

## Storebrand og norsk finansnæring

av Idar Kreutzer



Idar Kreutzer  
idar.kreutzer@storebrand.no

*I likhet med Storebrand er de øvrige aktørene i norsk finansnæring i stor grad resultatet av en vedvarende rekke av fusjoner og oppkjøp. Restruktureringene har gått i bølger, med varierende tempo og intensitet. Vi må i de nærmeste 18-24 måneder være forberedt på å se nye, viktige endringer i norsk og nordisk finansnæring.*

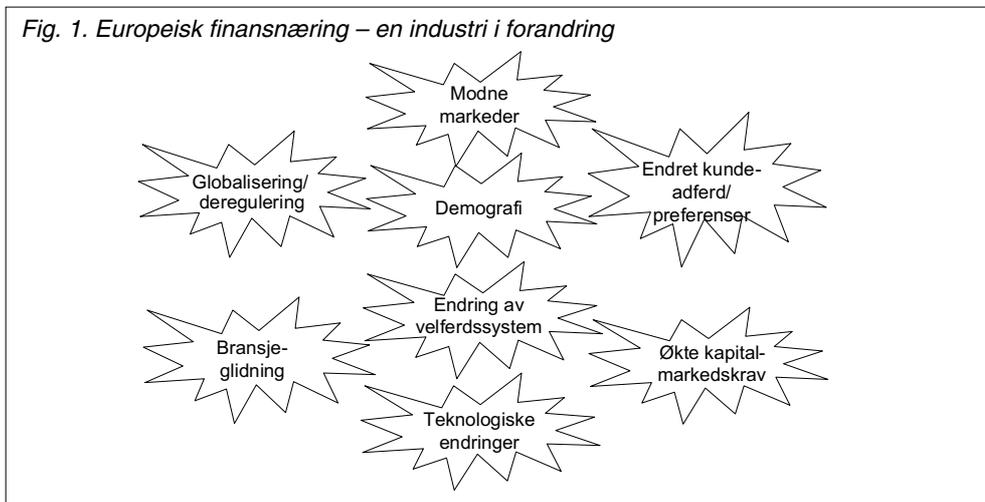
Storebrand har røtter tilbake til 1767 og har som navn og merkevare bestått siden 1888. Det innebærer at vi som i dag arbeider i selskapet har ansvaret for forvaltningen av en virksomhet med svært lang tradisjon og historie. Det har opp gjennom tiden – kanskje paradoksalt nok – vist seg at den beste oppskriften for å bevare hele tiden har vært å være villig til å forandre. Storebrand hadde i dag ikke vært et ledende selskap i Norge om den til enhver tid sittende ledelse ikke hadde vært forberedt på aktivt å forandre selskapet i tråd med utviklingen i samfunnet og i markedet. Samtidig ville grunnlaget for verdiskapende endringer ikke vært til stede om man ikke systematisk bygget videre på den kompetanse og posisjon som er bygget opp over tid.

Det norske finansmarkedet er de senere årene åpnet opp for internasjonal konkurranse,

og vi ser en klart økende tendens til at selskaper med hovedkontor utenfor Norge tar posisjoner i Norge. Særlig gjelder dette nordiske aktører, og Nordea, Den Danske Bank, Handelsbanken, Skandiabanken, Föreningssparbanken, og SE-Banken er tungt til stede i Norge og er eksempler på at grensene får mindre konkurransemessig betydning. Økt konkurranse, også internasjonalt, er et gode for kundene, og gir nyttige utviklingsimpulser til aktørene. Den strategiske konsekvensen av internasjonal konkurranse er at norske aktører, for ikke å bli presset over i en defensiv forsvarsposisjon, må rendyrke og videreutvikle egne fortrinn, samtidig som vekst-

**Idar Kreutzer** er adm.dir. i Storebrand ASA. Artikkelen er basert på foredraget "En finansnæring i forandring" som han holdt på Den norske Forsikringsforenings forsikringskonferanse 6. november 2001.

Fig. 1. Europeisk finansnæring – en industri i forandring



muligheter utenfor landets grenser må identifiseres. Storebrand er idag i første rekke en norsk aktør, men har innenfor smale nisjer etablert virksomhet i Sverige, Danmark, Irland, England og Frankrike, og har vært initiativtaker til etableringen av If, som i dag er Nordens klart ledende skadeforsikringsaktør.

Kombinasjonen av organisk vekst gjennom rendyrking og utvikling av egne fortrinn har alltid gått parallelt med betydelige strukturendringer i finansnæringen. Virksomheter som ønsker å påvirke og ta aktiv del i strukturendringsprosessen, må være i stand til å identifisere, analysere og forstå de trekk som driver utviklingen, samt være forberedt på å agere raskt når situasjonen tilsier det.

### En industri i forandring

En rekke faktorer preger restruktureringen vi ser i europeisk og nordisk finansnæring. Jeg vil særlig trekke frem tre forhold:

#### 1. Demografi og velstandsvekst

Europeisk finansnæring påvirkes av endringer i demografi og i de enkelte lands velferdssystemer. Ønsket om og behovet for langsiktig sparing er spunnet ut av spørsmål knyttet

til rollefordelingen mellom den enkelte innbygger og det offentlige. Lavere fødselstall og en stigende andel eldre i befolkningen har reist spørsmål ved statens evne til å finansiere fremtidige pensjonsinnbetalinger. Jeg ønsker ikke å skape tvil om fremtidige pensjonsutbetalinger i vårt eget land, men kan slå fast at stadig færre vil være tilfreds med den utbetalingen Folketrygden sikrer den enkelte. Dermed er det næringens utfordring å tilby produkter og tjenester som kompenserer for gapet mellom utbetalingene fra det offentlige og den enkeltes ønskede velferdsnivå. Dette representerer en markert vekstimpuls.

#### 2. Teknologisk utvikling

Den teknologiske utviklingen har hele tiden bidratt til å skape nye rammer for finansnæringen. På produksiden reduserer ny teknologi tiden for utvikling og implementering av nye tilbud. "Time to market" for enkelte nye produkter er gått ned fra år til uker. Produktenes levetid reduseres.

Ny teknologi påvirker også måten det enkelte selskap kommuniserer med sine kunder. Stikkordene er enkelhet og tilgjengelighet; Gjennom nye systemplattformer fremskaffes fullstendige oversikter over den enkelte kun-

des engasjementer og via Internett og telefoni sikres den enkelte kontinuerlig tilgang til transaksjoner og informasjon som tidligere var regulert av fysiske kontorers åpningstid. Samtidig gir teknologien kunden enkel tilgang til informasjon om konkurrerende produkter og tjenester, og fleksible distribusjonsløsninger øker tilbudet. Dette bidrar til økte krav fra våre kunder og øker konkurransen.

Samlet forventer vi at aktørene i finansbransjen også fremover vil ha et høyt investeringsnivå innen nye teknologiske løsninger, og at dette – alt annet like – øker stordriftsfordelene.

### 3. Deregulering

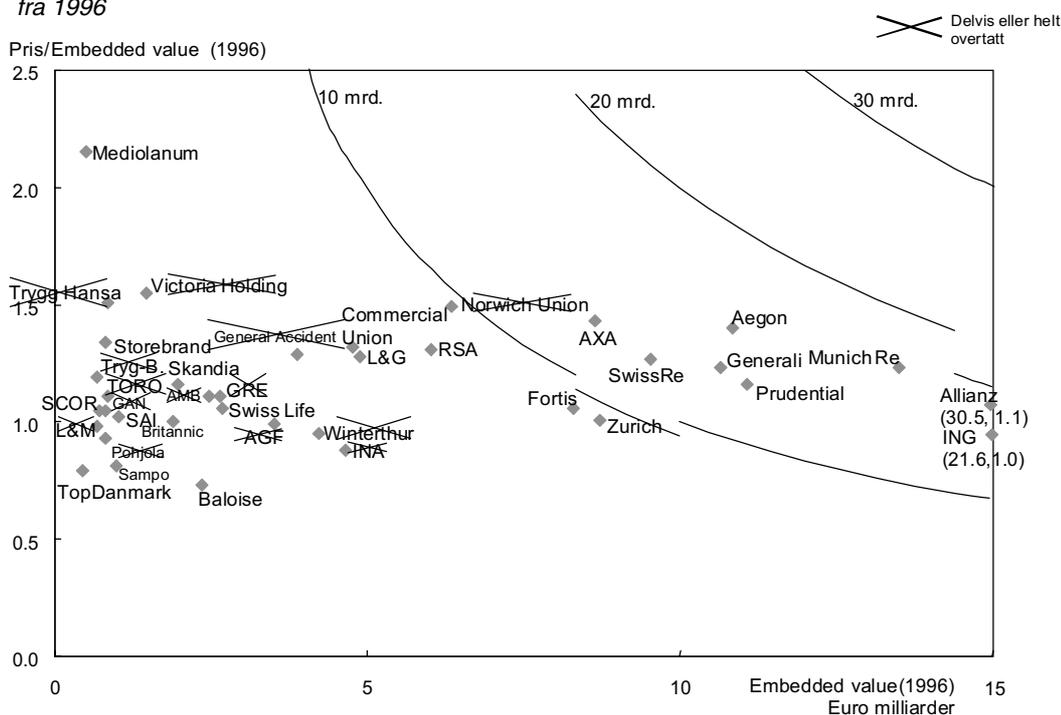
Internasjonal handel og konkurranse øker effektiviteten i økonomien, og er en fordel for forbrukeren. Dette gjelder også innen finans-

sektoren. Det vi ser på regelsiden er en bevisst og ønsket utvikling som stimulerer grenseoverskridende virksomhet og internasjonal konkurranse. Deregulering og regelharmonisering prøves mot andre nasjonale og politiske prioriteringer. Trenden er entydig. Nasjonale særbestemmelser viker til fordel for et regelverk tilpasset en internasjonal konkurransearena.

Økt konsolidering og etablering av virksomhet på tvers av landegrensene er en naturlig og rasjonell konsekvens av økt internasjonal konkurranse og økte stordriftsfordeler.

Endringstakten er høy og trenden entydig. Figuren nedenfor viser som en illustrasjon en oversikt over livselskaper i Europa, der selskaper som er kjøpt eller innfusjonert i andre selskaper i løpet av perioden 1996-2000, er krysset ut.

Fig. 2: Betydelig M & A trend – gjenværende selvstendige aktører i europeisk livsforsikring, fra 1996



### Utviklingen i Norden

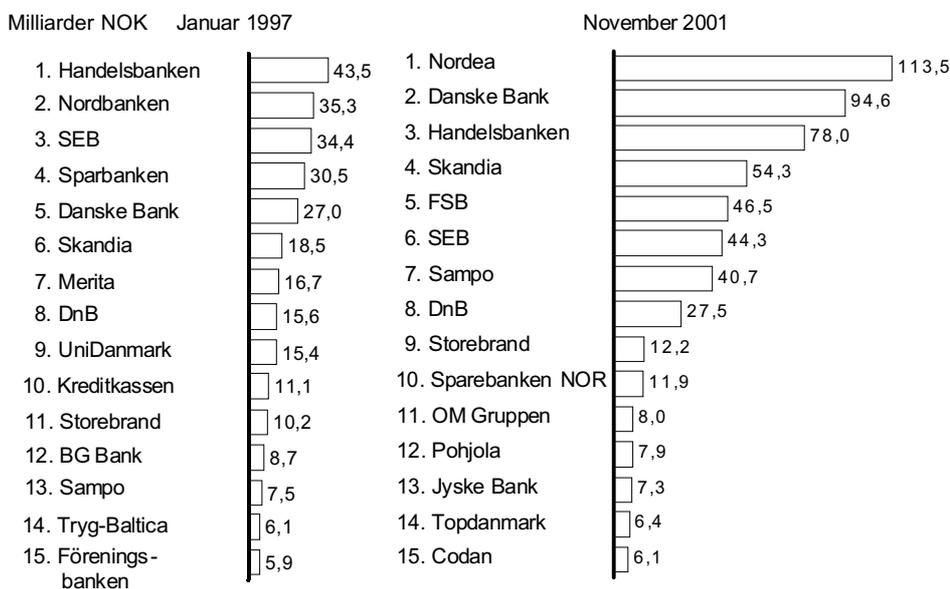
I Norden har vi sett en tilsvarende utvikling, og våre svenske og danske kollegaer har ført an i utviklingen.

Det er interessant å konstatere at dersom Kreditkassen og Storebrand hadde fått muligheten til å etablere Christiania i 1997, ville den fusjonerte virksomheten blitt en betydelig aktør og vært nær halvparten så stor som Nordens største finansinstitusjon. Dersom vi som et tankeeksperiment antar at samme transaksjon hadde blitt gjennomført i dag, ville Nordens største finansinstitusjon vært omlag fire ganger så stor som Christiania. Dette kan illustrere dynamikken i markedet, og viser at gårsdagens gode løsninger ikke nødvendigvis er svaret i dag. Det synes imidlertid klart at en gjennomføring av Christiania-transaksjonen i -97 ville lagt grunnlaget for at en norsk finansinstitusjon kunne ha spilt en langt mer aktiv og betydelig rolle i en tidlig fase av

restruktureringen i den nordiske finansnæringen, enn det som har vært tilfellet.

Fem år etter Christiania anbefalte Storebrand et tilbud fra finske Sampo, som ville skapt en fokusert nordisk aktør med vekt på langsiktig sparing, personrisikoprodukter og kapitalforvaltning. Bakgrunnen for at forslaget ble anbefalt, var at løsningen ville øke kraften i gjennomføringen av Storebrands strategi – særlig internasjonalt, løsningen var balansert med kompetansesentra for norsk og internasjonal livsforsikring og kapitalforvaltning i Norge, og tilbudet var vurdert som attraktivt for selskapets aksjonærer. Det er klare likhetstrekk mellom det finske og det norske finansmarkedet, og Sampo og Storebrand har begge bygget ledende posisjoner i det ”nye” finansmarkedet med et tradisjonelt forsikringsutgangspunkt. Men vi kunne igjen konstatere at en minoritet blant selskapets aksjonærer stoppet en offensiv løsning som var ønsket av et overveldende flertall.

Fig.3 Framvekst av regionalt fokuserte enheter i Norden



Kilde: Datastream; Dagens Næringsliv; årsrapporter

### Sparing og forvaltning

Strukturendringer og bygging av sterke fagmiljøer har gått hånd i hånd gjennom hele Storebrand historie. Slik er det også nå. Parallelt med et offensivt engasjement i strukturendringene i det norske og nordiske finansmarkedet, har Storebrand de senere årene aktivt tilpasset virksomheten til en ny konkurransesituasjon. Det er skjedd gjennom en reorganisering hvor ressursene er rettet inn mot markedet for sparing, livsforsikring og kapitalforvaltning, ved å holde kapital tilbake i virksomheten og bygge soliditet og gjennom betydelige investeringer knyttet til system- og produktutvikling.

UNI Storebrand var etter fristillingen fra offentlig administrasjon i -93 et svakt kapitalisert selskap. Endringer i regelverket for reserver i livselskapene svekket selskapets bufferkapital ytterligere. Den finansielle stillingen representerte en klar begrensning og var en avgjørende rammebetingelse for strategikutviklingen i selskapet.

Utviklingen i reassuransemarkedet viste etter en periode med store tap internasjonalt en tydelig tendens til at de beste kundene gikk til de største og mest solide aktørene. Som en mellomstor, svakt kapitalisert aktør erfarte UNI Storebrand International Insurance en klar svekkelse i kvaliteten på den forretning som ble tegnet. Store tap ble konstatert og kapitalbehovet vurdert som betydelig. Etter en grundig vurdering ble det ved årsskiftet -93/-94 besluttet å stanse nyttegning av internasjonal reassurans og sette virksomheten i run-off. Virksomheten ble skilt ut fra konsernet i -95.

Skadevirksomheten hadde på midten av 90-tallet en periode med svært gode resultater. Samtidig erfarte Storebrand en vedvarende trend med fallende markedsandeler, og markedets funksjonsmåte endret seg vesentlig. Undersøkelser viste at i -91 kjøpte mindre enn 20% av våre kunder sin skadeforsikring

gjennom telefon. Fem år senere ble mer enn 50% av kjøpene foretatt gjennom telefon. Økt kunnskap om risikostyring tydeliggjorde stor-driftsfordelene på kapitalsiden i skadeforsikring. Vi så også internasjonalt at de gode skadeselskapene systematisk hadde en lavere combined ratio enn de svakere konkurrentene. Som en konsekvens av denne kunnskapen lanserte Storebrand i -95 kjernekompetanseprosjektene innenfor distribusjon, underwriting og skadeoppgjør. Et betydelig effektiviseringspotensiale ble identifisert og hentet ut de nærmeste årene. Vi erfarte samtidig at grensenytten for de interne forbedringsprosessene var synkende, og at de strategiske forutsetningene for skadevirksomheten og virksomheten i sparemarkedet ble mer og mer ulike. Skademarkedet var modent og det var få, store aktører innenlands som dominerte markedet. Marginene var fallende samtidig som investeringsbehovet i ny teknologi var stort. Sparemarkedet derimot viste sterk vekst, det var mange nye aktører som etablerte seg, og det var store endringer både i produkt- og tjenestetilbudet. Storebrand hadde ikke ressurser alene til å utvikle begge forretnings-systemer med full kraft, og etter at Christiania ikke lot se realisere, måtte Storebrand foreta et valg. Etableringen av If i februar -99 var således en konsekvens både av en strategisk vurdering og intern ressursallokering. Etableringen falt sammen i tid med en negativ skadeutvikling i det nordiske markedet, og resultatene den første tiden har vært svake. Imidlertid legger både skade- og premieutviklingen sammen med Sampos inntreden i If grunnlaget for optimisme når det gjelder utviklingen fremover.

Innenfor sparemarkedet er bankkontoen et viktig "nav", der ulike typer spare- og risiko-produkter tilknyttes. Vi ser også at undersøkelser konkluderer med at kundene anser en bank for å være det naturlige tilknytningspunktet for rådgivning om personlig økonomi og kjøp av spareprodukter. Dette var noe av

bakgrunnen for etableringen av Storebrand Bank i -96. Når man skal slå en kile inn i et marked, er det naturlig å gjøre den smal, og banken ble således etablert som en ren teknologidrevet bank med fokus på gode rentebetingelser og god tilgjengelighet gjennom nett og telefon. Storebrand Bank har i perioden, som en rekke andre internasjonale nettbanker, utviklet seg fra en ren teknologibasert betjening, til også å ha et dedikert og kompetent rådgiverkorps rettet mot utvalgte segmenter. Banken er i dag Storebrands primære distribusjonskanal mot privatmarkedet. Det opprinnelige målet om positivt resultat i 2001 ble ikke nådd, men skal nås i år.

Under en kvart prosent av den norske befolkningen disponerer mer enn en fjerdedel av den samlede private investerbare finansformuen. Dette er gruppen som ofte kalles "high net worth individuals". Storebrand kjøpte i -99 Finansbanken for å styrke sin posisjon i dette segmentet, og kombinere Storebrands kompetanse innen sparing og kapitalforvaltning med Finansbankens sterke merkevarenavn hos denne kundegruppen. Uforutsette tap på shippingporteføljen har fått mye oppmerksomhet, men samtidig med håndteringen av disse er det nå bygget opp et slagkraftig privat-bank konsept vi tror skal være et konkurransedyktig alternativ i det norske markedet fremover.

Livvirksomheten i Storebrand har vært igjennom en betydelig utvikling. De tradisjonelle ytelsespensjonsproduktene danner fremdeles hovedfundamentet, og vil gjøre det i svært mange år fremover. Storebrands ledende posisjon er bygget opp gjennom generasjoners målrettede innsats, og det legges betydelig vekt på å opprettholde Storebrand Liv som den mest effektive leverandøren av denne produktgruppen i Norge. Samtidig er det åpnet opp for en rekke nye produkter de senere år, og Storebrand har i tillegg etablert nye, tilgrensende forretningsområder. I et historisk perspektiv har investeringene innenfor

unit linked og innskuddspensjon vært et betydelig løft for Storebrand. Det er derfor gledelig å erfare at selskapet har tatt den ledende posisjonen i det norske markedet innenfor disse nye produktområdene. For å styrke den strategiske posisjonen i markedet og bedre dialogmuligheten med det enkelte individ bak de store kollektivkontraktene ble det i fjor lansert et nytt konsept for administrasjon av alle viktige goder en bedrift tilbyr sine ansatte. Dette konseptet har så langt vært en stor suksess. Videre har vi i flere markeder sett en økende interesse for private helseforsikringsprodukter, og Storebrand Helse, som er etablert sammen med DKV - Europas største kjøper av sykehussenger, hadde i fjor en vekst på over 60% både i Sverige og i Norge. Når det gjelder personrisikoprodukter, er den norske befolkningen underforsikret, og Storebrand har innledet en kampanje for tegning av barneforsikring; som har som mål å doble antall forsikringsdekninger i selskapet i løpet av året.

Kapitalforvaltningsvirksomheten var frem til -96 en avdeling og et kostsenter i Livsselskapet. En naturlig konsekvens av satsingen på sparemarkedet var å skille denne ut som et eget forretningsområde, og satse på ekstern diskresjonær forvaltning. Gjennom utvikling av kompetansen på miljøinvesteringer er SRI utviklet som et internasjonalt nisjeprodukt. Storebrand Fondene er sammen med Delphi reposisjoner, og har siden -97 gått fra å ha 2,7% av netto nytegning i aksjefondsmarkedet, til å ha omlag en 20% markedsandel av netto nytegning i fjor.

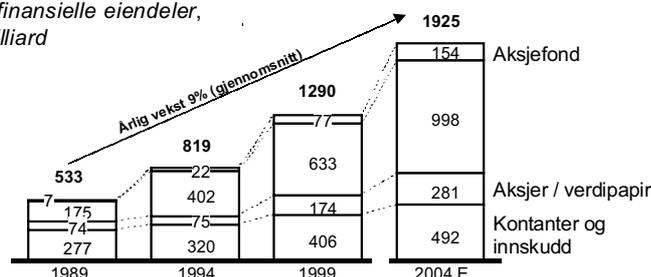
Som et viktig element i å fokusere ressursinnsatsen mot sparemarkedet har alle ikke-strategiske støttefunksjoner blir outsourcet i løpet av de senere år. Dette omfatter alt fra IT, infrastruktur og drift, til husdrift og kantine.

Som figuren nedenfor viser, vokser det norske sparemarkedet generelt, og spesielt innenfor de langsiktige spareproduktene som livsforsikring og verdipapirfond.

Fig. 4: Underliggende vekst i Storebrands hovedsatsingsområder

- Norge som land blir stadig rikere og innbyggerne blir stadig eldre
- Velstående segmentet har den raskeste veksten i formue
- Privat og kollektiv pensjonssparing blir stadig viktigere
- Fortsatt deregulering gir vekst i det konkurranseutsatte markedet
- Underliggende langsiktig trend mot høyere andel fond og høyere aksjeandel ikke påvirket av markedsendring på kort sikt

Private finansielle eiendeler,  
NOK milliard



Kilde: Norges Bank/interne estimater

Storebrands resultater har vært svake gjennom 2001. Disse har vært sterkt påvirket av kapitalmarkedene og reflekterer ikke den konkurransekraft som er bygget opp i virksomheten. Den underliggende utviklingen er positiv innenfor selskapets kjerneområder, og det er et Storebrand i angrepsposisjon som går inn i 2002.

### Videre utvikling av finans- og forvaltningsnæringen i Norge

Finansnæringen kan bli en viktig vekstnæring for Norge. På samme måten som nasjonen aktivt tok tak i de tekniske og kommersielle utfordringene knyttet til utnyttelsen av vannkraftressursene tidlig på 1900-tallet og oljeressursene på 60- og 70-tallet, kan vi nå hensyntatt EØS-avtalen aktivt gripe fatt i mulighetene som kapitalrikdommen skaper.

Det er flere forhold som vil avgjøre den videre utviklingen av finans- og forvaltnings-

næringen i Norge. Myndighetene og de enkelte virksomheter står overfor en rekke enkeltbeslutninger som sammen vil bestemme den videre retning. Plasshensyn tilsier at kun utvalgte beslutningspunkter belyses kort i det følgende:

Regjeringen satte våren 2001 ned en bredt sammensatt kommisjon for å utrede rammen for en ny pensjonsreform. Pensjonskommisjonen vil i sitt arbeid vurdere spørsmålet om fondering av folketrygden/folketrygdens tilleggspensjon. Spørsmålet om individualisert forvaltningsvalg vil ventelig bli vurdert samtidig. Mye taler for at kommisjonen vil konkludere med å anbefale en fondering, og at diskusjonen i særlig grad vil stå om fonderingsmodell og individualisering. Hensynet til finansnæringen skal naturligvis ikke veie tyngst i disse vurderingene, der hensynet til rettighetshaverne står i sentrum. Imidlertid viser erfaringene fra bl.a. Sverige at konsekvensene av de valg som gjøres kan være

betydelige for vår næring. Eksempelvis førte det frie forvaltningsvalg i Sverige til at nær 80% av de midlene som ble aktivt plassert, ble plassert hos svenske forvaltere. Vi så også at omlag 25% av midlene ble plassert i fond som direkte eller indirekte hadde Sverige som nedslagsfelt for sine investeringer – en langt høyere andel enn det som følger av en balansert, internasjonalt diversifisert portefølje. Systemendringene i Sverige representerte således en sterk positiv vekstimpuls til næringen og gav en positiv kapitaltilgang til det nasjonale næringsliv. De beslutninger som skal fattes etter råd fra pensjonskommisjonen, kan få avgjørende betydning for norsk finansnæring.

Næringen har behov for rammebetingelser som gjør det internasjonalt attraktivt å etablere seg og drive forvaltningsvirksomhet i Norge. Rammebetingelsene skal ikke favorisere nasjonale aktører, men fungere som en vekstimpuls for virksomheter som har sitt virkeområde her. Gjennom det vil nasjonale aktører naturlig bli stimulert. Rammebetingelsene må sikre enkel etablering, effektiv organisering av virksomheten og underbygge etableringen av hensiktsmessige selskaps- og næringsstrukturer. Finansministerens vurdering av 10%-regelen og Banklovkommisjonens arbeid med regelverket for organisering av kapitalforvaltningsvirksomhet er aktuelle spørsmål i denne sammenheng. Irland og Danmark er eksempler som ikke kan kopieres, men som kan inspirere myndighetene i utviklingen av et regelverk som stimulerer en ønsket utvikling.

Kompetansebygging er en avgjørende forutsetning for utvikling av forvaltningsnæringen. Her har selskapene et betydelig ansvar gjennom etablering og utvikling av trainee-

programmer, etter- og videreutdanningstilbud. Videre må myndighetene og utdanningsinstitusjonene invitere til samarbeid med næringen om videreutviklingen av universitets- og høyskoletilbudet. Storebrand har i den forbindelse hatt en fruktbar dialog med Norges Handelshøyskole om etablering av et gaveprofessorat innen kapitalforvaltning, finans og risikostyring.

De strategiske valg som norske finansinstitusjoner foretar vil naturligvis ha betydelige konsekvenser for næringens utvikling. For å bygge internasjonal konkurransekraft må virksomheten fokuseres og ressursene konsentreres. Flere har i den aktuelle debatten understreket betydningen av å sikre fortsatt bestemmende innflytelse for norske interesser i noen av våre store finansinstitusjoner. Fra et næringsutviklingssynspunkt kan det imidlertid være vel så viktig hvor virksomheten drives som hvor den eies. En Londonbasert kapitalforvalter som eies av norske interesser, kan ha mindre betydning for norsk kapitalforvaltningsnæring enn en norskbasert kapitalforvalter som eies av for eks. finske interesser.

For at norsk forvaltningsnæring skal blomstre, må vi fra våre ulike ståsted bidra til utviklingen av et næringscluster i Norge, der konkurranse og kompetanse er drivkreftene i utviklingen av internasjonalt konkurransedyktige virksomheter og institusjoner.

Det er gode grunner til å se med kritisk, men positiv forventning på den videre utviklingen. Mulighetene er mange, og de må gripes gjennom offensive tiltak, ikke gjennom defensiv beskyttelse og særbehandling. Også fremover vil vi se at vektlegging av sterke fagmiljøer kombinert med et aktivt forhold til strukturendringene i bransjen er nøkkelen til suksess.