

"Bankkontoret återupprättas men utan anställningstrygghet"

En rapport för UNI



Level 12
330 Collins Street
Melbourne Victoria 3000 Australia

Telephone: +61 3 9613 0930
Facsimile: +61 3 9613 0900
info@melbournecentre.com.au

Sammanfattning

Bankerna i Australien och Nya Zeeland skar radikalt ned på antalet bankkontor och personal under 1990-talet, och nedgraderade bankkontorschefens roll och ställning. Avregleringen av finansmarknaderna, den tekniska utvecklingen och den ökade konkurrensen bidrog till denna trend, men bankerna missbedömde också kundernas beredskap att acceptera en affärsmodell som tonade ned betydelsen av direkta personliga relationer. Bankernas rykte blev lidande, liksom bankdirektörernas sociala ställning – de förvandlades till driftsledare och säljchefer, och förlorade den ekonomiska beslutsförmåga de hade haft tidigare.

De senaste åren har Australiens banker (som också dominerar den nyzeeländska marknaden) backat något från denna strategi. Fördelarna med, och behovet av, en relationsbaserad inställning till finansarbetet, som kompletteras snarare än ersätts av grepp som bygger på elektroniska transaktioner, verkar nu vara allmänt accepterade. Antalet kundkontor verkar ha stabiliserats, och kontorscheferna verkar återigen få ett större manöverutrymme.

De interna bankarbetsmarknaderna har dock förändrats permanent av dessa omläggningar. Anställningstryggheten har minskat, och möjligheterna till arbetslivsutveckling genom att byta bank har ökat. Det läggs större vikt vid högskoleutbildning, och internutbildningen inriktas mer på företags specifika kompetenser på bekostnad av allmänna kunskaper. Lönstrukturerna har förändrats i enlighet med detta. Även sysselsättningsmöjligheterna har påverkats genom ständiga förändringar i metoderna för att leverera finansiella tjänster, inklusive outsourcing, utkontraktering, konsultarbete och franchiseverksamhet. Antalet bankanställda har minskat, men antalet individer som förhandlar med bankerna om att tillhandahålla tjänster via olika arrangemang kommer förmodligen att fortsätta att öka. Dessa förändringar för med sig stora utmaningar, och skapar betydande möjligheter, för fackföreningarna.

Inledning

Sedan början av 1990-talet har banker i Australien och Nya Zeeland skurit ned på sin personal och antalet kontor, trots att bankernas betydelse, mätt till exempel som förhållandet mellan banktillgångar och BNP, har ökat. Bankernas lönsamhet har också ökat markant sedan början av 1990-talet. Dessa trender har fått stor betydelse för bankernas kunder och anställda, och även allmänheten har visat stort intresse för, och oro över dem. De därav följande offentliga utredningarnaⁱ har främst inriktats på en sämre tillgång till banktjänster på landsbygden, men följderna för bankanställda och för arbetslivsutvecklingen i bankbranschen har också varit djupgående.

Erfarenheterna från 1990-talet hängde samman med en del dramatiska förändringar av bankmarknaderna i Australien (och i världen). Däribland kan nämnas avreglering av finansmarknaderna, en snabb teknisk utveckling och framsteg på telekommunikationsområdet, hårdare konkurrens, strukturförändringar på bankmarknaderna, samt demografiska trender (som påverkade kundernas behov av finansiella tjänster). Såsom kommer att visas i det följande var dessa några av faktorerna som bidrog till de observerade förändringarna i bankernas affärsmodeller och i bankernas interna arbetsmarknader under 1990-talet.

Det finns dock också en del tecken (inklusive offentliga uttalanden från några av bankerna) på att minskningen av antalet bankkontor har stannat av på senare år och att bankerna fjärrar sig från en inställning som inledningsvis ledde till att ledande personal på kontoren fick ett minskat ansvar och oberoende, och en sämre ställning.

Bankerna missbedömde också kundernas beredskap att acceptera de nya modellerna för tjänsteleverans och produktförsäljning som man prackade på dem. Nyheterna om till synes ständigt stigande bankvinster bidrog också till att bankerna (och deras ledning) fick ett betydligt sämre anseende, och det gjorde också allmänhetens insikt om att bankerna satsade på strategier för att avskräcka olönsamma kunder. Nyckeltal för kundtillfredsställelsen i bankerna rasade från mellan 70 och 80 procent till 60 procent eller mindre mellan mitten av 1997 och mitten av 2001.ⁱⁱ De snabbt stigande börskurserna (omkring 20 % per år för de viktigaste bankerna mellan 1995 och 2005) visar att investmentmarknaderna däremot gillade förändringarna i affärsmodellerna och den resulterande lönsamhetsökningen.

En liten återhämtning i antalet kundkontor och i den betydelse man ger dem kan vara på väg, men många av förändringarna i anställningsförhållandena som gäller i bankerna ser ut att vara betydligt mer permanenta. Stora personalnedskärningar har gjort att ett bankjobb inte längre ses som en livstidskarriär. Tekniska framsteg har lett till krav på nya kompetenser hos anställda och medfört att många funktioner som tidigare utfördes internt, av bankanställda, inte längre behövs, eller kan läggas ut externt. Den hierarkiska beslutsrätten och ansvarsfördelningen har förändrats i takt med förändringar i marknadsföringsmodeller och uppfattningar om fördelar med en centraliserad informationsinhämtning och centraliserade beslutsmodeller.

Den traditionella uppfattningen att kontorschefen hade en komparativ konkurrensfördel i termer av information om kunder och banktjänster, som ledde till en stark delegering av och tonvikt på ett finansiellt beslutsfattande, fick sig hårda törnar under 1990-talet. Kundinformation kan centraliseras i databaser för lednings- och marknadsföringsändamål. Specialiserad personal utanför kundkontoren kan hantera premiumkundernas konton. Produktspecialister ansågs vara bättre på rådgivning till kunder om olika fördelar med det breda spektrum av komplexa produkter, som började växa fram i slutet av 1980-talet. Internprissättning och verksamhetsbaserade kostnadssystem sattes att styra resursallokeringen i hela banken, och visade vilka verksamheter och kunder som genererade eller inte genererade vinst. I denna

miljö ändrades kontorschefens roll till att bli mer driftsledande. Bankdirektörens uppgift blev att skapa ny affärsverksamhet ur kundbasen.

Bankdirektören ansågs en gång vara chef för en "minibank", med vissa begränsningar i handlingsfriheten som bestämdes från huvudkontoret. Nu blev direktören mer en driftschef och säljledare, med ett visst, mindre, delegerat ansvar. Med tanke på bankprodukternas högre komplexitet och förändringarna i informationshanteringen och i kalkylerings- och prissättningsförmågan är fördelarna av dessa förändringar, i termer av deras direkta följder för vinster, kostnader och risker, relativt tydliga.

Men även riskerna var betydande. En risk var att de mänskliga relationerna mellan kund och bank skulle bli lidande – vilket kunde ha betydande indirekta följder för förmågan att attrahera och behålla kunderna och deras lojalitet. En annan risk gällde personalens motivation och engagemang, som också har betydelse för att kunna attrahera och behålla kunder.

Bankerna försöker nu att finna den rätta balansen mellan dessa motstridiga effekter, och det är denna balans som kommer att avgöra vilken roll kontorscheferna kommer att ha i framtiden. I samband med detta tittar man också återigen på 1990-talets satsning på att överföra kundernas lojalitet från enskilda bankkontor till huvudbanken.

I det följande avsnittet beskrivs kort strukturutvecklingen på den australiska och nyzeeländska bankmarknaden. Det skall fungera som bakgrund för den följande analysen. Sedan ges statistisk information om trender i sysselsättning och kontorsnätverk i Australien och Nya Zeeland. Därefter görs en genomgång av de större bankernas strategier i för tjänstedistributionen. Slutligen diskuteras följderna för interna bankarbetsmarknader, delvis på grundval av intervjuer med personer som deltagit i och observerat dessa förändringar.

Australiens och Nya Zeelands bankmarknader: en kort översikt

Australiens bankmarknad har sedan länge dominerats av de fyra storbankerna ANZ, CBA, NAB och Westpac, som i juni 2005 kontrollerade över 73 % av de totala banktillgångarna. (Andra auktoriserade kontoförande institutioner är kredit- och hypotekskassor, som har tillgångar på mindre än 3 % av bankernas). Utländska banker har fått verka på marknaderna sedan 1983. Det har ökat antalet banker och även bidragit till det totala antalet kundkontor något. Även att många regionala hypotekskassor fick bankkroj under 1980-talet och början av 1990-talet bidrog till antalet kundkontor. Å andra sidan gjorde flera medelstora delstatsägda banker stora förluster i början av 1990-talet och togs över av storbanker, vilket ledde till rationaliseringar av kontorsnätverken. Många av de nya regionala bankerna deltog också senare i bankfusioner eller uppköp, både mellan varandra och med storbankerna.

Den australiska banksektorn har blivit mycket större sedan avregleringen inleddes vid slutet av 1980-talet. (Banktillgångarna ökade från 15 % av BNP år 1980, till 61 % av BNP 1990. I juni år 2005 var de 147 % av BNP. Finans- och försäkringsbranschens andel av BNP ökade från strax över 5 % i början av 1980-talet till nästan 7 % år 2005). Vid slutet av 1980-talet återspeglade detta en överdriven utlåning på den nyligen avreglerade marknaden, och det ledde till en bankkris i början av 1990-talet. Två av storbankerna var då illa ute på grund av stora förluster. På 1990-talet förstärkte man bankernas balansräkningar genom att lägga vikt vid kostnadsreduceringar och (inledningsvis) högre avgifter och räntemarginaler (vilket visar att det fanns produkter, som hypotekslån, där bankerna fortfarande hade en betydande marknadsdominans). Det ledde till höga vinster och ökad kapitalisering av bankerna.

Vinsterna har hållit sig på en hög nivå, men flera faktorer har lett till att räntemarginalerna återgått till normalare nivåer. Konkurrensen från nya och växande finansiärer av hypotekslån (mäklare) är en faktor som särskilt bidragit till att bankkontoren fått en annan roll (en del banker har finansierat över en tredjedel av sina hypotekslån på detta sätt). En annan viktig faktor har varit att det vuxit fram konkurrensutsatta värdepappersmarknader (inklusive för hypoteksbanksobligationer och värdepapper med säkerhet i panträtter, som lanserats av finansiärer av hypotekslån). Detta var ett svar på en enorm tillväxt av förvaltade fonder, vilket i sin tur var en följd av att man 1993 införde obligatoriska pensionsavsättningar. En ökad tonvikt på förmögenhetsförvaltning och kundernas behov av specialiserad rådgivning (inklusive för komplexa skatte- och pensionsbestämmelser) har också bidragit till att kontorschefernas roll förändrats.

Att man kunnat upprätthålla höga vinstmarginaler i bankerna trots lägre räntemarginal beror på flera faktorer. En är den större tonvikten på inkomster från avgifter, inklusive från en explosionsartad tillväxt inom elektroniska betaltjänster (vilket även det är relevant för kundkontorens förändrade roll). En annan är att man hållit tillbaka kostnaderna genom att minska på arbetskraftskostnaderna via outsourcing och användning av ny teknik.

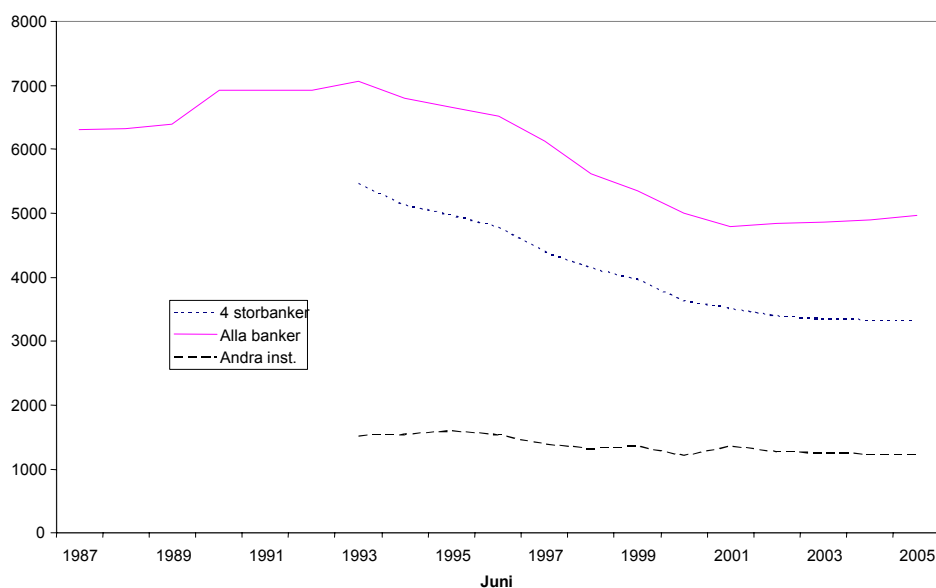
Nya Zeelands bankmarknad har genomgått en liknande utveckling som den australiska, vilket delvis beror på att marknaden kommit att domineras alltmer av filialer eller dotterbolag till Australiens storbanker. I början av år 2006 fanns det 16 registrerade banker i landet, varav de fyra största (som ägs av de fyra australiska storbankerna) kontrollerade omkring 85 procent av bankernas totala tillgångar. Efter 1980-talets avregleringar förvärvade de australiska bankerna (som funnits länge på den nyzeeländska marknaden) ett antal lokala banker, och i december 2003 förvärvade ANZ en av de fyra största bankerna, National Bank of New Zealand, av Lloyds TSB. Tre mindre banker (TSB, Kiwibank [som ägs av NZ Post Ltd] och den australienägda St George NZ [Superbank] arbetar vid sidan av utländska banker på finansmarknaden.

Liksom i Australien har räntemarginalerna minskat (från omkring 3,5 % i början av 1990-talet till omkring 2,5 % år 2005) medan driftskostnaderna har fallit från omkring 70 % av intäkterna till under 50 % under samma period. Även om den genomsnittliga lönsamheten bland bankerna har sjunkit från en topp på över 1,4 % av tillgångarna år 2003 har den förblivit relativt hög, vid omkring 1,1 % av tillgångarna år 2005.ⁱⁱⁱ

Trender i kontorsnätverk och sysselsättning: vad siffrorna visar

Tecknen på att antalet kundkontor och sysselsättningen i bankerna minskar i Australien är entydiga. Figur 1 visar att antalet kontor har minskat betydligt sedan början av 1990-talet. Innan dess, under 1980-talet, hade kontorsnätverket utökats en del, främst genom att det skapades nya banker av hypotekskassor, och då utländska banker kom in på marknaden. Ickedestomindre har det funnits en stadig allmän trend mot färre kundkontor per invånare sedan början av 1970-talet.^{iv}

Figur 1
Banker och andra auktoriserade kontoförande institutioner
Kundkontor, Australien: 1987 – 2005*)



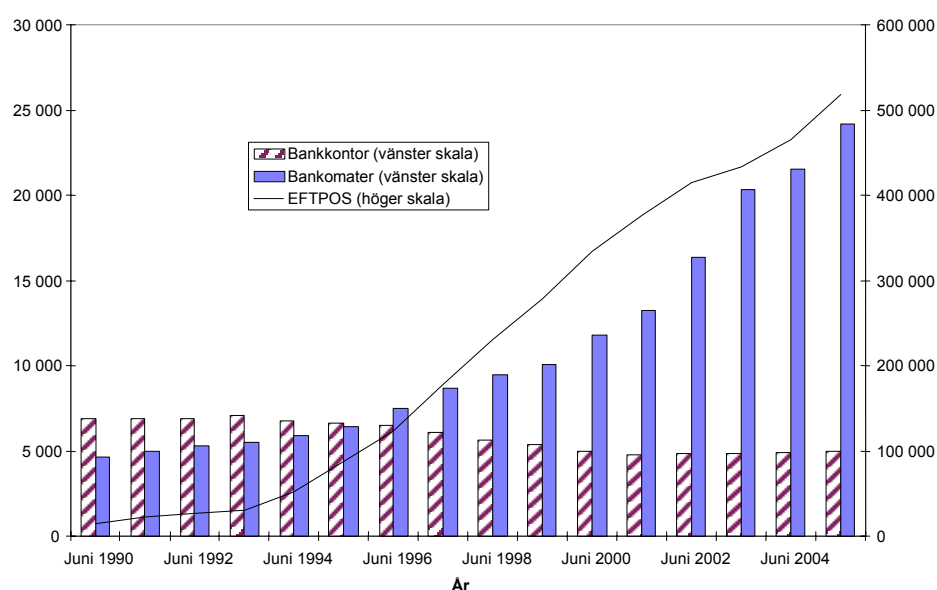
*) före 1989 drev bankerna separata handelsbanker och sparkassor, men vanligtvis i samma bankkontor. Brottet i tidsserien år 2001 beror på förändringar i insamlingen av uppgifter. Källa: Reserve Bank of Australia
<http://www.rba.gov.au/Statistics/OP8ExcelFiles/3-7c.xls>
<http://www.rba.gov.au/Statistics/Bulletin/C07hist.xls>

En viktig utveckling som påverkar kundkontorens ekonomiska betydelse har varit att det sedan början av 1990-talet vuxit fram alternativa, elektroniska betalningssystem. Bankomater och betalkortterminaler i affärer (EFTPOS) har blivit allmänt förekommande, såsom visas i figur 2.

Erfarenheterna efter år 2000 är särskilt intressanta. Såsom visas i tabell 1 minskade de fyra storbankerna på antalet bankkontor fram till år 2004. Därefter verkar minskningen ha upphört (och i vissa fall har antalet kontor ökat något). Bendigo Bank däremot har via sin "lokalbankmodell," som kommer att diskuteras nedan, ökat antalet kontor betydligt, och det har uppvägt de andra bankernas nedskärningar. Det märks också en viss tillväxt av andra slags försäljningsställen för bankerna (via agenturer, m.m.), då dessa har svarat på den utbredda allmänna kritiken mot den försämrade servicen i samband med kontorsnedläggningar.

Figur 2

Antal terminaler som ger tillgång till betalningssystemet i Australien: 1990-2005



Källa: <http://www.rba.gov.au/Statistics/Bulletin/C07hist.xls>

Tabell 1

Antal bankkontor efter år 2001

Bank	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005
ANZ	755	728	729	730	734
Bendigo	180	329	353	390	407
CBA	1053	1008	1004	1003	1006
NAB	896	841	793	787	786
St George	387	383	381	364	340
Westpac	806	820	820	816	814
Alla bankkontor	4789	4843	4858	4888	4960
Andra försäljningsställen	ingen uppg.	ingen uppg.	7873	7975	8225

Källa: APRA: ADI Points of Presence (olika nummer)
<http://www.apra.gov.au/Statistics/Points-of-Presence.cfm>

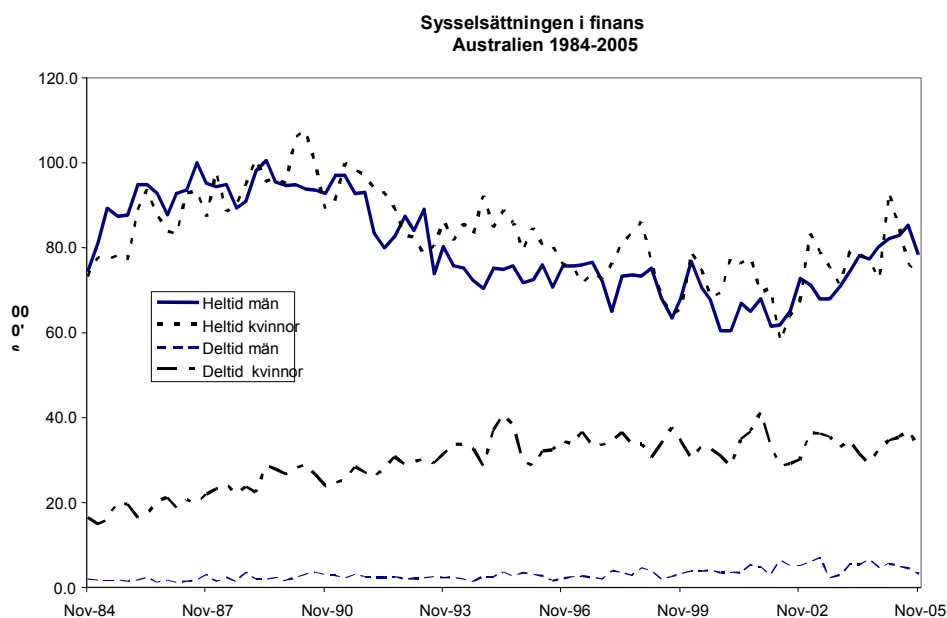
Liknande trender kan skönjas i Nya Zeeland. Matthews rapporterar att "antalet bankkontor har fallit från 1510 år 1993 till 976 vid slutet av år 1998, och det fortsätter att falla".^v Denna nedgång fortsatte fram till år 2002, då det kom en betydande tillökning, som främst kunde tillskrivas Kiwibank, "som öppnat omkring 280 kontor vid slutet av året".^{vi} Totalt minskade antalet bankkontor som tillhörde de fackligt organiserade nyzeeländska bankerna – som kontrollerar 70 % av banktillgångarna – med över 50 procent mellan 1994 och 2004 (från 1360 till 678). Antalet bankkontor verkar nu ha stabiliserats, och åtminstone en bank har publicerat

ett löfte om att öppna nya kontor för att "motsvara efterfrågan från kunderna om bättre tillgång till bankkontor och vår personal".vii

Att tolka sysselsättningstrender på den antipodiska bankmarknaden försvåras av att det saknas tillförlitliga uppgifter. Det finns data om antalet heltidsmotsvarigheter i de fyra australiska storbankernas årsrapporter, men de omfattar både anställda lokalt och utomlands. Uppgifter från det australiska statistikkontoret *Australian Bureau of Statistics* visar sysselsättningen i finanssektorn, uppdelad i kvinnor och män, och i heltids- och deltidsanställda, men siffrorna omfattar andra finansanställda än enbart bankanställda.

Figur 3 visar uppgifter om den sammanlagda sysselsättningen i finanssektorn i Australien från 1984 till 2005. Flera trender är uppenbara. Den första är det starka beroendet av kvinnliga deltidsanställda. Den andra är nedgången i heltidssysselsättningen från och med början av 1990-talet och fram till återhämtningen i början av 2000-talet.

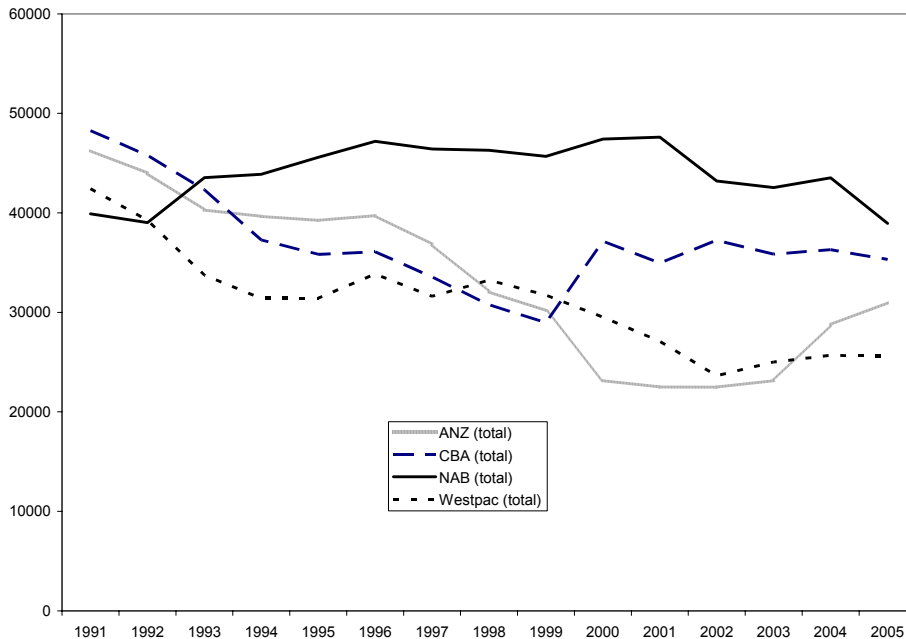
Figur 3
Sysselsättningen i finanssektorn (tusental anställda)



Källa: ABS. 6291.0.55.001 Labour Force, Australia, Tabell 06.

Figur 4 visar antal heltidsmotsvarigheter i storbankerna. Dessa siffror överensstämmer med nedgången i sysselsättningen i finanssektorn i Australien under 1990-talet, om vi kompenserar för förvärv och förändringar i utländska verksamheter.

Figur 4
Sysselsättningstrender i storbankerna 1991-2005



Källa: Årsbokslut och KPMG Financial Institutions Performance survey

Nya Zeeland uppvisar liknande siffror. Antalet anställda i de fackligt organiserade nyzeeländska storbankerna sjönk med en tredjedel mellan 1989 och 2004 (från 27 708 till 18 667).

Det kan vara instruktivt att jämföra de australiska och nyzeeländska siffrorna med siffror från andra länder.

Den australiska centralbanken noterade^{viii} att Australien både 1983 och 2004 kom på tredje plats bland 12 i-länder i antalet bankkontor per invånare (en bra bit efter Belgien och Schweiz). För antalet anslutningspunkter till betalningssystemet (som påverkas även av andra finansinstitutioner och postkontor), kom Australien på femte plats. Matthews^{ix} samlade uppgifter från nio i-länder för år 1998, och fann att Australien och Nya Zeeland kom på 4:e och 5:e plats i antal bankkontor per invånare (efter Belgien, Sverige och Schweiz). Om man räknade med kontor för andra finansinstitutioner kom Nya Zeeland först på 8:e plats, medan Australien avancerade marginellt till 3:e plats, beroende på att bankerna i Nya Zeeland dominerade det finansiella systemet på bekostnad av andra finansinstitutioner.

Australien hade rört sig upp från 7:e till första plats i antalet betalkortterminaler per invånare, och från 8:e till 7:e plats i antalet bankomater per invånare i en grupp av 11 i-länder mellan 1995 och 1999.^x I synnerhet antalet betalkortterminaler ökade starkt, från 4684 till 13 998 i Australien, medan det i genomsnitt ökade från 5161 till 9509 i de andra länderna.

Även här är det svårt att finna tillförlitliga uppgifter. Man får intryck av att antalet bankkontor har minskat även i andra länder, dock inte i samma omfattning som i Australien och Nya Zeeland.

Möjliga förklaringar

Vad kan det finnas för orsak till dessa utvecklingar, och hur har de påverkat bankernas kultur och organisation?

Det finns flera faktorer som bidrog till fenomenet kontorsnedläggningar och minskad sysselsättning i bankerna i Australien under 1990-talet och början av 2000-talet.

En del granskare har pekat på följderna av avregleringen av finansmarknaderna. Australien inledde en radikal avreglering av banksektorn i början av 1980-talet. Den ledde till ökad konkurrens – och en inriktning på kostnadsreducering genom personalminskningar för att öka konkurrenskraften. Under den reglerade eran (då räntor och tjänster var hårt reglerade och de nominella räntekostnaderna för insättningar var låga) hade en av bankernas konkurrensåtgärder varit att bygga upp stora kontorsnätverk (som erbjöd kunderna en bättre betjäning i stället för högre insättningsräntor). Detta var inte längre rationellt i en avreglerad miljö. När de var reglerade, "konkurrerade banker om affärer genom att erbjuda extra tjänster, som omfattande kontorsnätverk, snarare än med priset".^{xi} Under 1980-talet investerade australiska banker tungt i kostnadsövervakningssystem (som system som kopplar kostnader till verksamheter), vilket gjorde att de kunde kartlägga viktiga kostnadsdrivare och kontera på olika kostnadsställen i banken, som en förberedelse för att göra vinstmaximerande kostnadsnedskärningar.

Avregleringen spelade också en roll genom att möjliggöra eller framkalla förändringar i organisationsstrukturen i bankbranschen. Släpphänta kreditkrav under 1980-talet ledde i början av 1990-talet till stora problem i Australiens banker. En reaktion på den låga lönsamheten var kostnadsnedskärningar, som nedläggningar av bankkontor och personalminskningar. Flera delstatligt ägda problembanker deltog i sammanslagningar, som också ledde till kontorsnedläggningar och uppsägningar.

Effekten av dessa sammanslagningar och förvärv doldes under några år i de sammanlagda siffrorna genom att ett antal sparkassor omvandlades till regionala banker under 1980-talet och början av 1990-talet. Följande förvärv och sammanslagningar, i vilka dessa regionala banker deltog, ledde dock till ytterligare kontorsnedläggningar och uppsägningar.

Även demografiska förändringar är delvis relevanta. Under de senaste två årtiondena har människor i betydande omfattning flyttat från småstäder på landsbygden till större städer. På grund av de höga fasta kostnaderna för bankkontor kunde vinstmaximerande banker förväntas lägga ned olönsamma kontor i områden med en minskande befolkning och utvidga sina kontor i områden med en växande befolkning och högre befolkningstäthet (dock inte nödvändigtvis att öka antalet kontor). Och de gjorde det också, dock inte utan att förarga många lokalsamhällen och deras politiska företrädare till den grad att det genomfördes flera offentliga utredningar om huruvida regioner i Australien hade blivit "underbetjänade" av banker.^{xii}

Tekniska framsteg har också spelat en roll, och på två sätt. En uppenbar effekt har varit att det uppstått alternativa sätt att erbjuda tjänster till kunderna. Betaltjänster via elektroniska medel, som utnyttjas av bankomater, betalkortterminaler, och telefon- och Internetbanktjänster är kostnadseffektivare. Mindre påtagligt är kanske att det utvecklats automatiserade tekniker, som till exempel för utlåningsbeslut. En bättre insamling av uppgifter och större tillgång på kundinformation (som till exempel finns på kreditupplysningsföretag) har underlättat framväxten av automatiserade tekniker för att tillstyrka lån, vilket har minskat värdet av kontorschefernas intellektuella kapital och specialiserade kunskap om kunderna.

Ny teknik har också bidragit till att det utvecklats nya affärsmöjligheter. Det har till exempel vuxit fram nya låneförmedlare, som har minskat behovet av kundkontor och kontorschefer som finansierare av hypotekslån. Bankerna har själva bejakat användningen av finansierare av hypotekslån, men en viktig faktor som drivit på framväxten av denna sektor har också varit den dramatiska tillväxten av fonderna under förvaltning efter att det införts obligatoriska pensionsavsättningar, och efterfrågan på värdepapper med säkerhet i panträtter som har sitt ursprung hos finansierare av hypotekslån. Konkurrenternas möjligheter att finna finansiering på finansmarknaderna (och på senare tid, med hjälp av elektroniska metoder, på detaljhandelsmarknaden) och att därmed kringgå behovet av ett kostsamt kontorsnätverk, har betydligt minskat fördelen av att ha ett kontorsnätverk för att finansiera verksamheter med hjälp av insättningar.

Det var också kanske dags för ett "vaktombyte" till en ny bankgeneration. Anställda som arbetat under många år hade stor erfarenhet av ett reglerat banksystem, de hade fått sin utbildning genom att arbeta, men de hade kanske inte den tekniska sakkunskap (som erhålls till exempel genom högre utbildning) som behövdes för att fungera i ett snabbföränderligt och alltmer sofistikerat finansiellt system. Ändrade behov hos kunderna, med högre tonvikt på förmögenhetsförvaltning och finansiell rådgivning och planering kan också ha minskat kontorschefens möjlighet att fungera som finansiell rådgivare i en alltmer komplex finansvärld. Konkurrens och avreglering innebar också att kontorschefens etablerade uppgift; att fördela krediter till kunder som uppfyllde krav som att de länge hade varit kunder och sparat regelbundet, inte längre var relevant.

En annan relevant faktor i sammanhanget är att Australiens regering infört licenskrav för finansiella rådgivare, som en del av 2001 års reformlag för finansbranschen. Lagen tvingade banker och andra finansiella tjänsteföretag att sörja för att all personal som arbetade med att sälja finansiella produkter (inklusive insättningar) hade lämplig utbildning och kompetens. För äldre bankanställda, med många års erfarenhet av att erbjuda finansiella tjänster, kan kombinationen av en större tonvikt på en säljkultur och krav på utbildning och kompetens som "säljare" ha bidragit till att de beslutade sig för att se sig om efter andra jobb.

Mer allmänt har teknikförändringar inneburit att andra sätt att utföra några av bankernas traditionella ekonomiska funktioner har blivit effektivare. Den nya ekonomin betyder att det inte längre är med fysiska bankkontor som man minimerar kostnaderna för kundernas transaktioner i samband med betalningar och för tillgång till konton och lån. Samtidigt har individerna fått en dramatiskt ökad tillgång till information om finansiella möjligheter, något som det lokala bankkontoret tidigare praktiskt taget hade monopol på. Även behoven av specialiserad rådgivning om risker med och lämpligheten av finansiella produkter mot bakgrund av specifika förhållanden har ökat dramatiskt.

Det finns dock fortfarande några aspekter av bankverksamheten där den optimala tjänsten verkar involvera en personlig växelverkan mellan en kund och en bemyndigad bankanställd som kan bedöma kundens personliga förhållanden och som har auktoritet att agera i enlighet med dem. Att missbedöma dessa kundbehov, och att demoralisera en "omyndigförklarad" personal genom att genomdriva affärsmodeller som inriktas på alternativa leveransmekanismer för betal- och transaktionstjänster, alternativa sätt att mobilisera en finansiering och alternativa kreditbedömningsmekanismer var det gemensamma misstag som Australiens banker gjorde under 1990-talet.

Bankstrategier och kontorsnätverk

Som det noterats ovan har bankerna i Australien kämpat med att få grepp om vad som är rätt affärsmodell i en avreglerad och konkurrensutsatt finanssektor som utsätts för ständiga och snabba teknikförändringar. Eftersom de är stora organisationer och arbetar med många verksamheter, har de måst tackla frågor som: skall de ha divisionsstrukturer på grundval av geografiska enheter, produkter eller kundkategorier (detaljistledet, affärsbanksverksamhet, företagsinriktning, m.m.); vad är en lämplig mix av centraliserat och decentraliserat beslutsfattande och ansvar; vilka är de bästa betjäningmodellerna för att motsvara en lång rad kundkrav och -behov?

Om lönsamheten kan ge någon ledning verkar det som att Australiens banker har lärt sig några av svaren på dessa frågor efter omfattande experiment med organisationsstrukturer under de senaste tjugo åren. Med hjälp av organisationskonsultföretag har storbankerna genomgått ett stort antal organisationsförändringar (divisionsstrukturer, rapporteringsstrukturer, m.m.) sedan början av 1980-talet. Något som förstärkt intrycket av ständig förändring har varit förändrade attityder hos bankernas beslutsfattare om huruvida, och i så fall hur, de bör verka för en internationell expansion på bekostnad av en inriktning på hemmamarknaden.

Att beskriva förändringarna i enskilda bankers strategier och organisationsstrukturer under de senaste två årtiondena, och motiven till dem, ligger utanför ramen för detta papper.^{xiii} De är dock uppenbarligen viktiga för att förstå bankkontorens och kontorschefernas förändrade roller i tjänsteproduktionen och i bankernas hierarkiska strukturer. De förändringar som genomfördes fick också dramatiska följder för bankanställda – både de som drabbades direkt när förändringen genomfördes, och framtida generationer av bankanställda, som kommer in på en mycket annorlunda slags intern arbetsmarknad.

I tabell 2 ges en bild av hur en ny tjänstemodell ersatte en gammal. Bankerna i Australien närmar sig en sådan modell, men inte utan att ha tagit några olämpliga omvägar, särskilt vad gäller delegering av beslutsfattandet. Kavanagh^{xiv} har gjort en kort översyn av utvecklingen av bankkontoret, och noterade trenden mot att bankkontoret sågs som en "pengaraffär," och kontorschefen som en säljledare. En del banker, särskilt ANZ, rörde sig i denna riktning tidigare än andra, då de tidigare utvecklat de centraliserade system som krävs för en sådan förändring.

Tabell 2
Förändring av bankernas tjänstemodell

Ny modell	Gammal modell
<ul style="list-style-type: none"> • Marknadsstyrd organisation med tonvikt på att hantera kundrelationer och varumärkeskompetens 	<ul style="list-style-type: none"> • Tonvikt på traditionell "bankkompetens"
<ul style="list-style-type: none"> • Differentierad prissättning på grundval av kundens värde för organisationen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Beslutsfattande delegeras till "frontlinjen" 	<ul style="list-style-type: none"> • Maktbefogenheter bestäms av grad och funktion
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibla, team-baserade organisationsstrukturer 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkiska och funktionsbaserade strukturer
<ul style="list-style-type: none"> • Multipla förbindelser till kunden, en enda punkt för styrning av relationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Multipla relationer, flera punkter för styrning av relationer
<ul style="list-style-type: none"> • Primär lönsamhetsmätning och ledning av kunder och kundsegment 	<ul style="list-style-type: none"> • Primär mätning och ledning av kanaler och/eller produkter
<p><i>Källa:</i> KPMG Financial Institutions Performance Survey, 1997, sid 22</p>	

Drivande bakom dessa förändringar hur man erbjöd tjänster och i organisationsstrukturerna, var informationsteknikrevolutionen. Bankerna kunde, efter att de övergett de gamla informationssystemen och -processerna, samla och analysera uppgifter om kunderna. I detta fanns både bakåt- och framåtriktade element. Genom att analysera kundtransaktioner och komplettera med information om vad som påverkade bankens kostnader, kunde bankerna bedöma hur lönsam relationen med en kund var, och anpassa sina priser därefter. Större möjlighet att jämföra kunders användning (eller icke-användning) av bankens produkter med användningen i en referensgrupp gav större möjligheter att sälja ytterligare produkter till dessa kunder. Centralisering av databehandlingen innebar att kundkontoren inriktades på försäljning och service till kunderna, och utförde mindre databehandling. En automatisering av kreditbeslut, som möjliggjordes med ny teknik och datorprogram för kreditbedömning, har också fått den beständiga följden att minska det nödvändiga fria handlingsutrymmet på kontorschefens nivå, vilket har fått följder för den lön som erbjuds.

En annan drivfaktor för dessa förändringar var vad man uppfattade som ändrade preferenser och krav från kunderna. Den tekniska utvecklingen hade öppnat för alternativa, elektroniska distributionskanaler, och bankerna prissatte de elektroniska verktygen aggressivt jämfört med traditionella transaktionskanaler för att uppmuntra spridningen av de nya metoderna och locka till sig lönsamma kunder. Avreglering och konkurrens betydde att kunderna kunde plocka ut olika bankers "russin," eller subventionerade tjänster, och tillgången på alternativa källor till finansiering och tjänster innebar att de hade en mycket bättre förhandlingsposition gentemot den tidigare allsmäktiga kontorschefen, som förr fördelade kredit till ett centralt fastställt pris till "lojala" kunder. Under sådana förhållanden krävdes det uppenbarligen en organisationsstruktur inom vilken någon hade en helhetsbild över kundens värde för banken, som hade ett visst handlingsutrymme för att kunna förhandla med kunden, men som var föremål för prestationsbedömningar i förhållande till detta handlingsutrymme. Bankerna införde specialiserade kreditchefer, personliga bankkontakter och företagsbankirer för att försöka uppnå detta, men lade tonvikten på elektronisk kommunikation, så metoden kunde kanske bättre betecknas med att man erbjöd en "opersonlig" bankir. Kunder som var vana vid att få svar genom att besöka ett bankkontor kände sig alltmer främmande för banken. Istället för att

kundlojaliteten överfördes från bankkontoret till banken i största allmänhet blev resultatet att kundtillfredsställelsen minskade.

Anmärkningsvärt nog verkar en lägre kundtillfredsställelse endast i relativt liten omfattning ha lett till att kunder har bytt bank, delvis för att transaktionskostnaderna och de administrativa kostnaderna för detta är höga och för att ingen bank vid denna tid ansågs vara kundvänlig. En storbank noterade att "Människor tycker inte om banker. Det är ett ovedersägligt faktum." ^{xv}

Under denna period genomförde banker i Australien flera strategiska omläggningar av sina metoder för att leverera tjänster. I diskussionerna i årsberättelserna, i synnerhet hos flera av bankerna, är det lätt att se den gryende insikten om att strategin som eftersträvades under 1990-talet, nedläggningar av bankkontor och kompetensavveckling av kontorens personal, var kontraproduktiv. Bankerna hade kommit till den riktiga insikten att rutintransaktioner och rutintjänster (betalningar, finansiering, kredithantering) kunde utföras utanför bankkontoren och utan medverkan av en igenkännlig och betrodd mänsklig bankman, men de utgick också felaktigt från att en "relation" inte var ett grundläggande kännetecken i en framgångsrik modell för en fullservicebank. (Denna ökade tonvikt på transaktioner snarare än relationer i bankverksamheten fanns också i relationerna med företagskunder och institutionella kunder). Intressegemenskapen mellan bankpersonal och kunder, som är naturlig i en "relations"-modell (jfr "community unionism", ung. "facklig samhällsaktivism"), var basen för det australiska finansmannaförbundets kampanj mot nedläggning av bankkontor under denna period.^{xvi}

Denna diskussion skulle vara ofullständig utan att nämna Bendigo Bank, som har tillämpat en nyskapande strategi, på tvärs med storbankernas. Bendigo Bank var en regional hypotekskassa som fick bankstatus år 1995. Den var kanske mer inställd på lokala behov än sina monolitiska konkurrenter, och satsade på en ambitiös strategi för att exploatera lokala antibankstämningar och lokalt finansiellt kapital för att bygga upp ett kontorsnätverk som inledningsvis täckte områden där storbankerna hade lagt ned kontor.^{xvii}

Denna strategi gick ut på att man skapade "lokalbanker" ("community bank") som drevs som franchiseföretag med ledningen. Finansieringen av det fysiska kapitalet för lokalbanken sköttes av en grupp på i typfallet 200-300 lokala investerare och aktieägare. Bendigo Banks produkter säljs av lokalbanken (som har ett eget namn) i dess funktion som lokalkontor för Bendigo Bank, som sätter priser och tillhandahåller tjänster för den lokala bankledningen. Bankens stadgar innehåller begränsningar i överföringen av vinstmedel från lokalbanken till aktieägare jämfört med stödet för lokala verksamheter.

Strategin har varit utomordentligt framgångsrik. Inom fem år bildades över 170 lokalbanker. Det har också funnits en efterfrågan på, och det har bildats, lokalbanker i tätorter där det fanns andra banker med goda lägen. Även en del andra banker har experimenterat med alternativa organisationsstrukturer som franchising, men ingen har ännu kommit särskilt långt med detta (arbetssättet får stor betydelse för relationerna till anställda och för kontrollen över varumärken och servicekvaliteten).

Bendigo Banks erfarenheter betyder att storbankerna överskattade kundernas beredskap att acceptera att bankrelationerna blev opersonliga, något som inledningsvis låg till grund för deras strategier. Som nämnt har dessa strategier sedermera utvecklats. Antalet bankkontor har stabiliserats, men de är av ett annat slag – och det har fått stor betydelse för de anställda i bankkontoren.

Bankchefer och interna arbetsmarknader

De ovan beskrivna förändringarna har fått stor betydelse för bankanställda.

Bankdirektören ansågs förr i tiden vara en samhällets stöttepelare. Han gav råd, han var en förtrogen, och en konservativ väktare av tillgångar. På senare tid jämför man oftare med fastighetsmäklare och försäljare av begagnade bilar. Det återspeglar en förändrad roll där tonvikten läggs på försäljning och affärsutveckling, och en minskad tro på rådgivningens kvalitet och ojävighet.

Undersökningar bekräftar trenden (även om de inte visar omfattningen av nedgången) i allmänhetens förtroende. År 1985 rangordnades bankchefer på tredje plats (efter läkare och tandläkare) bland 28 yrkeskategorier i en undersökning av allmänhetens uppfattning om yrkesgruppens etik och ärlighet. 58 procent av de svarande gav bankchefer ett "mycket högt" eller "högt" betyg.^{xviii} År 1995 hade denna andel sjunkit till 39 procent, vilket gav bankchefer en 10:e plats (samtidigt som betygen för andra yrkesgrupper i allmänhet förbättrades). År 2005 hade andelen sjunkit ytterligare, till 35 procent, där bankchefer hade sällskap med jurister och opinionsmätare (som för övrigt samlade in dessa uppgifter). De hade dock fortfarande ett betydligt bättre betyg än fastighetsmäklare och bilförsäljare.

Yrkesbanan har förändrats. Bankerna erbjöd förr ett jobb för livet, många äldre bankanställda kom till bankkontoren direkt efter gymnasiet, och arbetslivsutvecklingen styrdes av banken. Så är det inte längre. Förväntningarna om en karriär hos en enda arbetsgivare, med en stadig klättring i graderna, finns inte längre. Karriären blev under 1990-talet alltmer självstyrd, och bankerna övergick mer till att utnämna chefer på högre nivåer på grundval av kvalifikationer och erfarenheter som vunnits utanför banken. Det verkar osannolikt att den "modell" som på senare år illustrerats av flera bankchefer – de arbetade hela livet i samma bank, började i kassan och klättrade i graderna upp till toppjobbet – kommer att reproduceras. Erfarenhet från arbete på annat håll än i banken verkar i själva verket ha blivit ett krav för tjänster på verkstäl-lande nivå, vilket följaktligen indirekt uppmuntrar ambitiösa anställda till större mobilitet. "Den traditionella modellen med anställningstrygghet i företaget, vertikala karriärer, befodringsnivåer och därmed förknippade belöningar, har ersatts av nya tongångar. Dagens finansföretag är plattare, befodringsgångarna är mer varierade och det utlovas inga reglerade karriärer, säkra anställningar och framtida belöningar".^{xix}

Samtidigt investerar bankerna stort i kompetensutveckling och för att ingjuta en "unik" kultur i de anställda – man inser att den viktigaste särskiljande faktorn mellan banker inte är produkter, utan personalens kvalitet och organisationslojalitet, och därmed kundservicen, kundtillfredsställelsen och allmänhetens bild av banken. Bakom denna observation finns insikten om att nya produkter på grund av de snabba kopieringsmöjligheterna i ett konkurrensutsatt finansiellt system i bästa fall kan ge ett visst försprång, och att det är svårt att upprätthålla prisskillnader när alla konkurrenter har tillgång till samma teknik och kan kopiera framgångsrika innovationer i organisationsstrukturerna.

Omfattande utbildnings- och utvecklingsprogram med suggestiva namn som "Utbrytning" och "Genombrott" är vanliga. De syftar till att hjälpa bankanställda att styra sin egen arbetslivsutveckling, utveckla ledarkompetenser och ingjuta organisationslojalitet. Bankerna fortsätter att kämpa med motsättningen av att ha interna arbetsmarknader på vilka utomstående ses som goda kandidater till höga poster, och att uppmuntra lojalitet till organisationen.

Det finns verkligen en slags spänning mellan den aktuella strukturen i bankernas utbildningsprogram och deras arbetsmarknader. Förr gav bankerna de anställda, som förväntade sig en livstidskarriär hos arbetsgivaren, främst en allmän (överförbar) utbildning. Idag ligger tonvikten på att förmedla företagsspecifik (icke överförbar) kompetens till anställda som är rörligare och som har sämre anställningstrygghet.

En följd av dessa förändringar kan ses i lönestrukturerna. Förr erbjöd bankerna anställningstrygghet, men betalade mindre än andra industrier för jämförbara positioner. Lönerna berodde på ålder, tjänsteår och ansvar.

Lönepolitiken skulle kanske under alla omständigheter ha förändrats på grund av avregleringen av arbetsmarknaden i Australien de senaste två årtiondena. Med tanke på de möjligheter som kvalificerade och kunniga personer erbjöds på andra håll på finansmarknaden är det inte troligt att de gamla lönestrukturerna skulle ha överlevt.

Under 1990-talet knöt bankerna lönerna alltmer till prestationerna – varvid det dock har varit svårt att finna någon optimal prestationsmätare. På bankkontoren riskerar försäljningsmål att leda till motsättningar mellan belöningsystemen och kundernas behov. Det är särskilt svårt att bedöma specialisters prestationer, då det kan ta flera år innan följderna av beslut blir uppenbara. Bankerna har alltmer i hela organisationen börjat använda nyckeltal som vilket mervärde som skapats, även om sådana mätetal har svårt att hantera långsiktiga följder av beslut. Man har också uppmuntrat anställda att delta i aktieägarprogram för anställda för att koppla deras bonusar till bankens långsiktiga resultat.

En bestående följd av förändringarna under 1990-talet är att bankanställda behöver andra uppsättningar av kompetenser för att vara konkurrenskraftiga på bankernas interna arbetsmarknader. Det krävs högre utbildning för att bli mer än kontorschef, och det läggs större vikt vid rekrytering av nyutexaminerade. Kundrelationsspecialister och beslutsfattare har nu löner som är jämförbara med dem i andra industrier, och består av en fast del och prestationsbonusar.

Bankerna har länge varit viktiga arbetsplatser för kvinnor, men kvinnornas sysselsättning har koncentrerats till deltids-, kontors-, bearbetnings- och kundtjänstarbete. Branschen har varit mer konservativ än resten av samhället när det gäller att rätta till könsmissiga obalanser i sysselsättningen. Kvinnor är fortfarande underrepresenterade i den högre bankledningen. De flesta anställda på kontoren är kvinnor.

Förändringen av bankchefens roll till en som kanske kan beskrivas som "kontorsledande", med inriktning på "operationell" snarare än "finansiell" ledning (godkänna krediter, ekonomisk rådgivning, kundrelationer), har fått liten betydelse för kvinnorepresentationen i bankledningen. Genom "kompetensavvecklingen" av bankchefen under 1990-talet har antalet kvinnliga bankchefer ökat, men som nämnt har bankchefen fått en mer arbetsledande än ekonomistyrande roll.

I framtiden står bankerna inför nya omdefinitioner av bankkontorens och bankchefernas roller. Man inser nu att det måste delegeras en viss beslutsrätt till personer med personliga kundkontakter för att skapa differentierade bankprodukter. Moderna informationssystem kan generera data för marknadsföringsprogram, men att marknadsföra finansiella produkter bygger till viss del på relationer; kunderna måste lita på och respektera sina motparters råd. Australiens banker håller på att återge bankkontorscheferna en del beslutsrätt, men i en prestationsstyrd miljö snarare än i den gamla bankstilens "kommando- och kontrollstruktur".

Följande citat ur några av de australiska storbankernas årsbokslut kan kanske ge ett bra perspektiv på förändringarna som har skett.

"Varje förortsfilial är idag i allt väsentligt en kundtjänstcentral... utlåning, administrativa funktioner och bokföringsfunktioner har centraliserats... bemanningen underordnas en strikt tidsstyrning." (ANZ, årsbokslut, 1992)

"Teknikförändringar på senare tid har gjort en omfattande databehandling i kontoren onödig och ineffektiv. Det är bättre om personalen på kontoren uteslutande koncentrerar sig på kundtjänst och försäljning... De nya processerna som krävs för att upprätthålla bankens långsiktiga konkurrenskraft innebär betydande personalneddragningar." (CBA, årsbokslut, 1993)

"En kritisk analys... ledde till kontorsnedläggningar i fall där tjänsteerbjudandet antingen var oekonomiskt eller innebar onödigt dubbelarbete.... En avsiktlig strategi som syftar till att få alla chefer inom Westpac att inrikta sig på sitt ansvar för att hantera människor har införts." (Westpac, årsbokslut, 1993)

"Målen i den nya agendan [att få kunder att rekommendera banken för vänner] kommer att innebära en grundläggande maktförskjutning från huvudkontoret och stödverksamheter till kundkontoren. Det betyder också att det skapas ett nytt slags kundkontor, med nya motivationer, nya tänkesätt och nya tillvägagångssätt." (ANZ, årsbokslut, 2001)

"...en översyn av organisationen för att förstärka ledningens auktoritet, minska antalet onödiga kontrollnivåer och delegera den beslutanderätt som behövs för en mer lyhörd kundtjänst." (CBA, årsbokslut, 2002)

"...bankkontoret är tillbaka... vi har återställt bankchefens auktoritet och kommer återigen behandla chefen som en franchisetagare." (Westpac, årsbokslut, 2002)

Sådana nya grepp i distributionen av finansiella tjänster tas inte bara i bankerna, och de får långtgående följder för strukturen i anställningsrelationerna och för finansarbetareförbunden. I fig. 3 och 4 visas att sysselsättningen i finanssektorn har ökat på senare år, medan antalet bankanställda har minskat. Divergensen skulle vara ännu tydligare om man tog hänsyn även till outsourcingen (till andra industrier och länder) av uppgifter som tidigare utförts i bankerna.

Framväxten av nya leverans- och kontraktarrangemang, som franchising, konsultverksamheter och externa entreprenörer, har lett till att löntagarnas betydelse i finanssektorn relativt sett har minskat, och denna nedgång ser ut att fortsätta. Kontraktstagare ställs inför några av samma problem som traditionella anställda när de förhandlar om villkor med stora organisationer som banker, som har betydligt större ekonomisk makt. Deras växande betydelse och kollektiva behov av rådgivning och stödtjänster i relationerna med stora institutioner i finanssektorn skapar nya möjligheter och utmaningar i fackföreningarnas framtida utveckling.

Källor

- ANZ (2004) “[ANZ opens new Wellington branch](http://www.anz.com/nz/tools/newslibrary.asp?Media_Releases)” Pressmeddelande, 27 april 2004, http://www.anz.com/nz/tools/newslibrary.asp?Media_Releases
- Cutcher Leanne, (2004) “The Customer As Ally: The Role Of The Customer in The Finance Sector Union’s Campaining” *The Journal Of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 3, september 2004, 323–336
- Kavanagh John (1994) “Farewell To The Old Bank Branch” *Business Review Weekly* 9 maj 1994, 52
- Kazi Elizabeth (2006) “We’re smart and funny. Really” *Australian Financial Review*, 16/2/06, 69.
- Kent Christopher och Guy DeBelle, “Trends in the Australian Banking System: Implications for Financial System Stability and Monetary Policy”, Research Discussion Paper, Reserve Bank of Australia, mars 1999, sid.11
- Matthews C.D. (1999) “The Effect of Bank Branch Closures on Rural Communities in New Zealand” 14th Australasian Finance and Banking Conference, University of New South Wales http://centre-banking-studies.massey.ac.nz/fileadmin//research_outputs/MBSCConfPaper.pdf
- Matthews, C.D. (2000). *Fallen branches: Is New Zealand overbranched? A true comparison of bank branch numbers*. Wellington: Finsec.
- Moullakis Joyce (2006) “Bank envy NZ satisfaction” *Australian Financial Review*, 30/1/06, 46
- NZIER (2004) “The Performance of the New Zealand Banking Sector” *Report to the Reserve Bank of New Zealand*, 26 november 2004 <http://www.rbnz.govt.nz/finstab/banking/supervision/OIApapers.pdf>
- O’Connell Bryan (1999) “Baptism by Fire – How Adversity Primed Australia’s Banking Industry for a Brave New Era” *Journal of Banking & Financial Services*, 113, 6, december, 12-28
- PJCCFS (2004) *Money Matters in the Bush*, Inquiry into the Level of Banking and Financial Services in Rural, Regional and Remote Areas of Australia, Parliamentary Joint Committee on Corporations and Financial Services, Parliament House, Canberra, januari 2004, ISBN 0 642 71215 8 http://www.aph.gov.au/senate/committee/corporations_ctte/completed_inquiries/2002-04/banking/rapport/banking.pdf
- RBA (1996) “Bank Branch Trends in Australia and Overseas” *Reserve Bank Bulletin*, november 1996, 1-6
- RBNZ (2005) *Financial stability report: november 2005*, Reserve Bank of New Zealand <http://www.rbnz.govt.nz/finstab/fsrapport/index.html>
- Rodgers Andrew (2003) “Developments in the New Zealand banking industry” Reserve Bank of New Zealand: Bulletin Vol. 66 No. 2, 5-17 http://www.rbnz.govt.nz/research/bulletin/2002_2006/2003jun66_2.pdf

SCEFPA (1999) *Regional banking services: Money too far away* House of Representatives Standing Committee on Economics, Finance and Public Administration Committee Parliamentary paper 54/99, mars 1999,
<http://www.aph.gov.au/house/committee/efpa/rbs/rbsrep.htm>

Sikora Peter (2001) “The four Pillars of Wisdom: The Major Banks Rethink Their Strategy” *Journal of Banking and Financial Services*, 115, 4, augusti, 28-31

Thomson Di och Malcolm Abbott (2000) “Community Banking in Australia” *Agenda*, 7, 3, 207-217.

Waite Peter (1997) “Human Resources” *The Australian Banker*, 111, 3, juni, 112-113

NOTER

- i SCEFPA (1999), PJCCFS (2004)
- ii Moullakis (2006).
- iii RBNZ (2005)
- iv RBA (1996)
- v Matthews (2000, s. 3)
- vi Rodgers (2003, s. 5-6)
- vii ANZ (2004)
- viii RBA (1996)
- ix Matthews (2000)
- x Den parlamentariska kommittén PJCCFS (2004, tabell 11.2)
- xi Kent och Debelle (1999, sid 11)
- xii SCEFPA (1999), PJCCFS (2004)
- xiii Se O’Connell (1999) för en översyn av 1990 års erfarenheter och Sikora (2001) för en analys av förändringar i bankernas strategier vid slutet av årtiondet.
- xiv Kavanagh (1994)
- xv Westpacs årsbokslut (2001)
- xvi Se Cutcher (2004)
- xvii Thomson och Abbott (2000)
- xviii Roy Morgan Research, rapporterat i Kazi (2006)
- xix Waite (1997)