemer (King & Ockels , 2011).

Kundene er en kritisk og knapp resurs for bankvirksomheten, og hoved fokuset til bank vil være å skape verdier for kundene. Det forventes at bankvirksomheten i fremtiden vil måles mer på kundeandeler enn markedsandeler. Utvikling av en kundestrategi vil være viktig (Johannessen & Olsen, 2006). Det er stor enighet om at langsiktige kundeforhold vil være nødvendig for å tilegne seg nye kunder og beholde de eksisterende i fremtiden (Stefan , 2007). Det vil legges mer vekt på markedssegmentering og merkeloyalitet vil være viktig i forbindelse med å beholde kunder. For å beskytte merkene deres vil bankene fokusere enda mer på eierstyring og selskapsledelse, etterlevelse og risikostyring, noe som vil føre med seg stabilitet. Samtidig vil markedsføringskostnadene øke og banken vil utsettes for økt omdømmerisiko (Stefan , 2007).

Et slikt langsiktig kundekonsept vil kreve personlig rådgivning, skreddersydde produktporteføljer og en ledelsesstyring som støtter opp under konseptet. Fordelingen av menneskelige ressurser må endres med økt fokus på finansielle rådgivere og det må være et mål å få ned turnover tallene. Incentivordningene må omstruktureres fra å være volum orienterte til å ha fokus på langtids kundetilfredshet (Stefan , 2007).

En undersøkelse tatt i 2004 viser at bankene har flest ansatte i an alder på mellom 35 og 50 år. Dersom bankene ikke begynner å omstrukturere ansettelsesstrategien til å omfatte et bredere aldersspekter, vil de oppleve mangel på kunnskapsrike ansatte i fremtiden som konsekvens av befolkningsaldringen. En aldrende arbeidsstyrke vil kreve høyere personalkostnader på grunn

av høyere lønninger og mer sykdom. Det er også en faktor at eldre mennesker håndterer stress dårligere enn yngre mennesker og at de er mindre fleksible og læringsdyktige (Stefan , 2007).

4.5 Informasjon og kommunikasjonsteknologi

Fremtidens innovasjoner innen teknologi vil være avgjørende for hvordan bankvirksomheten vil se ut og operere i fremtiden. Innovativ teknologi kan gjøre eksisterende tjenester og prosesser mer effektive og muliggjøre utvikling av nye produkter og tjenester. Samtidig bryter teknologi ned etableringsbarrierer og endrer hvordan finansielle tjenester leveres. Teknologi fører til at informasjon blir mer tilgjengelig og rimelig, noe som både styrker og utfordrer bankvirksomhetens hoved kompetanseområde som er informasjon (Llewellyn, 1996). Informasjonstilgjengelighet fører til at kundene enkelt kan benytte informasjonen til å finne de beste produktene og tjenestene til lavest pris, dermed får kundene mer makt (Tinnilä, 2012).

Finanstilsynet legger frem trendene innen informasjons og kommunikasjonsteknologi som de forventer vil påvirke bankvirksomheten og deres risikobilde i fremtiden. Trendene er blant annet utkontraktering, utvikling i betalingssystemer og bruk av privat utstyr (Finanstilsynet, 2013).

Overgangen til nettskytjenester begynte i 2011 og det forventes at utviklingen vil fortsette med akselererende fart det neste tiåret. Dette er en type utkontraktering.

«Nettsky, eller Cloud Computing er en samlebetegnelse på alt fra dataprosessering og datalagring til programvare på servere som er tilgjengelig fra eksterne serverparker tilknyttet internett» (Datatilsynet, 2012).

Tidligere har ikke slike nettskytjenester vært godt tilpasset bankvirksomheten, men i 2012 ble det lansert nye tjenester som egner seg (Finanstilsynet, 2013). Serverparkene som tilbyr nettskytjenester er laget for dynamisk skalering, noe som tillater bankene å tilpasse datakraft etter kapasitetsbehov uten å investere i nytt infrastruktur og personal (Datatilsynet, 2012). Ved å gjøre om de faste kostnadene i forbindelse med databehandling til variable kostnader økes bankvirksomhetens fleksibilitet (King & Ockels , 2011). Banktjenester som tilbys som skytjenester kan benyttes ved bruk av mobiltelefon. Etersom mobilen benyttes for å nå kunde- og kontoinformasjon som er lagret i nettskyen kan det være at betalingskort og butikkterminaler blir unødvendig i fremtiden. I fremtiden kan det være at det kun blir nødvendig med en ID, i motsetning til i dag hvor man har behov for flere ID-er som nettbank

ID-er, kort og koder, og andre sikkerhetskoder. Dette vil forenkle administrasjonen og ettersom det er minimalt med utstyr involvert vil vedlikeholdskostnader reduseres sammen med risiko for feil (Finanstilsynet, 2013).

De eksterne serverne er ofte plassert utenfor landets grenser og det er bankene som benytter tjenestene som har ansvar for å sørge for at avtalene som svarer med loven og at leverandøren av tjenesten har tilstrekkelige sikkerhetsrutiner (Datatilsynet, 2012). Konfliktløsning mellom leverandør og kunde ved grense kryssende skytjenester kan være utfordrende ettersom det mangler reguleringer og likeverdige avtaleverk (Finanstilsynet, 2013). Det er ofte flere virksomheter som benytter seg av den samme eksterne serverparken, dette gjør den eksterne serverparken til et mer attraktivt mål for IT angrep enn enkelt organisasjoner (Crowe Horwath LLP, 2012).

Nettskytjenesten muliggjør overgangen til mobiltjenester ved å tilrettelegge tilgang til data og andre resurser. I 2010 ble det for første gang kjøpt flere smarttelefoner enn datamaskiner. Det forventes at denne trenden vil fortsette og at mobilen har tatt over for tradisjonelle stasjonære og bærbare PC-er innen 2020 (King & Ockels , 2011). Det tilbys i dag flere mobiltjenester ved bruk av app-er som BankID-app, nettbank-app og mobilbank-app. Risikoene ved mobiltjenestene er stort sett like som for nettbank ved bruk av PC, men 2012 viste en betraktelig økning i ondsinnede angrep mot smarttelefoner (Finanstilsynet, 2013).

Det finnes mennesker som er så lei av å bære på mynter at de kaster eller gir bort myntene. Dette er først og fremst et tegn på velstand men også på at mennesker ønsker praktiske løsninger. Etter hvert som frykten for store epidemier øker, øker også frykten for å håndtere penger ettersom de er store smittekilder. I noen bankautomater i Japan varmes sedlene i maskinen før uttak for å redusere mengde bakterier. Digitale løsninger som kontaktløs betaling ved bruk av kort, mobil eller andre produkter vil fjerne smittefare ved bruk av kontanter (Watson , 2008). Visa jobber med å utvikle og innføre slik kontaktløsteknologi. Med kontaktløse betalinger vil transaksjoner gjennomføres på under 0,5 sekund, forenkle betalingsprosessen og fjerne risikoen knyttet til håndtering av kontanter. Teknologien vil være attraktiv for brukersteder der mange kunder utfører transaksjoner med lav verdi, som hurtigmatrestauranter, dagligvarebutikker og transportmidler (VISA, 2013).

Mobilhandel og -transaksjoner vil ikke bare øke bruken av elektroniske banktjenester men også endre tjenestene. Et eksempel er M-PESA som er en rask, sikker og enkel måte å sende og motta penger med mobiltelefonen. M-PESA leveres av Saficom som er Kenyas største

mobilselskap. Slike mobilløsninger gjør transaksjoner enklere, raskere, rimeligere og gir kundene og bankene utfyllende informasjon om deres forbruksvaner (King & Ockels , 2011).

Ifølge forskningsfirmaet ACNielsen vil kun 10 prosent av alle finansielle transaksjoner utføres ved bruk av kontanter innen 2020. De øvrige transaksjonene vil være en blanding av digitale tjenester som kontaktløsbetaling, mikrobetaling og betaling med diverse smartkort. Hele 25 prosent av verdens kontant sirkulasjon har tilknytning til illegale aktiviteter.

Utviklingen av kontantløse transaksjoner vil dermed vanskeliggjøre kriminellaktivitet, siden elektroniske betalinger er enklere og spore enn kontanter (Watson , 2008). I fremtiden vil vi fortsette å se stadig flere og mer innovative betalingsløsninger. Det kan være tilfellet at mennesker opererer inn brikker i kroppen som vil fungere som identifikasjon og utføre overførslar og betalinger (Watson , 2008).

Identitetstyveri er en stor nedside ved den teknologiske utvikling. I Storbritannia økte identitetstyveri med 600 prosent fra 2000 til 2005. Elektronisk informasjon er sjeldent 100 prosent sikkert og informasjonen er ofte koblet sammen slik at man kan få tilgang til all informasjon hvis man først har klart og komme seg gjennom sikkerhetshindringene (Watson , 2008).

Maskiner er allerede en stor del av samfunnet. I 2050 kan det være at kunstig intelligens gjør det mulig for kunder å sitte i banken og prate med en fullstendig automatisert og intelligent maskin som gir råd om ulike typer lån, forsikringer og andre finansielle tjenester. Et slikt scenario virker absurd men sannheten er at det er ikke så langt fra dagens virkelighet. I dag er det maskiner som plukker ut aksjer og bestemmer hvilken risikoavkastning ulike aksjeporteføljer skal ha. Fordelene ved å benytte maskiner med kunstig intelligens er mange. De vil ikke bli slitne eller distraheret og de kan være tilgjengelige for kunder til alle døgnets tider (Watson , 2008).

Har fysiske banker en fremtid i denne teknologiske verden? Det siste tiåret har bankfilialer hovedsakelig blitt betraktet som kostnadsfaktorer og har ført til at flere banker har lagt ned filialer. I fremtiden forventes det at deres rolle som distribusjonskanaler av finansielle tjenester og produkter vil øke (Stefan , 2007). Watson (2008) mener at etter hvert som verden blir mer digital vil mennesker verdsette menneskelig interaksjon mer. I fremtiden vil man besøke fysiske filialer sjeldnere men verdien av møtene vil øke, dermed forventes det at bankvirksomheten vil fortsette å investere i bankfilialer. Det vil ikke være et daglig behov,

men ved store pengetransaksjoner eller komplekse finansielle beslutninger vil kundene søke råd hos fysiske banker (Watson , 2008).

4.6 Fremtidens bank

Trendene beskrevet ovenfor vil kreve store endringer ved bankvirksomhetens struktur, organisering, strategi og styring. Europa sin fremtidige utvikling, beskrevet i kapittel tre vil også påvirke bankvirksomheten. Johannesen og Olsen (2006) har etablert det de kaller «den holografiske bank», som er deres svar på en bærekraftig bankvirksomhet som vil kunne håndtere fremtidens utfordringer. Dette kapitlet redegjør for hovedtrekkene ved denne bankstrukturen og er hentet fra «Fremtidens Bank» (Johannessen & Olsen, 2006) .

Europa befinner seg i overgangen fra en industriøkonomi til en kunnskapsøkonomi og det er kunnskapsbedrifter som er sentrale i denne nye økonomien. Kunnskapsbedrifter leverer kunnskapsprodukter til markeder og siden bankvirksomheten først og fremst leverer kunnskap til sine kunder ved bruk av ulike tjenester og produkter er de en kunnskapsbedrift. Teknologi er en drivkraft i den globale kunnskapsøkonomien, men det er kundene som er den kritiske og knappe ressursen. I fremtiden bør en hver bank rette fokuset mot å skape verdier for kundene. Den holografiske bank oppfatter kundene som produsenter og ikke som konsumenter som innebærer at det fokuseres mer på skreddersøm ved ulike tjenester og produkter slik at de tilpasses ulike individers behov.

Den holografiske bank er virtuell og synes ikke som en fysisk bankbygning, men eksisterer som et nettverkssystem. De enkelte bankene spesialisere seg innenfor sine kjernekompetanseområder og tar del i et nettverk av banker for å fremstå ovenfor kundene som et helhetlig system. Den holografiske bank møter kundenes forventning ved at lokalbanken selv tilbyr tjenestene og produktene som etterspørres eller ved at en av de andre bankene som inngår i nettverket kan tilby produktet. På denne måten kan hver enkelt bank tilby flere tjenester ved å inngå i et samarbeid med andre banker. Den holografiske bank vokser gjennom spesialisering og fleksibilitet. Relasjoner og nettverk er avgjørende for den holografiske banken, og teknologi muliggjør disse koblingene.

Den holografiske banken vil utvikle en annen kostnadsstruktur og en annen fleksibilitet enn det etablerte banker har i dag. Kostnadsstrukturen vil være av samme karakter som den til de utradisjonelle konkurrentene som vil inntre i finansmarkedet i fremtiden. Fremtidens bank vil baseres på ny bedriftslogikk, nye markedsrelasjoner og ny organiseringsmetoder. Det vil legges vekt på kundeandeler og ikke markedsandeler, dermed vil kundestrategi være den

viktigste strategien for den holografiske bank. Fokus på nettverksløsninger vil fremme allianser og sammenslåinger av ulike typer og vil føre til større banker i fremtiden. Det vil fokuseres mer på outsourcing og dynamisk insourcing for å spre risiko og for å ta vare på bankenes kjernekompetanse.

En hovedårsak til utviklingen av allianser og samarbeid er at kundene vil være en knapp ressurs for bankene og ved å inngå i ett nettverk kan de enkelte bankene dele kundene seg i mellom og fremme en form for kryssleveranse. Nettverksløsningen bidrar til at bankene blir mindre utsatt for kostnadspress og kan fokusere på innovasjon. Inntektsmulighetene i et fremtidig marked vil være å utvikle innovative produkter og kryss-selge til eksisterende kunder. De nye samarbeidsstrukturer og organisasjonsformer vil fremme en balanse mellom konkurranse og samarbeid for å øke prestasjonene til banken.

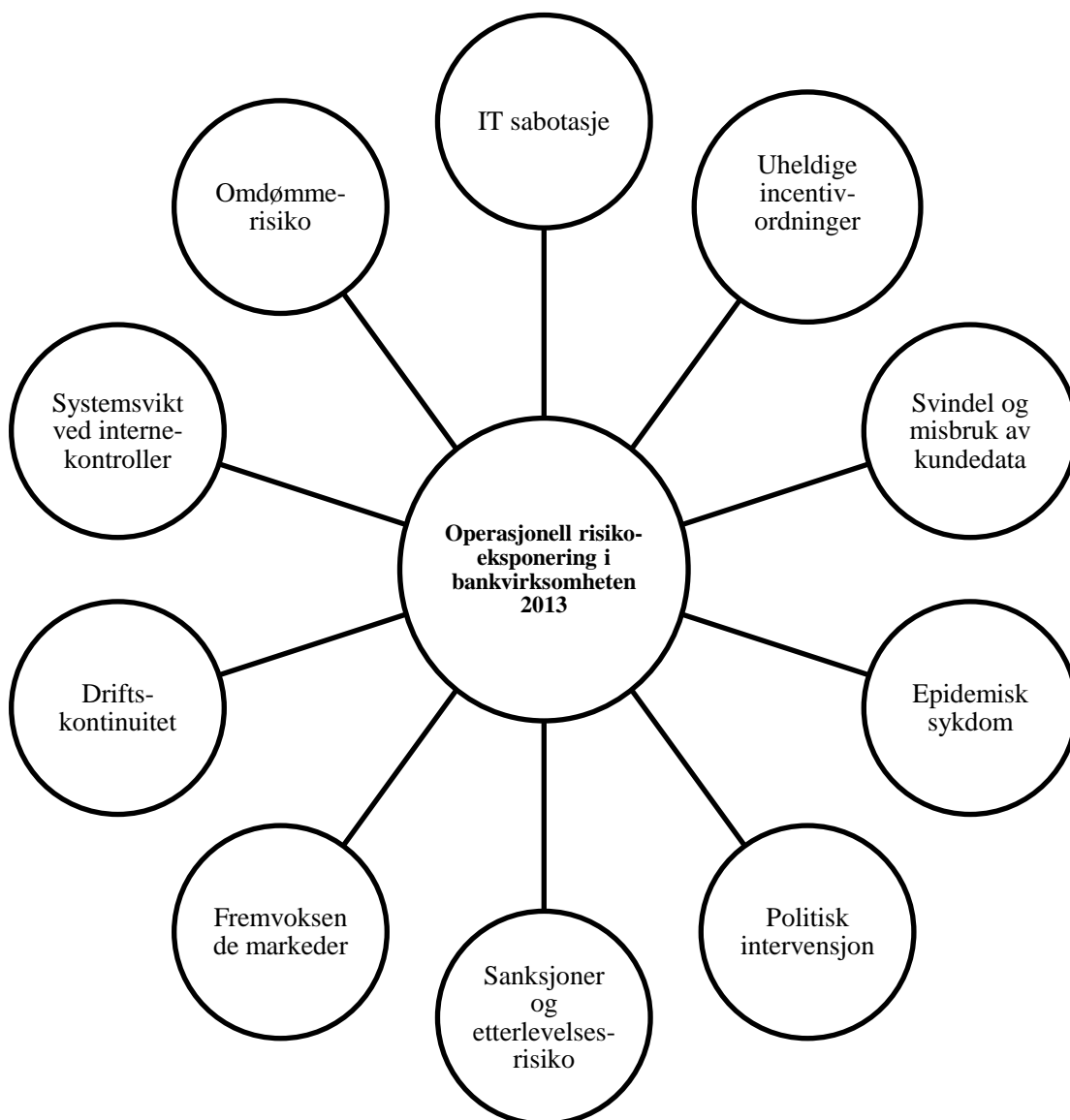
Nettverksløsningene krever at bankene legger fra seg den hierarkiske styringsformen og heller fokuserer på teamorganisering. Dette er nødvendig for å møte de kontinuerlige endringene i kundenes behov. Fremtidens kunder vil i større grad kreve øyeblikkelige tilbakemeldinger og derfor er det viktig at bankens førstelinje har den nødvendige informasjonen, kompetansen og beslutningsmyndigheten som kreves for å gi rask tilbakemelding. For å registrere kundenes behovsendringer er det viktig at det implementeres et varslingsystem, bestående av blant annet ide-team og overvåkningssystem, som kan fange opp endringer i markedet.

Den holografiske bank har et varslingsystem som skal dempe risikoene bankvirksomheten utsettes for. Poenget ved varslingsystemet er å avdekke kritiske risikofaktorer slik at banken kan overvåke risikofaktorene og få signaler om endringer før de nedfeller seg i markedet. I dagens bankvirksomhet diskuteres det mye om konkurrentenes antatte strategi gitt visse endringer i markedet, men fokuseres i mindre grad på å følge utkilingen av signaler om usikkerhet og tvetydighet i markedet. Dersom bankene kan avdekke kritiskrisiko på et tidlig stadium vil det kunne by på muligheter i form av konkurransefortrinn.

5.0 Det fremtidige operasjonelle risikobildet til bankvirksomheten

I dette kapittelet kombineres all teorien fra kapittel to, tre og fire for å analysere hvordan det operasjonelle risikobildet til europeisk bankvirksomhet kan endre seg frem mot 2050.

Utgangspunktet for analysen er artikkelen «*Top 10 operational risks for 2013*» hvor det redegjøres for de mest kritiske operasjonelle risikoene bankvirksomheten opplever i dag, se figur 1 (Campbell, 2012). Ut i fra teorien som det er redegjort for i oppgaven vil det analyseres hvordan risikoene vil påvirkes frem mot 2050.



Figur 1: Top 10 op-risk i 2013 (Campbell, 2012)

5.1 Nedbelåning

Bankene kan forberede seg på nedbelåning i fremtiden. Det vil si at det vil bli tatt opp mindre ny gjeld, enn gjeld som nedbetales. De siste tjue årene har renten vært synkende og lånerenten er i dag historisk lav. Det forventes at den kan kun gå oppover i årene som kommer (Poulos, 2010). Høyere rente vil føre til dyrere lån enn det vi har i dag og dermed er det færre som har råd til å ta opp nye lån. I perioden med lav rente har flere kunder søkt om store lån fordi det har vært billig. Bankvirksomheten har vært blendet av de gode tidene og stilt seg lite kritisk til hvem de gir ut lån til. Mange låntagere lever i dag helt på kanten av den økonomiske grensen og en økning i lånerenten vil skape store problemer for deres evne til å betjene lånet (Watson, 2008). Situasjonen forverres av at flere kunder har opplevd en reduksjon i verdien på eiendom og andre eiendeler. I flere markeder oppleves et verditap på 30- 40 prosent (Poulos, 2010). Økning i lånerenten, store lån tatt opp i en tid med lav rente og verditap på eiendeler vil sammen føre til flere mislighold av lån blant bankens private- og bedriftskunder. Går det så langt til at kundene blir slått konkurs vil gjelden deres slettes og dermed føre til ytterligere nedbelåning.

Utlånsvirksomheten er en stor inntektskilde for bankvirksomheten og nedbelåning vil være anstrengende for bankens økonomi. I hvor stor grad nedbelåningen rammer bankvirksomheten vil avhenge av de sosiale omstendighetene. Dersom Europa opplever nedgangstider frem mot 2050 slik «EU trues» scenariet viser, vil det eskalere nedbelåningstrenden. «EU trues» scenariet byr også på befolkningsreduksjon og en aldrende befolkning (European Commission, 2012). I nedgangstider opplever mennesker økonomiske vanskeligheter og få har mulighet til å ta opp nye lån. Faren for mislighold og konkurs øker ved redusert økonomi. En reduksjon og aldring i befolkningen vil føre til at det er færre mennesker å gi ut lån til samtidig som flere av menneskene er eldre og har gått fra å akkumulere til å forbruke, og har dermed ikke behov for lån. Ved et slikt scenario er det fare for at nedbelåningen vil gi banken så store inntektstap at de igjen får problemer med sine gjeldsforpliktelser. Det kan føre til at vi vil se flere situasjoner lignende krisen i Hellas og Spania hvor eurosoneen har måttet inn med redningspakker for å redde økonomien. Muligens ikke på landsdekkende nivå, men mer på lokalt plan der enkelte banker må reddes ut av gjeldssituasjoner. «EU Renaissance» byr på det motsatte, oppgangstider er i vente for Europa. Befolkningen opplever økonomisk vekst, økt levealder veier opp for reduserte fruktbarhetstall og Europa vil tiltrekke seg innvandrere for å veie opp for den aldrende befolkningen (European Commission, 2012). Mennesker vil oppleve økt velstand som fører til at

etterspørselen etter lån øker. Innvandring og befolkningsvekst bidrar til at det er flere mennesker som har behov for lån. Hvis Europa opplever økonomisk vekst frem mot 2050 vil det ha en formildende effekt på nedbelåningen.

Ettersom utlånsvirksomhet er en stor inntektskilde til bankene vil et krympende utlånsmarked sette bankvirksomheten under økt økonomisk press. Når en virksomhet opplever økt press er det mer sannsynlig at både incentivordninger og ledelsen sender ut feil signaler til sine ansatte. Ledere som er under større prestasjonspress formidler dette ved å legge økt press på sine ansatte. Ansatte som er under stort press lar seg lettere friste og kan øke risikoen for internsvindel. Internsvindel kan være blant annet å jukse med salgstallene eller foreta bevisste feil salg enten for å få en lovet bonus eller for å beholde jobben dersom man er engstelig for å miste den (Campbell, 2012). Det har vært flere bankhendelser der ansatte har gjennomført uautorisert handel og ment at ledelsen har visst om og tolerert handelen, Jerome Kerviel, ansatt hos Société Générale er et slikt eksempel. Hvordan det virkelig var vet vi ikke men det er klart at incentivordninger og ledernes holdning vil påvirke ansatte. Faren for internsvindel vil øke i «EU trues» scenariet ettersom frustrasjonen blant de ansatte øker på grunn av resesjonen. Mange vil oppleve økonomisk nedgang i dette scenariet og lettere la seg friste til å gjennomføre svindel. Når et samfunn preget av økonomisk nedgang genererer økt internsvindel er det sannsynlig at et samfunn preget av økonomisk vekst vil gjøre det motsatte. I «EU Renaissance» scenariet opplever Europa økonomisk vekst som fører til økt velstand blant Europas befolkning. Dette vil fjerne ekstra insentiver for å begå internsvindel med bakgrunn i en anstrengt økonomisk situasjon.

Den digitale generasjonen «GenY» har en urovekkende holdning til gjeld, samtidig driver bankvirksomheten en hard markedsføring mot denne gruppen om å ta opp lån i deres bank (Watson , 2008). I fremtiden vil det forekomme flere mislighold av lån som resultat av bankenes ukritiske holdning til hvem de låner penger til. Etter hvert som misligholdene ser dagens lys er det rimelig å anta at utlånsvirksomheten vil utsettes for økt regulering. En slik beslutning vil komme fra myndighetene og dermed føre til økt politisk intervensjon. Og etter hvert som bankene utsettes for strengere utlånsreguleringer vil det øke etterlevelsesrisikoen.

Bankene har hele tiden visst at de bør gjennomføre bedre analyser av låntagerne. De har derimot unngått å gjøre det fordi det har vært lønnsomt for dem å utstede lånene. Dette er også et eksempel som gjentar seg gjennom bankhistorien. I antikken og i middelalderen gav bankene ut lån til handelsmenn enda de visste at det var en nokså stor risiko for at handelen

kunne være mislykket eller at skipet kunne havarere på reisen (OeNB). Grunnen til dette var at de sannsynligvis kunne ta en mye høyere rente på disse lånene på grunn av risikoen. Fra det 14. århundre hadde noen av bankene store nok volum til å låne ut til kongen og utenlandske konger (Orsingher, 1967). Her også var bankene klar over at det utgjorde en stor risiko ettersom det hadde vært flere tilfeller hvor kongene ikke betalte tilbake gjelden. Allikevel lånte bankene ut i håp om å få noe kontroll over økonomien i landet.

Den første bankkrisen i historien i 1343 ble blant annet forårsaket av at bankvirksomheten mistet en stor kundegruppe da det var nedgang i handelsindustrien (Store Norske Leksikon, 2013). Bankvirksomheten klarte ikke og tilrettelegge seg denne endringen i næringslivet og flere banker gikk konkurs. Hvor hardt bankvirksomheten rammes av nedbelåning vil avhenge av hvor flinke de er til å identifisere nye muligheter og markeder i fremtiden.

5.2 Økt regulering

Det er stor enighet om at bankvirksomheten vil utsettes for flere og strengere reguleringer i fremtiden. En grunn til dette er at samfunnet blir mer risikoavers og ønsker i større grad å unngå risiko (Watson, 2008). Mennesker blir gjerne mer risikoaverse etter hvert som usikkerheten øker. De fleste er i dag klare over utfordringene verden står ovenfor i forbindelse med blant annet klimaendringer og ressursmangel. Etter hvert som befolkningen øker og flere opplever økonomisk vekst vil ressurssetterspørselen øke og større anstrengelser legges på miljøet og bidrar til ytterligere klimaendringer. Usikkerhet i forbindelsen med fremtiden øker når slike utfordringer eskalerer. En annen årsak som kan forklare fremtidig holdning mot risiko er ettervirkningene av finanskrisen. Som vi har snakket om tidligere vil flere slite med sine finansielle forpliktelser etter hvert som renten stiger og som resultat av store lån utgitt i perioder med svært lav rente. Utviklingen vil observeres av befolkningen og myndighetene og resultatet vil være en mer risikoavers holdning og innføring av flere reguleringskrav i forsøk om å hindre lignende fremtidige hendelser og begrense nåværende situasjon.

Målet med økt regulering er å eliminere implisitte og eksplisitte garantier på bankvirksomhetens gjeld, øke sikkerheten og soliditeten til bankvirksomheten og bedre kundebeskyttelsen (Poulos, 2010). Finansiell regulering er en politisk beslutning og dermed vil risikoen for politisk intervensjon øke i takt med økt regulering (Campbell, 2012). Politisk intervensjon oppfattes som en trussel til bankvirksomheten først og fremst fordi det legger begrensninger for hvilke aktiviteter bankene deltar i og dette hemmer i mange tilfeller strategi planlegging for banken. Det oppfattes også som en trussel fordi bankvirksomheten må skjerpe

styrings- og rapporteringsrutinene sine for å sørge for at alle reguleringene følges. Alle prosessene til bankvirksomheten må overses og eventuelle hendelser må rapporteres, dette vil føre til økte driftskostnader på alle områder. Samtidig vil nye kundebeskyttende lover gjøre det vanskeligere for banken og skyve økte kostnader over på kunden og dermed sitter banken igjen med hele kostnaden og marginene strammes inn. På denne måten bidrar økt regulering til at det blir vanskeligere for bankvirksomhet å drive lønnsomt i fremtiden.

I delkapittelet ovenfor ble det forklart hvordan økonomiske anstrengelser i banken kan føre til uheldige incentivordninger og økt svindel. Selv om økt reguleringer vil bidra til å gjøre det vanskeligere for bankvirksomhet å drive lønnsomt forventes ikke den samme negative påvirkningen på incentivordninger og svindel. I fremtiden forventes det en kompensasjonsreform som vil regulere incentivordninger å sørge for en fornuftig holdning til risiko (Poulos, 2010). En slik reform skal være med og redusere sannsynligheten for internsvidel. Historien forteller lite om tidligere incentivordninger men det er trygt å anta at det ikke fantes slike ordninger før på 1300-tallet da de første bankene ble stiftet som selskap. Frem til moderne tid har det ikke blitt ført effektiv tilsyn til incentivordningene. Det er grunn til å anta at incentivordninger uten tilsyn kan føre til at banken utvikler en uheldig holdning til risiko ettersom man belønnes ut i fra prestasjon som ofte knyttes til fortjeneste. Fortjenesten er som regel større ved lån og investeringer hvor risikoen er større. Incentivordningene kan allikevel ikke pålegges hele skylden for svindel. Svindelaktiviteter har eksistert siden bankens opprinnelse, selv før incentivordninger ble vanlig. Innføring av nye incentivordninger har sine egne risikoer, bankvirksomheten risikerer å miste gode ansatte til sine konkurrenter dersom de kan tilby det som anses som mer lukrative ordninger fra ansattes side (Campbell, 2012).

Økt regulering vil med stor sikkerhet påvirke fremtiden, men samfunnsutviklinger kan påvirke i hvor stor grad. Når det er gode tider med økonomisk vekst ser man en tendens til at bankvirksomheten utsettes for færre reguleringskrav enn i tider der man utsettes for resesjon. Myndighetene har for eksempel aldri hatt en så stor rolle innen den finansielle sektoren som det den har hatt i etterkant av finanskrisen i 2008 (Campbell, 2012). Med dette kan vi forvente at dersom Europa opplever «EU Renaissance» scenariet i 2050 vil bankvirksomheten ha færre reguleringskrav å forholde seg til enn hvis Europa opplever nedgangstider som i «EU trues» scenariet. Med dette kan det antas at risikoen for politisk intervensjon og etterlevelsrisiko øker ved «EU trues» scenariet og reduseres ved «EU Renaissance» scenariet. Samfunnets utvikling vil også påvirke i hvor stor grad svindel er et problem. Som snakket om tidligere vil

resesjon og økonomisk frustrasjon føre til at ansatte lettere faller for fristelsen ved å begå svindel for å gagne seg selv.

Et eksempel på hvordan bankvirksomheten kan utsettes for økt regulering er forslaget fra FATF (Financial Action Task Force) om å inkludere skatteforbrytelser til listen av forbrytelser som hører til under hvitvasking. FATF er et internasjonalt organ som tar sikte på å stoppe hvitvasking og finansiering av terror. Dette er en enorm utvidelse av antihvitvaskingsregulering og vil kreve mer arbeid av bankvirksomheten (Campbell, 2012). I fremtiden vil vi se flere slike reguleringsforslag og mange av dem vil bli lovpålagte. Flere av bankenes virksomhetsområder vil legges under strengere regulering samtidig som ansvarsområdet til bankvirksomheten utvides. Resultatet blir økt etterlevelsesrisiko siden bankene vil ha flere krav og forholde seg til.

Historien kan vise til restriksjoner og forbud bankvirksomheten har vært utsatt for gjennom tidene. Det var strenge forbud mot å jukse med verdiinnholdet i myntene i antikken og i middelalderen (OeNB). I middelalderen og frem til 1833 var bankene utsatt for kirkens forbud mot å kreve renter (Koyama, 2010). Da papirpengene kom var det strengt forbudt å produsere mer penger en banken kunne stå god for (Gascoigne, 2001). Fra 1300 tallet ble det vanlig at myndighetene krevde at bankierne hadde dokumenter tilgjengelig for inspeksjon og det krevdes kausjonister på en andel av gjelden banken hadde utestående (Lopez, 1979). Gjennomgangen gir inntrykket av at bankmenn og bankinstitusjoner før i tiden ikke ble utstått for de enorme reguleringskravene bankvirksomheten opplever i dag. Samtidig viser historien at de ulike monetære systemene var svært utsatt for manipulasjon (OeNB), svindel var utberedt og banker gikk ofte konkurs..

I tillegg til de få restriksjonene, manglet det frem til moderne tid et effektivt tilsynssystem. Dette førte til at restriksjonene og forbudene som fantes ikke utgjorde en trussel for bankvirksomheten. I hvert fall ikke for bankvirksomheten sett fra et generelt perspektiv. For å gjøre opp for det som manglet av effektiv tilsyn praktiserte myndighetene ekstremt strenge straffer. Straffen bankmenn risikerte for å kreve renter var store bøter, fornektelse av spirituelle tjenester og på det mest ekstreme, bannlysning (Koyama, 2010). Straffen for jukking med pengeverdien eller overproduksjon av penger var dødsstraff eller livstid (Gascoigne, 2001). Det finnes historier om bankmenn som måtte leve på vann og brød frem til de hadde nedbetalt bankens gjeld i forbindelse med konkurser, klarte de det ikke var straffen bannlysning eller dødsstraff. Tross disse ekstreme sanksjonene er det gjentatte

eksempler av bankmenn som begår svindel. Også i moderne tid hvor forholdene er omvendt, med ett effektivt tilsynssystem men vesentlige mildere straffer for finansiell kriminalitet opplever bankvirksomheten internsvindel som stor trussel.

Interne kontroller er ment å hjelpe bankvirksomheten med vellykket etterfølgelse av reguleringskrav. Om banken har tilstrekkelig med interne kontroller hjelper ikke det hvis kontrollene er ødelagte eller ikke brukes slik de skal, i dag er dette et stort problem (Campbell, 2012). Etter hvert som bankvirksomheten utsettes for økt regulering er det sannsynlig at de vil investere i interne kontroller og grundig opplæring av de ansatte om hvordan kontrollene skal håndteres. Bankvirksomhetens interne kontroller kan redusere sanksjonene ved eventuelle etterlevelseshbrudd ettersom de reflekterer bankens innsats i å forsøke og tilrettelegge seg reguleringene og hindre risiko. «EU trues» scenariet kan by på problemer ettersom det vil føre til økt regulering samtidig som bankene opplever økonomisk nedgang. Situasjonen kan være at bankene mangler kapitalen de trenger for å investere i blant annet interne kontroller. Dermed klarer ikke banken å vedlikeholde de interne kontrollene og dersom kontrollene ikke fungerer vil etterlevelseshrisikoen øke. Opplever Europa oppgangstider slik som i «EU Renaissance» scenariet er det mer sannsynlig at bankene har midlene de trenger for nødvendige investeringer.

Økt regulering har som sakt hensikt å øke bankens sikkerhet og soliditet og øke kundebeskyttelsen. Vellykket implementering av økt regulering bør derfor kunne redusere IT sabotasje siden denne type risiko utgjør en enorm trussel for bankvirksomheten og kundene. Tjenestenektangrep og identitetstjuveri er eksempler på IT sabotasje (Campbell, 2012). Igjen vil vi se hvordan samfunnsutvikling kan påvirke denne risikoen. I «EU trues» scenariet har resesjonen ført til at det internasjonale samarbeidet har blitt trukket tilbake. Nasjonene er mer opptatte av å bevare sine egne interesser enn å verne mot internasjonale utfordringer. Dette er uheldig ettersom IT sabotasje er en internasjonal utfordring som man står sterkere mot sammen. I «EU Renaissance» scenariet har Europa og andre land utviklet et bedre samarbeid mellom geopolitiske områder og økt internasjonal regulering. Ved å samle kunnskap om risiko og sikkerhetsproblemer står man sterkere ovenfor globale trusler som IT sabotasje.

Reguleringer har en tendens til å bli betraktet som trusler eller ulemper av bankvirksomheten og noen av risikoen beskrevet ovenfor som økt regulering medfører forklarer hvorfor. Allikevel er det viktig å huske at reguleringene har til hensikt å redusere risiko. En tilværelse uten vil kanskje by på flere ulemper enn en tilværelse med. Bankvirksomheter som vellykket

håndterer reguleringsendringene vil forhåpentligvis oppnå sterkere relasjoner til sine beste kunder og utvikle nye forretningsmodeller som lønnsomt kan betjene kundene (King & Ockels , 2011).

5.3 Økt konkurranse

På grunn av svekkede etableringsbarrierer, deregulering og globalisering kan bankvirksomheten belage seg på en mer intens konkurranse i fremtiden (Llewellyn, 1996). Konkurransen vil også øke etter hvert som bankvirksomheten konkurrerer om å få større andel av et stillestående eller krympende marked (Poulos, 2010). Når lånene blir dyrere er det færre som har mulighet til å ta opp lån og de som har lån vil bruke en større del av inntekten til å betjene det. Etterspørselen etter banktjenester i forbindelse med lån og sparing reduseres. Hvordan Europa sitt samfunn utvikler seg frem mot 2050 vil påvirke hvor intens konkurransen blir. Ved «EU trues» scenariet opplever Europa resesjon og konkurransen blir tøffere siden man konkurrerer om et stadig mindre marked. Færre mennesker vil etterspørre det banken har å tilby. Selv i det optimistiske scenariet «EU Renaissance» vil bankvirksomhet i Europa oppleve en mer intens konkurranse i 2050. Dette er på grunn av utviklingene vi snakket om innledningsvis, svekkede etableringsbarrierer, deregulering og globalisering, men de slipper unna den ekstra påkjenningen av resesjon.

Et mer intenst konkurransemiljø fører ikke til direkte økte kostnader for bankvirksomhet, men det er en ekstra påkjenning. Svekkede etableringsbarrierer og globalisering fører til at bankvirksomhet vil konkurrere med et bredere spekter konkurrenter i fremtiden (Llewellyn, 1996). Desto flere konkurrenter det er i et marked, desto vanskeligere er det å sikre seg sin del. Økt konkurranse har en negativ effekt på incentivordninger. Flere konkurrenter og et krympende marked vil øke presset på bankvirksomhetens ledere om å hente inn inntekter. Incentivordningen vil påvirkes av en annen faktor også. Hvis økonomien fortsetter å vokse slik den gjør i dag, kombinert med en aldrende befolkning er det mulig at marked vil oppleve at det er manglende arbeidskraft (European Commission, 2012). Det vil altså bli økt konkurranse om talentfulle ansatte og bedrifter vil tiltrekke seg ansatte med fristende belønnings- og incentivordninger. Ordningene er fristende for ansatte men ikke bestandig heldige sett fra bankvirksomhetens side. Incentivordninger har tradisjonelt bygget på store bonuser ved gode prestasjoner, som bidrar til at ansatte er villig til å ta større risiko for å oppnå bonusen. Koblingen mellom incentivordninger og internsvindel har blitt forklart tidligere, så det gjøres ikke på nytt her. Vi vet nå at uheldige incentivordninger bidrar til å øke faren for internsvindel. Derfor vil økt konkurranse også øke risikoen for internsvindel.

Et bredere spekter av konkurrenter vil inkludere utenlandske banker og utradisjonelle konkurrentene. De utradisjonelle konkurrentene, som Google og Apple, vil sette ekstra press på konkurranseintensiteten ettersom de har en mer fleksibel kostnadsstruktur enn bankvirksomheten har (Llewellyn, 1996). For å redusere driftskostnader og gjøre kostnadsstrukturen mer fleksibel vil bankvirksomheten i fremtiden dekomponere flere av sine prosesser, tjenester og produkter slik at de ulike delene kan tilbys av ulike leverandører. Slik utkontrakterer gir bankvirksomheten mulighet til å fokusere på sin kjernevirksomhet der de har konkurransefortrinn. Det utkontrakteres ofte til land som har mulighet til å tilby prosessen, tjenesten eller produktet til en rimeligere pris enn det som er mulig i hjemlandet. Tradisjonelt har slike land vært markeder som Kina og India, som i dag klassifiseres som fremvoksende markeder. Driftsrisikoen øker ofte i fremmede land blant annet på grunn av politiskrisiko. Politiskrisiko er faren ved å gjøre forretninger i et annet land og inkluderer politiske, sosiale og økonomiske omstendigheter. Det kan vises til «Transparency International Index» hvor fremvoksende marked som Kina og India kommer dårlig ut, blant annet på grunn av korrupsjon og svindel (Campbell, 2012).

Utkontraktering i finansmarkedet har økt raskt de siste årene og så lenge bankvirksomheten har noe å tjene på å utkontraktere tjenester vil de fortsette med det. I en rapport lagt frem av PwC forventes det at land som Kina og India vil ha en BNP som er 60 prosent større enn land som USA, UK og Frankrike innen 2050 (Hawksworth & Niven, 2011). Når BNP øker, øker verdiskapning raskere enn befolkningen slik at landene opplever økonomisk vekst. Kina, India og andre fremvoksende markeder vil oppleve raskere økonomisk vekst enn utviklede land. Når land opplever økonomisk vekst har prisene en tendens til å justeres oppover ettersom betalingsveien har økt. Hvis det kommer til et punkt der det ikke lenger kan utkontrakteres tjenester til en rimeligere pris vil bankvirksomheten slutte å kjøpe tjenesten fra det landet. Ett alternativ er å se etter nye markeder som kan tilby tjenesten til en lavere pris. Med dette risikerer man økt politiskrisiko ettersom det er ett nytt og ukjent land som Europa ikke er vant å føre forretninger med. Et annet alternativ er og innkontraktere tjenestene til å inngå under egen virksomhet. Dette vil gjøres dersom det i fremtiden ikke finnes rimeligere alternativ. Ulempen er at det er vesentlig mer kostnadsfylt og innkontraktere tjenester enn å utkontraktere dem. Derfor er det viktig at bestemmelser om utkontraktering tas med gode beslutningsgrunnlag.

Risikoen ved drift i fremvoksende markeder vil variere avhengig av om vi ser på «EU trues» scenariet eller om vi ser på «EU Renaissance» scenariet. Det er ikke bare Europa som vil

oppleve vanskelige tider i «EU trues» scenariet, også BRIC landene (Brasil, Russland, India og Kina) vil oppleve ustabilitet i dette scenariet. BRIC landene er noen av de fremvoksende økonomiene som det ofte utkontrakteres til. Utfordringene nasjonene opplever innenlands kan føre til at man er mer opptatt av de nasjonale sakene enn de globale (European Commission, 2012). Et mindre integrert samarbeid mellom landene samtidig som det oppleves mer ustabilitet vil øke risikoen ved drift i fremvoksende marked. I «EU Renaissance» scenariet oppleves et bedre samarbeid på tvers av landegrenser og utviklingslandene opplever økt integrering i det globale samfunnet (European Commission, 2012). Dette fremmer stabilitet og fører til at det vil være mindre risikofylt å drive fortetninger i fremvoksende markeder. Bedre internasjonal regulering vil også bidra til at politiskrisiko reduseres ettersom det i økende grad er de samme reguleringene som gjelder på tvers av nasjoner.

Konkurransesituasjonen innen bankvirksomhet har vært intens ved ulike anledninger opp igjennom historien. I antikken og middelalderen var det flere handelsmenn og andre yrkesmenn som drev med bankvirksomhet ved siden av sitt egentlige yrke og etter hvert ble bankvirksomhet etablert som en institusjon. Det fantes mange som kunne tilby banktjenester, men det er usikkert i hvor stor grad befolkningen hadde behov for slike tjenester. Vi vet at handels- og kjøpmenn benyttet seg av tjenestene, men det sies lite om i hvor stor grad resten av befolkningen gjorde det. Vi kan anta at det i all hovedsak var den rikere delen av befolkningen som benyttet tjenestene ettersom slik etterspørsel øker med økonomisk vekst. Dermed kan vi regne med at i disse tider var markedet for bankvirksomhet begrenset. I den senere delen av middelalderen, fra 1300-tallet og utover krevde myndighetene at bankierne hadde kontanter og dokumenter tilgjengelige for inspeksjon og det ble også påkrevd at de hadde kausjonister på noe av gjelden til banken. I gjengjeld støttet myndighetene bankens troverdighet ved å anbefale banken (Lopez, 1979). Dette gav bankene som ble tilført tilsyn en fordel i forhold til handelsmennene og andre som drev med slik virksomhet utenom sitt egentlige yrke.

Det er mulig at bankvirksomhet vil oppleve det samme i fremtiden. Etter hvert som de utsettes for økt regulering vil det kunne øke deres troverdighet dersom det gjøres kjent at reguleringene følges. Det vil kunne hjelpe bankvirksomheten i konkurransen mot utradisjonelle leverandører ved at kundene stoler mer på dem. Samtidig er det mulig at utradisjonelle bankleverandører også utsettes for økt regulering i fremtiden etter hvert som de tilbyr mer komplekse finansielle produkter og tjenester. Dette kan utjevne konkurransen

ettersom slike utradisjonelle leverandører i dag opplever mindre regulering enn det bankvirksomheten gjør.

5.4 Demografiske endringer

Globalt forventes det at befolkningen vil fortsette å øke frem til 2075, men rundt år 2020 vil erstatningsraten nå 2.1 som er fertilitetsraten som holder befolkningen stabil. Økt levealder vil veie opp for at det fødes færre barn, dermed vil vi mellom 2020 og 2050 oppleve en aldrende befolkning (European Commission, 2012). I takt med demografiske endringer kan bankvirksomhet forvente å måtte forholde seg til profilendringer hos kundene som benytter deres finansielle tjenester (King & Ockels , 2011). Behovet for finansielle tjenester vil øke på tvers av alle kundegrupper, men etterspørselen etter tradisjonelle banktjenester vil reduseres. Det vil være et skifte i hvilke tjenester og produkter som etterspørres (King & Ockels , 2011). Profilendringer fører ofte med seg økt operasjonell risiko ettersom man beveger seg inn på ukjent terreng. Bankvirksomheten vil måtte utvide sin horisont og utvikle innovative løsninger som passer til kundenes nye behov. Håndtering av nye tjenester og produkter byr alltid på økt operasjonell risiko ettersom man ikke er vant til å håndtere dem (Stefan , 2007).

Scenariene «EU trues» og «EU Renaissance» viser to ulike måter for Europa å håndtere utviklingene frem mot 2050. I «EU trues» scenariet vil befolkningen øke frem mot 2025, men reduseres frem mot 2050. Aldringen av befolkningen akselerer på grunn av befolkningsreduksjon. Det verst tenkelige er at Europa samtidig stenger grensene sine for innvandring, befolkningen vil da reduseres ytterligere og arbeidsstyrken svekkes (European Commission, 2012). «EU trues» scenariet illustrerer et samfunn der de demografiske endringene er av en slik karakter at de har en svært negativ virkning på banknæringen og resten av samfunnet. De demografiske utviklingene fører til at behovet for tradisjonelle banktjenester reduseres ytterligere samtidig som det er få muligheter i form av nye markeder på grunn av resesjon og svekket arbeidsstyrke. I «EU Renaissance» vil befolkningen fortsette å øke, og teknologi har blitt utviklet som motvirker effektene av befolkningsvekst. Samfunnet har innført aktiv aldring og en aldrende befolkning virker positivt på samfunnet. Det føres en selektiv innvandringspolitikk som er med på å erstatte den synkende arbeidspopulasjonen (European Commission, 2012). I «EU Renaissance» vil profilendringene kreve at bankene omstiller seg og retter seg etter nye marked, men intensiteten av endringene er svakere og økonomisk vekst bidrar til at nye markeder vil være mer tilgjengelig.

Siden de eldre i fremtiden vil utgjøre en større andel av markedet er det naturlig at bankvirksomheten vil rette seg inn mot dette kundesegmentet. Det vil være aktuelt å ta en større rolle innen pensjon og helseforsikringer ettersom det vil være sentrale behov for en aldrendebefolkning. I fremtiden vil myndighetene oppleve at offentlige pensjons- og helsetjenesteordninger ikke er tilstrekkelige til å dekke behovet til det økende antallet pensjonister. Dette øker sannsynligheten for at bankvirksomhet vil spille en mer aktiv rolle innfor områdene ettersom etterspørselen vil være der (Poulos, 2010). Skillet mellom bank og forsikringsselskaper og bank og pensjonsselskaper ser ut til å forsvinne i fremtiden. Bankvirksomhet står ovenfor en utfordring ettersom de vil konkurrere med selskaper som er spesialiserte innenfor området, og vil være nødt til å investere i kunnskap for å kunne måle seg med konkurrentene. Bankvirksomheten har en fordel ved å ha tilgang på enorme mengder med kundeinformasjon, som gir dem gode muligheter til å komme frem til bærekraftige løsninger tilpasset kundenes behov. Pensjons- og forsikringstjenester krever en viss kompleksitet til løsningene og kompleksitet vil øke etterlevelsrisikoen ettersom det kan være utfordrende å følge reguleringene som er lagt ned i forbindelse med løsningene. Det samme gjelder andre løsninger som vil bli lagt til rette for de eldre, dette vil være omfattende løsninger som tar for seg hvordan de skal plassere verdiene sine og annen rådgivning. Samtidig som banktjenester og produkter øker i kompleksitet er det nye tjenester som de ansatte ikke er vant med å håndtere. Dette vil også øke etterlevelsrisikoen.

Selv om det blir færre yngre mennesker i fremtiden vil de fortsatt utgjøre en stor kundegruppe for bankvirksomheten ettersom det er denne gruppen som har behov for banktjenester som kan bidra med å akkumulere verdier. Den yngre generasjonen vil være opptatt av bekvemmelige løsninger som er tilgjengelige når som helst, hvor som helst og som er enkle og raske å benytte (King & Ockels, 2011). Dette kombinert med faktumet at bankvirksomheten vil se etter muligheter til å redusere driftskostnader fører til at det tilbys flere elektroniske løsninger i fremtiden. At flere banktjenester tilbys elektronisk og at flere kunder benytter seg av disse tjenestene øker risikoen for IT sabotasje, både fordi konsekvensen av et slikt angrep øker desto flere tjenester og kunder det rammer og fordi sannsynligheten for angrepet øker ettersom bankvirksomheten utgjør et mer attraktivt mål.

Kunder vil være en knapp ressurs i fremtiden blant annet på grunn av økt konkurranse. Utviklinger av kundestrategier vil være viktig og bankvirksomheten vil i fremtiden sannsynligvis gå over til å måles på kundeandeler og ikke markedsandeler. Det vil si at man ikke måles på hvor stor andel av kundene man har, men i hvilken grad man klarer å benytte

seg av potensialet ved hver enkelt kunde. Den beste måten å gjøre dette på er å bygge opp langsiktige kundeforhold ved å sørge for kundetilfredshet slik at kundene vil investere mer av sin økonomi i banken. Incentivordningene må omstruktureres for å få til dette, fokuset må flyttes fra volum til kundetilfredshet (Stefan , 2007). Det innebærer en bedre holdning til risiko. Det vil være mindre akseptert å utsette kunden for uaktsom risiko ettersom man ønsker et langsiktig kundeforhold som man kan tjene penger på over lengre tid.

Demografiske endringer vil ikke bare påvirke bankvirksomhetens kunder, men også de ansatte. Gjennomsnitt alderen til de ansatte vil øke (Stefan , 2007). Det kan være en kobling mellom risikotakingen til yngre og eldre mennesker. Eldre mennesker har ofte bedre økonomi enn det yngre mennesker har. Som regel sitter de med et hus hvor store deler av gjelden er nedbetalt, hvis ikke den allerede er betalt ned. Eldre mennesker har tilsynelatende mindre å tjene på å ta stor risiko for å oppnå fortjeneste siden de alt har god økonomi. Det er grunn til å tro at eldre mennesker i mindre grad fristes til å begå svindel og dermed kan en økning i antall eldre ansatte bidra til å redusere internsvindel i bankvirksomhet.

Eldre mennesker klassifiseres som mindre læringsdyktige enn yngre mennesker og håndterer stress dårligere (Stefan , 2007). Interne kontroller vil oppdateres med jevne mellomrom for å sikre at de er tilstrekkelige til å forsvare bankvirksomheten mot moderne trusler. Dersom påstanden om eldre mennesker stemmer vil det være en økt risiko for feilhåndtering av interne kontroller, enten på grunn av manglende kunnskap om hvordan de skal håndteres eller på grunn av stressende omgivelser.

Eldre mennesker er mer utsatt for sykdom. Dermed vil en aldrende befolkning rammes hardere ved eventuelle utbrudd av epidemier. Lite forskning har blitt gjort på hvordan epidemier påvirker virksomheter, men sykdom registrering hos Posten under utbruddet av svineinfluensaen viser at tapt tid til influensa økte med 40 prosent (Campbell, 2012). Det er naturlig at etter hvert som befolkningen blir eldre vil den tapte tiden i forbindelse med epidemiutbrudd øke. Risikoen for epidemiutbrudd vil også øke ved samfunnsutviklingene i «EU trues» scenariet. Befolkningen er raskt aldrende og dersom det blir mangel på rent vann vil dette fremme spredning av sykdom. Med klimaendringer kan det være at epidemier og pandemier har utbrudd oftere (Campbell, 2012). Det forventes at klimaendringer vil komme tydelig frem mellom 2025 og 2030 i form av blant annet økte temperaturer, tining og økt nedbør. Det kan føre til hyppigere utbrudd fordi det gir sykdom mulighet til å spres til nye områder.

Svartedauden som herjet på midten av 1300 tallet regnes som en av historiens verste pandemier og demonstrerer hvor katastrofale virkninger epidemisk sykdom kan ha. Det antas at hele 60 prosent av Europasbefolkning døde som resultat av sykdommen (Madsen & Een de Amoriza, 2013). En befolkningsreduksjon på 60 prosent ville hatt enorme konsekvenser for samfunnet og bankvirksomheten også i dag. Med en så stor befolkningsreduksjon på kort tid ville sannsynligvis store deler av samfunnet stoppet opp og økonomisk vekst ville vært vanskelig hvis ikke umulig.

Aldri før har det blitt observert en populasjon med like høy gjennomsnitts alder som det Europa og resten av verden opplever i dag, og det ser ut til at utvikling vil fortsette og at vi vil se en enda eldre befolkning i 2050. Dersom bankvirksomheten og resten av samfunnet starter aktiv planlegging for hvordan utfordringene ved denne utviklingen kan løses er det mulig at de verste konsekvensene kan unngås eller reduseres. Bankvirksomheten bør allerede i dag begynne å planlegge hvordan de kan tilpasse seg en aldrende befolkning.

5.5 Økt bruk av informasjons og kommunikasjonsteknologi

Hvordan den teknologiske utviklingen vil forløpe seg frem mot 2050 vil ha stor innvirkning på bankvirksomheten. Teknologi vil påvirke hvordan bankvirksomheten opererer og hvilke tjenester og produkter den tilbyr. Informasjons og kommunikasjonsteknologi ble for fullt tilgjengelig mellom 1980 og 1990 tallet da den personlige datamaskinen og internett kom på markedet (Aydon, 2009). På bare tre år har slik teknologi revolusjonert bankvirksomheten. Bankautomater, betalingsterminaler, betalingskort og internettbank har kommet som nye bankløsninger og er allerede på vei ut og i ferd med å bli erstattet med annen teknologi. Faktisk ser det ut som om alle disse tjenestene vil erstattes av kun en banktjeneste, mobilbank. Det gir et inntrykk av hvor raskt teknologi endrer bankvirksomheten, og det er vanskelig å innbille seg hvor teknologien fører oss om førti år.

Samfunnsutviklinger vil være med å påvirke den teknologiske utviklingen. I «EU Renaissance» forventes det at vi i 2050 vil se datamaskiner med regnekraft tilsvarende en menneskehjerne. Datamaskiner vil kunne ta beslutninger med grunnlag i konsekvenser som blir simulert og legge frem alternativer og tilby beslutningsgrunnlag. I «EU trues» er det en rekke faktorer som får negativ påvirkning på teknologi utviklingen i Europa. Først og fremst vil det bli mangel på talentfulle og kreative mennesker på grunn av befolkningsreduksjon, en aldrende befolkning og at det er færre som kommer til å ta høyere utdanning. Europa vil i dette scenariet stenge grensene sine for innvandrere og dermed reduseres befolkningen

ytterligere og mangfoldet forsvinner. Innovasjon og utvikling fremmes av mangfoldighet der mennesker med ulike bakgrunn og erfaringer kan diskutere sammen. En annen grunn til at teknologiutviklingen stagnerer er at internasjonalt samarbeid vil bli trukket tilbake og man vil ikke oppleve de samme gode effektene av å dele og lære av hverandre. Til slutt vil Europa oppleve resesjon og det vil være mangel på kapital til å investere i forskning og teknologiutvikling (European Commission, 2012). Uavhengig av scenariene vil bankvirksomheten satse videre på teknologi fordi mennesker ønsker enkle og raske tjenester som er tilgjengelige 24/7. Teknologien vil uten tvil nå et høyere nivå i «EU Renaissance».

Den teknologiske utviklingen har kommet for å bli, det er ingen ende i sikte. Stadig flere manuelle prosesser, tjenester og produkter vil legges om til elektroniske løsninger. Det gjelder ikke bare bankvirksomheten men hele samfunnet. Utfordringen er at alle elektroniske løsninger er avhengig av kraft. Se bare på detaljhandel for eksempel, all kjøp og salg av varer stopper bokstaveligst opp dersom strømmen går, selv om man ønsker å betale kontant. Kollektivtransport er et annet eksempel, blant annet så stopper tog-, trikk- og flytransporten opp ved et eventuelt strømbrudd. Fordi bankvirksomheten i fremtiden vil bli mer avhengig av elektroniske løsninger, vil driftskontinuitet ved strømbrudd fortsette å utgjøre en stor trussel.

Et fenomen som truer strømtilførsel er naturkatastrofer. Sammenlignet andre kontinenter er Europa mindre utsatt for naturkatastrofer, men flom, storm, jordskred og jordskjelv er blant katastrofene som kan inntreffe. Med klimaendringene forventes det flere og kraftigere naturkatastrofer i fremtiden. Ved en naturkatastrofe vil naturligvis driftskontinuitet av banker og andre bedrifter være av lavere prioritert hos myndighetene enn livredning og andre presserende oppgaver (Campbell, 2012). Derfor er det viktig at bankvirksomheten har sine egne planer om hvordan driftskontinuitet kan opprettholdes under ekstreme omstendigheter. Naturkatastrofer kan påvirke banken direkte ved materielle ødeleggelser og strømbrudd som hindrer deres virksomhet, men også indirekte for eksempel ved at det er utfordrende for ansatte å komme seg på jobb dersom veier og transport er rammet av katastrofen. I «EU trues» scenariet forventes det at Europa vil begynne å se konsekvensene av menneskeskapte utslipp innen 2030 i form av blant annet mer ekstremvær, mer nedbør og økt vannstand. I «EU Renaissance» scenariet vil det iverksettes flere avtaler om å redusere utslipp og det vil oppleves vellykket etterfølgelse av tiltakene. Økningen i ekstremvær vil også motivere til å satse på mer på grønnenergi. Innsatsen vil bidra til å reversere økning i antall naturkatastrofer.

Naturkatastrofer har inntruffet like lenge som mennesker har eksistert og lenge før det. Allikevel var ikke naturkatastrofer den største trusselen til driftskontinuitet av bankvirksomhet før i tiden. I antikken og middelalderen var det mer sannsynlig at bankvirksomheten ble slått ut av krigføring enn naturkatastrofer. Finansiering av krigføring førte ofte til forfalskning av mynter og store lån tatt ut i banker som aldri ble tilbakebetalt. Dette var mer enn en gang årsaken til bankkonkurser.

En av de nyeste teknologiske utviklingene innen bankvirksomhet i dag er å benytte seg av nettskytjenester.

«Nettsky, eller Cloud Computing er en samlebetegnelse på alt fra dataprosessering og datalagring til programvare på servere som er tilgjengelig fra eksterne serverparker tilknyttet internett» (Datatilsynet, 2012).

De eksterne serverne er ofte plassert utenfor landets grenser og det er bankvirksomheten som benytter seg av tjenesten som står ansvarlige for at avtalene samsvarer med loven og at leverandøren har tilstrekkelige sikkerhetsrutiner (Datatilsynet, 2012). At leverandørene av nettskytjesten ofte holder til i utlandet byr på økt politiskrisiko for bankene som benytter seg av tjenesten. Når man henter inn tjenester fra utlandet utsettes man for de politiske, sosiale og økonomiske omstendighetene i landet som leverer tjenesten. Det kan tenkes at det er utfordrende for bankvirksomheten i et land og sørge for at en leverandør i et annet land tilfredsstillende sikkerhetskravene bankvirksomheten er pålagt. Det er vanskelig for bankvirksomheten å få tak i informasjon om sikkerhetsrutinene til leverandøren og enda vanskeligere å dokumentere at sikkerhetsrutinene faktisk er implementert i leverandørens virksomhet. I følge reguleringen er det bankvirksomheten som benytter leverandørene som stilles ansvarlige for uaktsomhet. Det kan stilles spørsmål til om leverandørene da er like motiverte til å gjennomføre strenge sikkerhetsrutiner som det banken er. Det er grunn til å tro at etterlevelsrisikoen øker når bankvirksomheten overlater etterlevelse av reguleringer til en fremmed part, som ikke vill straffes dersom reguleringene brytes. Etter hvert som denne type utkontraktering blir mer vanlig er det sannsynlig at det vil legges til rette bedre reguleringer slik at også leverandørene stilles til ansvar, men foreløpig er ikke det tilfellet.

Nettskytjenester er en form for utkontraktering, og utkontraktering til utlandet vil sannsynligvis være mer risikofylt i «EU trues» scenariet enn i «EU Renaissance» scenariet. Dette ble forklart nærmere i delkapittel 5.3, men går i hovedsak ut på at det ved «EU trues» scenariet oppleves det mer ustabilitet i ulike land og mindre internasjonalt samarbeid. Det er

mulig at dersom risikoen for drift i fremvoksende markeder er såpass stor i «EU trues» scenariet at bankvirksomheten vil være nødt til å unngå risikoen ved å la være å utkontraktere og investere i fremvoksende markeder. «EU Renaissance» scenariet legger til rette for bedre samarbeid på tvers av landegrensene og utviklingslandene integreres i det globale samfunnet. Dette bidrar til at utkontraktering til fremvoksendemarkeder vil være mindre risikofylt.

Tidligere har ikke nettskytjenester vært godt tilpasset til bankvirksomhet, men i 2012 ble det lansert nye tjenester som egner seg (Finanstilsynet, 2013). Det forventes at nettskytjenester vil bli mer utbredt i fremtidens bankvirksomhet. Som når alt annet flyttes på nettet vil bruk av nettskytjenester øke faren for IT sabotasje. Som regel er det flere som benytter den samme eksterne serveren, dette fører til at slike servere anses som mer attraktive mål for IT angrep enn en enkelt virksomhet (Crowe Horwath LLP, 2012). Et angrep på en ekstern nettskyserver vil ha økt omfang ettersom det rammer flere. Når bankene benytter nettskytjenester for å ta seg av lagringen og håndteringen av informasjonen utkontrakterer de sin kjerneprosess. Dette øker konsekvensen av eventuelt angrep mot de eksterne serverne bankene benytter for å lagre informasjonen ettersom det er bankenes kjerneprosess som rammes.

Det er ikke bare overgangen til nettskytjenester som øker IT sabotasje, men overgangen til informasjonsteknologi generelt. Desto større del av bankvirksomheten som er avhengig av teknologi desto mer utsatt er den til IT sabotasje. IT sabotasje kan være statsstøttet og ikke statsstøttet (Campbell, 2012). Kriminelle og terrorister står bak ikke-statsstøttede angrep, mens nasjoner står bak statsstøttede angrep. En interessant forventning til fremtiden er at kriger vil føres ved bruk av IT sabotasje, eller cyberangrep som det også kalles.

Tjenestenektangrep kan ta ned kritisk infrastruktur som transport, banktjenester og energitilførsel og identitetstyveri kan føre til at utenlandske land får tak i hemmelig, sensitiv informasjon om landets sikkerhet. IT sabotasje forventes å være et større problem ved «EU trues» enn «EU Renaissance» scenariet fordi verden vil oppleve mer ustabilitet og det vil være mer sannsynlig at det vil oppstå krigføring og terrorangrep.

Nettskytjenester tilbyr effektive løsninger for banken. Det er nettskyløsninger som muliggjør bruken av mobiltjenester ved å tilrettelegge tilgang på informasjon når som helst, hvor som helst. På grunn av utviklinger som nettsky og mobilbank ser vi mot en fremtid hvor betalinger kan være kontantløse og kontaktløse. Digitale løsninger som kontantløs- og kontaktløsbetaling fjerner smitte faren ved å håndtere kontanter (Watson , 2008). Det er allment kjent at kontanthåndtering er en av de største smitekildene som finnes. Pengene har

vært lenge i omløp og utallige mennesker har vært i kontakt med dem. Med kontaktløsbetaling trenger man ikke ta i kontanter og man trenger heller ikke taste inn en kode på et tastatur som mange har brukt før oss. Vi trenger kun å holde mobilen vår eller annet betalingsutstyr opp mot en leser så er betalingen utført. Ved å fjerne en smittekilde er det ikke umulig om vi i fremtiden vil redusere smittefaren og dermed smitte av epidemisk sykdom.

Med kontaktløsbetalinger vil transaksjonshastigheten være på under 0,5 sekund. Økt transaksjonshastighet vil gjøre det mer utfordrende for interne kontroller å fange opp feil eller kriminelle handlinger (BIS, 1989). En av utfordringene vil være at det vil komme inn større mengder data på kort tid som skal dokumenteres og kontrolleres. Det er en utviklende trend om å ha tilgang til banktjenester 24/7. Dersom banktjenester skal være tilgjengelige til alle døgnets tider må det samme gjelde de interne kontrollene. Interne kontroller som er ute av drift vil utgjøre en større trussel ettersom antall transaksjoner i et tidsintervall vil øke i fremtiden.

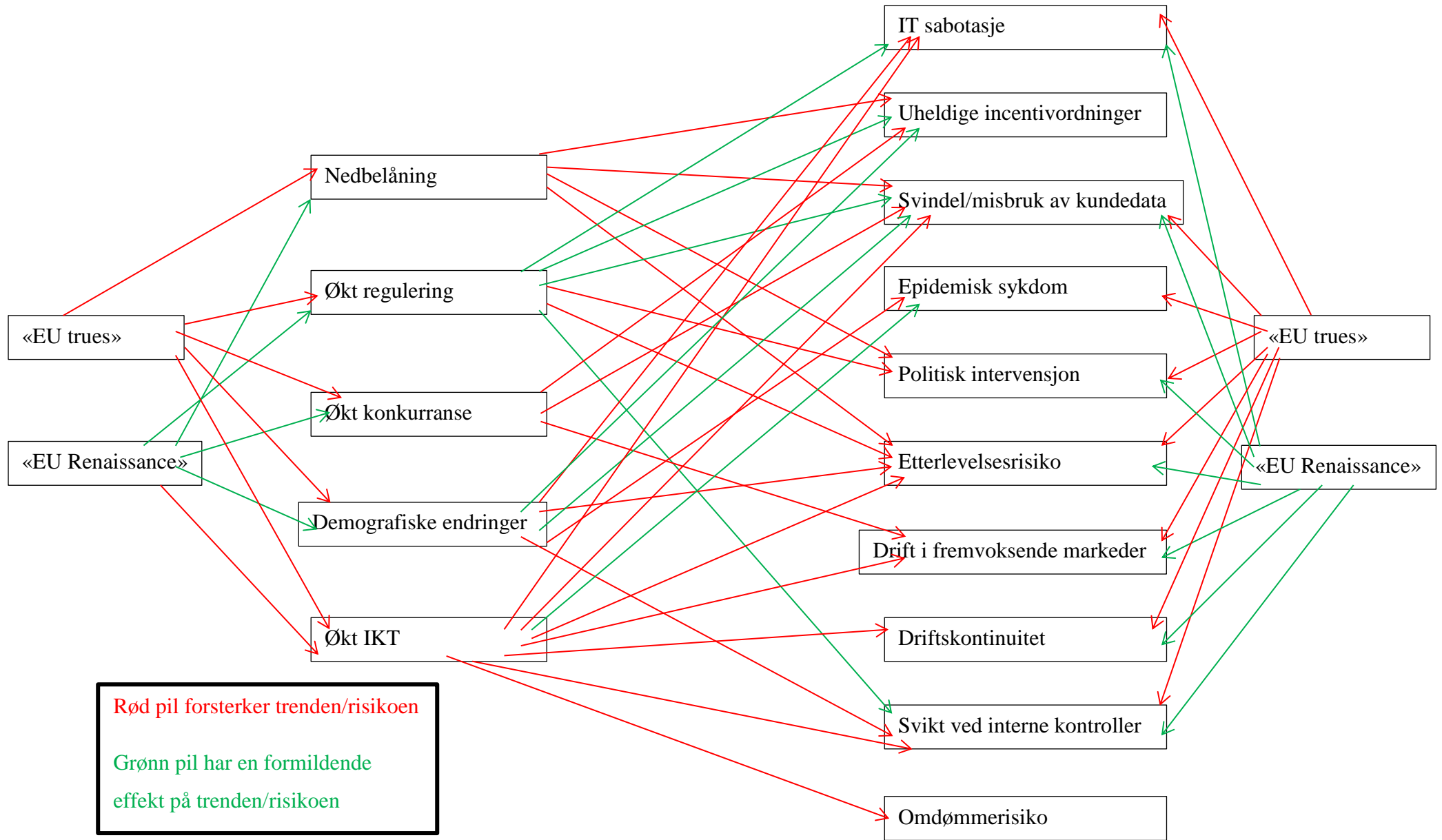
Teknologien har gjort det mulig å samle inn enorme mengder informasjon samtidig som informasjonen er mer detaljert, og informasjonsmengden vil fortsette å øke i fremtiden etter hvert som flere benytter elektroniske løsninger. Det byr på muligheter i form av markedsføring, finansiering og utvikling av kundeprogrammer og produkter ettersom bankvirksomheten har tilgang på nærmest uendelige mengder av informasjon om kundenes vaner og preferanser. Men fremveksten av Big Data (enorme datamengder) gjør at svindel og misbruk av kundedata utgjør en stadig større trussel på grunn av mengden og detaljnivået ved informasjonen (Campbell, 2012). En annen bekymring er hvordan befolkningens personvern skal ivaretas. Med overgangen til kontantløse transaksjoner «tvinges» forbrukeren til å oppgi sine forbruks vaner til bankvirksomheten ettersom alle elektroniske transaksjoner dokumenteres.

Informasjonstilgjengelighet øker når informasjons og kommunikasjonsteknologi benyttes i større grad. Ved bruk av internett får kundene i dag tak i enorme mengder informasjon tilknyttet produkter, tjenester og priser. Dette gir kundene mer makt og gjør det vanskeligere for bankvirksomhet å skille seg ut på priser og renter fordi kundene lettere kan sammenligne bankene å henvende seg dit det tilbys best vilkår (Tinnilä, 2012). Informasjonstilgangen vil fortsette å øke i fremtiden ettersom bankvirksomheten vil fortsette å benytte seg av informasjonsteknologi. Det vil føre til økt omdømmerisiko fordi eventuelle tapshendelser, dårlige kundeopplevelser eller ondsinnede rykter vil kunne spres raskt til et stort antall kunder

ved å benytte sosialemedier som Facebook og Twitter. Dersom man går tilbake til et hvilket som helst tidspunkt før 1980 fantes det ingen teknologi som kunne spre informasjon med en hyppighet som kan sammenlignes med det vi opplever i dag. Informasjon spredde seg fra munn til munn. Selv et dårlig rykte hos lokal befolkning var ofte ikke en trussel for bankmenn ettersom det var utenlandske handelsmenn som benyttet seg av tjenestene mest. Trusselen om svekket omdømme på grunn av spredning av informasjon har økt etter hvert som det utvikles mer effektive måter å formidle informasjon på.

5.6 Oppsummering

På neste side vises et oversiktsbilde av hvordan samfunnsscenarioene og banktrendene vil påvirke de ti kritiske risikoene for bankvirksomhet i 2013 frem mot 2050.



Figur 2: Hvordan risikoene påvirkes av trendene

5.7 Fremtidens bank

I delkapitlene ovenfor ble det analysert hvordan ulike trender forventes å påvirke de ti mest kritiske risikoene i 2013 frem mot 2050. Nå skal ses det på hvordan en eventuell overgang til holografisk bank struktur kan gjøre bankvirksomheten mer forberedt på fremtidens utfordringer og endringer.

Hvor hardt bankvirksomheten rammes av nedbelåning vil avhenge av hvor flinke de er til å identifisere nye muligheter og markeder i fremtiden som kan føre til økte inntekter. En overgang til den holografiske bank vil ikke redusere nedbelåningstrenden, men overgangen vil legge til rette for kreativitet og innovasjon. Inntektsmulighetene i et fremtidig bankmarked vil være å utvikle innovative produkter og kryss-selge til eksisterende kunder (Johannessen & Olsen, 2006). Teknologi vil benyttes i større grad for å øke bankvirksomhetens inntekter, et eksempel er varslingsystemet som benyttes av den holografiske bank. Varslingsystemet skal avdekke endringer i kundenes etterspørsel på et tidlig stadium og gi bankene en bedre mulighet til å følge kundenes skiftende behov (Johannessen & Olsen, 2006). Et slikt system vil hjelpe bankene og kartlegge nye muligheter i markedet. At de enkelte bankene i nettverket fokuserer på ett kompetanseområde gir dem mulighet til å konsentrere ressursbruket på ett kompetanseområde og øker sannsynligheten for å utvikle en bærekraftig løsning tilpasset et nytt eller eksisterende marked.

Når omgivelsene endrer seg med en revolusjonerende karakter som de har gjort og vil fortsette å gjøre, er det på tide å kaste gamle spilleregler. Bankene som tilbyr et bredt spekter av tjenester og som fortsetter å tilrettelegge bankvirksomheten sin etter gamle spilleregler vil oppleve voksesmerter i fremtiden (Johannessen & Olsen, 2006). Den holografiske banken lar seg forme av nye spilleregler slik at den kan vokse og endre seg i takt med omgivelsene. Den holografiske banken består av enkelte banker knyttet sammen i et globalt kompetansenettverk der de enkelte bankene spesialisere seg innen for ett område. En slik struktur står sterkere mot økt regulering ettersom det vil være enklere for bankene å få oversikt over reguleringskravene innenfor ett kompetanseområde, i motsetning til i dag hvor bankene må sette seg inn i reguleringskravene til et helt spekter av områder. De enkelte bankene kan tilby alle tjenestene som inngår i nettverket men diversifisere etterlevelsrisikoen ettersom de kun er ansvarlige for ett område.

På grunn av svekkede etableringsbarrierer, deregulering og globalisering kan bankvirksomheten belage seg på en mer intens konkurranse i fremtiden (Llewellyn, 1996).

Det vil være vanskelig for de tradisjonelle bankene å konkurrere med den holografiske bank fordi den vil ha en annen kostnadsstruktur og fleksibilitet. Faktisk vil den holografiske banken utvikle en kostnadsstruktur lignende den av de utradisjonelle konkurrentene som i økende grad vil inntre i det finansielle markedet. Denne kostnadsstrukturen kommer av den modulære nettverksstrukturen som gjør det mulig å ta fra hverandre de enkelte delene og sette de sammen igjen på nye måter der det er helheten som endrer struktur mens de enkelte delene forblir uendret. Delene representerer de enkelte bankene, mens helheten er nettverket bankene inngår i som bygger opp den holografiske bank. Dette vil gi bankvirksomhet en mulighet til å konkurrere på lik linje med de nye konkurrentene i fremtiden. De enkelte bankene vil også stå sterkere ved å inngå i allianser som fremmer en balanse mellom konkurranse og samarbeid for å øke prestasjonene til banken som et helhetligsystem (Johannessen & Olsen, 2006). Kundene vil være en kritisk ressurs og et samarbeid som fremmer kryssleveranse vil gjøre at kundene strekker lengre.

Demografiske endringer vil føre til et skifte i hvilke banktjenester og -produkter som etterspørres av kundene (King & Ockels, 2011). Etterspørselen etter tradisjonelle tjenester reduseres og det legges økt press på bankvirksomheten i fremtiden å komme frem til bærekraftige innovative løsninger. Det vil være en fordel med en struktur som fremmer kreativitet og innovasjon slik den holografiske bank gjør. Nettverksløsningene krever at bankene legger fra seg den hierarkiske styringsformen og heller fokuserer på teamorganisering hvor ledelse er en funksjon som utøves av alle ledd i banken. Dette er nødvendig for at bankens førstelinje har den nødvendige informasjonen, kompetansen og beslutningsmyndigheten til tilby skreddersydde løsninger og kunne gi øyeblikkelige tilbakemeldinger til kunder (Johannessen & Olsen, 2006). I fremtiden vil det oppleves at kundene har større behov for skreddersydde løsninger ettersom kompleksiteten ved tjenestene og produktene de etterspør vil øke. Desto mer kompleks en tjeneste eller et produkt er desto vanskeligere er det for bankvirksomheten å tilby standardiserte produkter. Vi befinner oss i overgangen fra et industrisamfunn til et kunnskapssamfunn og det forventes at kundenes behov og preferanser vil endres raskere i et kunnskapssamfunn (Johannessen & Olsen, 2006). I et samfunn der endringer skjer raskt er det viktig med et varslingsystem som kan fange opp endringene og analysere innvirkningen det vil ha på bankvirksomheten.

Det er sannsynlig at bankvirksomhet vil i større grad benytte teknologi og da særlig informasjons og kommunikasjonsteknologi i fremtiden. Informasjon er bankens viktigste innsatsfaktor og informasjon spres raskere ved å benytte IKT (Johannessen & Olsen, 2006).

Bankvirksomheten vil også satse videre på IKT for å imøtekomme kundekravene om økt tilgjengelighet til banktjenestene og raskere og mer bekvemmelige løsninger, men også for å redusere driftskostnadene. Teknologit utviklingen påvirker hvordan bankene samarbeider på og er en drivkraft bak konseptet om den holografiske bank. Det er teknologien som muliggjør nettverkskoblingene mellom de enkelte banker (Johannessen & Olsen, 2006). Trenden om at banken i fremtiden vil benytte mer IKT vil støtte opp under utviklingen av den holografiske bank. En struktur tilnærmet den holografiske bank vil innebære og utnytte teknologi til å øke inntektene og ikke bare for å redusere driftskostnader. På denne måten utnytter man teknologien for det den er verdt og teknologien får en mer positiv innvirkning på bankvirksomheten.

Gjennomgangen viser at den holografiske bank er godt egnet til å håndtere de fremtidige trendene som er tatt med i denne oppgaven og skal vi tro Johannesen og Olsen (2006) vil bankstrukturen stå sterkt mot alle potensielle fremtidige trender ettersom den holografiske bank er strukturert og organisert på en slik måte som raskt kan tilpasse seg endringer i omgivelsene. Det forklares som en struktur som bygges opp av legoklosser. Når legoklossene tas fra hverandre og settes sammen på nye måter endrer helheten seg, men ikke de enkelte legoklossene (Johannessen & Olsen, 2006). Muligheten til å omstrukturere seg raskt for å tilpasse seg omgivelsene er kun en fordel dersom bankvirksomheten har mulighet til å fange opp endringene. Derfor legges det vekt på et velfungerende varslingsystem ved den holografiske bank.

Varslingsystemet må kunne fange opp og avdekke signaler i markedet og systematisere og strukturere dem slik at det er mulig for banken og handle før effekten av hendelsen inntreffer (Johannessen & Olsen, 2006). Ofte er det slik at trender utvikler seg sakte, slik som megatrendene som er blitt redegjort for ved denne oppgaven. Det fører til at hvis man ikke aktivt ser etter signaler i markedet vil man ikke oppdage trenden før det er for sent og kostnadene ved å reagere blir store. Den holografiske strukturen er lagt opp slik at kritiske trender skal kunne identifiseres raskt, slik at det kan analyseres hvilke kritiske risikoer trenden kan medføre for bankvirksomheten. Det vil være et konkurransefortrinn for bankvirksomheten å kunne oppdage risiko på et tidlig stadium fordi det muliggjør tidlig planlegging for risikoen. Varslingsystemet består av fire tiltak, ide-team, globale overvåkningssystem, tidlig varslingsystem og livsstils barometer (Johannessen & Olsen, 2006).

6.0 Konklusjon

Målet med denne oppgaven har vært å svare på hvordan det fremtidige risikobildet til bankvirksomheten vil se ut i fremtiden som følge av samfunnsmessige endringer. Med bakgrunn i historisk informasjon om bankvirksomhetens utvikling og aktuelle trender som forventes å påvirke bankvirksomheten i fremtiden, har det blitt gjennomført en fremtidsstudie for å besvare problemstillingen. Utføringen av fremtidsstudiet har vist seg å være svært kompleks. Arbeidet med å kartlegge bankvirksomhetens historiske utvikling og identifiseringen av aktuelle trender for fremtiden har vært tid krevende. Analysen har vært kompleks ettersom risikoene må analyseres i forhold til ulike dimensjoner. Risikoene påvirkes direkte av trender innen bankvirksomheten og samfunnet, men trendene innen bankvirksomheten påvirkes også av trendene i samfunnet. Denne koblingen må tas hensyn til for å analysere hvordan banktrendene vil påvirke de forskjellige risikoene. Samtidig vil historisk informasjon kunne belyse de ulike trendene og risikoene. Som alle fremtidsstudier vil heller ikke denne oppgaven kunne konkludere med sikre predikasjoner. Det kan bare legges frem strukturerte prognoser basert på kvalitativ analyse og logisk tenkning.

Resultatene fra analysen summeres i følgende tabeller.

Opgaven har redegjort for to fremtidsscenarier for Europa i 2050 basert på følgende samfunnstrender:

- demografiske endringer
- resurs og miljø
- maktskifte fra øst til vest
- økt global tilkobling og mobilitet
- teknologiutvikling

Et av scenariene viser en pessimistisk utvikling av Europa frem mot 2050 og kalles «EU trues». Det andre viser et mer optimistisk scenario av Europa frem mot 2050 og kalles «EU Renaissance». I tabellen nedenfor oppsummeres det for hvordan fremtidsscenariene for Europa forventes å påvirke trendene innen bankvirksomheten. Trendene som forventes å ha størst innvirkning på bankvirksomheten i fremtiden er identifisert som:

- Nedbelåning
- Økt regulering
- Økt konkurranse

- Demografiske endringer
- Økt bruk av IKT

Minustegn viser til at framtidsscenarioet vil ha en formildende effekt på trendene mens pluss tegn viser at scenariet vil føre til at trenden eskalerer.

	«EU trues»	«EU Renaissance»
Nedbelåning	+	-
Økt regulering	+	-
Økt konkurranse	+	-
Demografiske endringer	+	-
Økt IKT bruk	+	+

Tabell 1: Samfunnsutviklingens påvirkning på banktrendene

Tabellen nedenfor viser hvordan de enkelte banktrendene vil påvirke risikoene, men også den samlede effekten trendene har på risikoene. Minustegn illustrerer at risikoen vil reduseres som følge av trenden og plusstegn illustrerer at risikoen vil øke. Likhetstegn representerer at det er like mange reduserende som økende effekter og at det derfor forventes at risikoen vil forbli uendret. Dersom det skal sies noe sikkert om den totale effekten av trendene på hver risiko måtte det vært mulig å måle hvilken trend som vil påvirke risikoen kraftigst. Ettersom det i denne oppgaven er snakk om et tidsperspektiv på førti år frem i tid, vil det være mange usikkerhetslementer og det er derfor ingen grunn til å gå dypere til verks med å forsøke å kvantifisere trendene. Fokuset ved denne oppgaven har vært å identifisere de kritiske trendene som vil ha mest betydning for fremtiden og etablere en mening om hvorvidt trendene vil redusere eller øke risikoene bankvirksomheten er utsatt for ved å gjennomføre en kvalitativ analyse.

	Ned- belåning	Økt regulering	Økt konkurranse	Demografiske endringer	Økt IKT	TOTAL
IT sabotasje		-		+	+	+
Uheldige incentivordninger	+	-	+	-		=
Svindel/misbruk av kundedata	+	-	+	-	+	+
Epidemisk sykdom				+	-	=
Politisk intervensjon	+	+				+
Etterlevelsrisiko	+	+		+	+	+
Drift i fremvoksende markeder			+		+	+
Driftkontinuitet					+	+
Svikt ved interne kontroller		-		+	+	+
Omdømme risiko					+	+

Tabell 2: Banktrendenes påvirkning på risikoene

Samfunnsutvikling vil ikke bare påvirke trenden innen bankvirksomhet, men også påvirke flere av risikoene direkte.

	«EU trues»	«EU Renaissance»
IT sabotasje	+	-
Uheldige incentivordninger		
Svindel/misbruk av kundedata	+	-
Epidemisk sykdom	+	
Politisk intervensjon	+	-
Etterlevelsrisiko	+	-
Drift i fremvoksende markeder	+	-
Driftkontinuitet	+	-
Svikt ved interne kontroller	+	-
Omdømme risiko		

Tabell 3: Samfunnsutviklingens påvirkning på risikoene

Det kommer tydelig frem ved analysen at fremtidens risikobilde er avhengig av hvordan samfunnet tilpasser seg fremtidige utviklinger. Scenariet «EU trues», håndterer utviklingene dårlig og det resulterer i et scenario som fører til resesjon i Europa. Dette scenariet øker samtlige av risikoene bortsett fra risikoen for uheldige incentivordninger og omdømmerisiko. Analysen har ikke etablert en direkte kobling mellom samfunnsutvikling og disse risikoene. Når flere av risikoene øker, øker også sannsynligheten for at det vil inntreffe tapshendelser som kan virke negativt ovenfor bankens omdømme. Dermed økes omdømmerisiko indirekte av scenariet siden flere av de andre risikoene påvirkes negativt. Scenariet «EU trues», vil også eskalere alle banktrendene som igjen påvirker risikoene.

Scenariet «EU Renaissance», tilpasser seg utviklingene på en effektiv måte som resulterer i at Europa opplever økonomisk vekst. Det har ikke blitt oppdaget effekter ved dette scenariet som vil øke noen av risikoene, scenariet ser ut til å ha en reduserende effekt på samtlige av risikoene den berører. «EU Renaissance» vil også virke formildende på samtlige av banktrendene, bortsett fra økt bruk av IKT. Selv om økt bruk av IKT øker en del av risikoene er det nødvendig å benytte IKT for å kunne skape verdier for kundene.

Analysen har resultert i å identifisere en ny risiko som kan komme til å utgjøre en kritisk risiko i fremtiden, det er risikoen for mangel på kunnskapsrike ansatte. Trendene som kan føre til mangel på kvalifiserte arbeidere er først og fremst demografiske endringer som fører til en aldrende befolkning og en lavere befolkningsvekst. Dersom økonomien fortsetter å vokse i samme tempo som i dag kan det resultere i at det er flere arbeidsplasser enn arbeidere. En annen utvikling som kan øke denne risikoen innenfor bankvirksomheten er økt konkurranse. Flere aktører i bankindustrien vil øke antall arbeidsplasser og kampen om arbeiderne vil øke.

Utgangspunktet i analysen var de ti mest kritiske operasjonelle risikoene som oppleves i 2013. Gjennomføringen av analysen viser til at samtlige av risikoene vil være aktuelle også frem mot 2050. Ingen av de ti risikoene vil reduseres ut i fra trendene oppgaven har tatt for seg, tvert i mot vil de fleste risikoene øke som et resultat av trendene som forventes i bankvirksomheten. Det er kun to av risikoene som påvirkes av likt antall reduserende og økende effekter, og det er risikoen for uheldige incentivordninger og epidemisk sykdom. Dermed forventes det ikke at disse risikoene vil øke i fremtiden, men de vil forbli på samme nivå som i dag. Etterlevelsrisiko forventes å øke mest i fremtiden ettersom hele fire av fem trender har en økende effekt på den.

Denne analysen bør virke motiverende for bankvirksomheten i forbindelse med å begynne å planlegge for fremtiden. Mye tyder på at de samme risikoene de utsettes for i dag fortsatt vil utgjøre kritiske risikoer om førti år. I fremtiden vil det være viktigere enn noen gang og kunne orientere seg rundt endringer uten store vanskeligheter siden vi beveger oss inn i et kunnskapssamfunn som byr på raske endringer. Den holografiske bank er et eksempel på hvordan bankene kan strukturere seg for å bedre kunne tilpasse seg endringer. Den holografiske banken fokuserer på nettverkskoblinger, beveger seg fra hierarkisk styringsstruktur mot teamledelse, går over til prosessorganisering i stedet for funksjonsorganisering, fokuserer på endringsledelse i stedet for stabilitet og tilbyr i økende grad skreddersydde løsninger for kundene og ikke bare standardiserte løsninger. Den holografiske banken er bare et eksempel på hvordan det kan gjøres, poenget er at ved å etablere en bankstruktur som lar seg forme av nye spilleregler og som lettere kan tilpasses endringer kan man også redusere risikoene bankene utsettes for. For at en slik struktur skal være hensiktsmessig legges det vekt på et varslingsystem som raskt fanger opp trender i markedet som kan føre til endringer og dermed påvirke bankvirksomhetens risikobilde. Ved å fange opp trendene tidlig får bankvirksomheten mulighet til å tilpasse seg og ved å være klar over endringen kan bankvirksomheten gjøre seg kjent med mulig risiko og iverksette nødvendige risikoreduserende tiltak.

Det kan ikke konstateres med sikkerhet hvilke trender som vil være aktuelle i fremtiden eller hvordan de vil komme til å påvirke risikobildet til banken. Fremtiden er og vil alltid være usikker, men det vil ikke si det samme som at man ikke skal streve etter en bedre forståelse av den. Fremtidsstudier vil gi økt kunnskap og ved å etablere flere ulike scenarier for fremtiden kan man forberede tiltak for de ulike scenariene. Bankene kan forberede seg på fremtiden ved å strukturere seg som en holografisk bank, eller benytte annen struktur som håndterer endringer på en god måte. På denne måten vil bankene kunne omstille seg raskt etter hvert som fremtiden utfolder seg.

Litteraturliste

- Aydon, C. (2009). *Menneskets Historie*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Bank for International Settlements. (2009, august). *History of the Basel Committee and its Membership*. Hentet mai 25, 2013 fra Bank for International Settlements: <http://www.bis.org/bcbs/history.htm>
- Beattie, A. (2011, oktober 25). *The Evolution Of Banking*. Hentet februar 26, 2013 fra Investopedia: <http://www.investopedia.com/articles/07/banking.asp#axzz2Lx7qTsSf>
- BIS. (1989, juli). *Risks in computer and telecommunication systems*. Hentet april 16, 2013 fra Bank for International Settlement: <http://www.bis.org/publ/bcbssc136.htm>
- Braun, A., & EC Expert Group. (2010, august). *State of the Art of International Forward Looking Activities beyond 2030*. Hentet april 25, 2013 fra http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/fla-2030-2050-state-of-the-art-synthesis_en.pdf
- Campbell, A. (2012, desember 12). *Top 10 operational risks for 2013*. Hentet april 05, 2013 fra Risk.net: <http://www.risk.net/operational-risk-and-regulation/news/2228959/top-10-operational-risks-for-2013>
- Chernobai, A. S., Rachev, S. T., & Fabozzi, F. J. (2007). *I Operational Risk, A Guide to Basel II Capital Requirements, Models and Analysis* (ss. Kapittel 1-4). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Crabtree, D. (1993). *The Importance of History*. Hentet februar 07, 2013 fra Gutenberg College: <http://msc.gutenberg.edu/2001/02/the-importance-of-history/>
- Crowe Horwath LLP. (2012, juni). *Enterprise Risk and Management for Cloud Computing*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Datatilsynet. (2012, desember 18). *Nettskytjenester - Cloud Computing*. Hentet mai 07, 2013 fra Datatilsynet: <http://www.datatilsynet.no/verktoy-skjema/Publikasjoner/Veiledere/Nettskytjenester---Cloud-Computing/>

- European Commission. (2012). *Global Europe 2050*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ferguson, N. (2009). *Finansplaneten, da pengene erobret verden*. Oslo: Forlaget Historie & Kultur AS.
- Finanstilsynet. (2007, juni). *Modul for vurdering av operasjonell risiko*. Hentet april 03, 2013 fra Finanstilsynet:
http://www.finanstilsynet.no/Global/Bank%20og%20Finans/Banker/Tema/Kapitaldekning/Modul_vurdering_operasjonell_risiko.pdf
- Finanstilsynet. (2013, april 5). *Finansforetakenes bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)*. Oslo: Finanstilsynet.
- Future Agenda. (2010). *Asian Wealth Shift*. Hentet mars 19, 2013 fra Future Agenda, The World in 2020: <http://www.futureagenda.org/pg/cx/view#304>
- Future Agenda. (2010). *Imbalanced Population Growth*. Hentet mars 19, 2013 fra Future Agenda, The World in 2020: <http://www.futureagenda.org/pg/cx/view#302>
- Future Agenda. (2010). *Key Resource Constraints*. Hentet mars 19, 2013 fra Future Agenda, The World in 2020: <http://www.futureagenda.org/pg/cx/view#303>
- Future Agenda. (2010). *Universal Data Access*. Hentet mars 19, 2013 fra Future Agenda, The World in 2020: <http://www.futureagenda.org/pg/cx/view#305>
- Gascoigne, B. (2001). *History of Banking*. Hentet februar 10, 2013 fra History World: <http://www.historyworld.net/wrldhis/PlainTextHistories.asp?historyid=ac19>
- Hawksworth, J., & Niven, D. (2011). *Banking in 2050*. UK: PwC.
- Heintz, N., & Heintz, O. (2013, mai 23). *Mennesket-opprinnelse og utvikling*. Hentet mai 31, 2013 fra Store Norske Leksikon: http://snl.no/mennesket/opprinnelse_og_utvikling
- Häger, D., Andersen, L. B., Aven, T., & Bø, F. (2007). *The Basel II Capital Accord and operational risk management; Status and the way forward*. USA: The International Business & Management Research Conference .
- Imsen, S. (2013, januar 18). *Middelalderen*. Hentet februar 21, 2013 fra Store Norske Leksikon: <http://snl.no/middelalderen>

- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2006). *Fremtidens bank: Verdiskapning i et globalisert samfunn*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Karlsen, J., & Øverland, E. F. (2010). *Carpe Futurum!* Oslo: Cappelen Damm AS.
- King, S., & Ockels, C. (2011, April 11). *Intuit 2020 Report: The Future of Financial Services*. Intuit.
- Koyama, M. (2010). Evading the 'Taint of Usury': The usury prohibition as a barrier to entry. I *Explorations in Economic History* (Vol. 47, ss. 420-442). Amsterdam: Elsevier.
- Llewellyn, D. T. (1996). Banking in the 21st Century: The Transformation of an Industry. I Reserve Bank of Australia, *The Future of the Financial System* (ss. 141-179). Australia: Alken Press Pty Ltd.
- Lopez, R. S. (1979). The Dawn of Medieval Banking. I U. o. Center for Medieval and Renaissance Studies, *The Dawn of Modern Banking* (ss. 1-23). New Haven and London: Yale University Press.
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2009). *The Literature Review*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Madsen, S., & Een de Amoriza, S. (2013, mai 16). *Svartedauden*. Hentet mai 24, 2013 fra Store norske leksikon: <http://snl.no/svartedauden>
- Meinich, P. (2011, desember 09). *Penger*. Hentet februar 10, 2013 fra Store Norske Leksikon: <http://snl.no/penger>
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends*. New York: Warner Books.
- Neokum, H. (2004, juli-september). Early Use of Computers in Swiss Banks. I IEEE, *Annals of the History of Computing* (ss. 50-59). IEEE Computer Society.
- Newth, E. (1999). *Fremtiden*. Gyldendal Tiden ANS.
- OeNB. (u.d.). *Money in Ancient Times*. Hentet april 11, 2013 fra OeNB, Oesterreichische NationalBank: http://www.oenb.at/en/ueber_die_oenb/geldmuseum/allg_geldgeschichte/antike/money_in_ancient_times.jsp#tcm:16-179847

- Orsingher, R. (1967). *Banks of the World*. New York: Walker and Company.
- Poulos, M. (2010). *The future of banking, Six trends that will shape the industry*. Oliver Wyman.
- Statistisk Sentralbyrå. (u.d.). Hentet mars 15, 2013 fra <http://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/1743/nb>
- Stearns, P. N. (1998). *Why Study History?* Hentet februar 17, 2013 fra American Historical Association: <http://www.historians.org/pubs/free/WhyStudyHistory.htm>
- Stefan , W. S. (2007). Demographic Change, Bank Strategy and Financial Stability. I OeNB, *Financial Stability Report 13* (ss. 98-114). Vienna: Oesterreichische Nationalbank.
- Store Norske Leksikon. (2013, februar 28). *Handel-Historie*. Hentet april 14, 2013 fra Store Norske Leksikon: <http://snl.no/handel/historie>
- Tinnilä, M. (2012, august 12). *Impact of Future Trends on Banking Services*. Hentet mai 25, 2013 fra The Journal of Internet Banking and Commerce: <http://www.arraydev.com/commerce/jibc/articles.htm>
- VISA. (2013). *Kontaktløs betaling*. Hentet mars 22, 2013 fra VISA: http://www.visa.no/no/bli Brukersted/chipkort_og_nye_losninger/kontaktlos_betaling.aspx
- Watson , R. (2008). *FUTURE FILES*. London and Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Wikipedia. (2013). *Høymiddelalderen*. Hentet mars 25, 2013 fra Wikipedia: <http://no.wikipedia.org/wiki/H%C3%B8ymiddelalder>
- Wikipedia. (2013). *Tidlig Middelalderen*. Hentet februar 21, 2013 fra Wikipedia: http://no.wikipedia.org/wiki/Tidlig_middelalder