

# Bankenes kostnader og inntekter i betalingsformidlingen i 2001

Olaf Gresvik, konsulent, og Grete Øwre, assisterende direktør, Avdeling for finansiell infrastruktur og betalingssystemer

**Tall fra nasjonalregnskapet viser at det har vært en sterk produktivitetsøkning i finansiell sektor på 1990-tallet. Av artikkelen fremgår det at endringer i betalingsformidlingen har vært en viktig kilde til dette. Et større antall betalingstransaksjoner produseres til lavere kostnader enn tidligere. Direkte prising av betalingstjenestene gjør at kundene velger de tjenestene som dekker deres behov til lavest mulig kostnad. Begge deler har bidratt positivt til effektiviteten i betalingssystemene.**

## Innledning

I sentralbanklovens § 1 heter det at Norges Bank: «skal (...) fremme et effektivt betalingssystem innenlands og overfor utlandet.» Et effektivt betalingssystem sørger for at betalinger gjennomføres hurtig, rimelig og sikkert. Som et ledd i arbeidet med effektive betalingssystemer gjennomførte Norges Bank i 1988 og 1994, og nå for 2001, undersøkelser av bankenes kostnader ved produksjon av betalingstjenester. Formålet med undersøkelsene er å kartlegge kostnadsstrukturen, kostnadsutviklingen over tid og forholdet mellom priser og kostnader i betalingsformidlingen.

Priser bør gjenspeile produktets eller tjenestens verdi og kostnadene ved å fremskaffe produktet. Priser som avspeiler de relative kostnadene ved å produsere de ulike betalingstjenestene gir brukerne insentiver til å velge de tjenestene som tilfredsstiller deres behov til lavest mulig kostnad. Dette bidrar til riktig bruk av ressurser og øker effektiviteten i betalingsformidlingen.

Konkurranse er et viktig virkemiddel for å oppnå effektiv ressursbruk. En av de sentrale forutsetningene for konkurranse er lett tilgjengelig og korrekt informasjon til markedsaktørene om pris, mengde og kvalitet på produktet/tjenesten som tilbys. Kostnadsundersøkelser, sammen med den årlige statistikken over priser og antall transaksjoner i betalingsformidlingen, som Norges Bank gir ut i «Årsrapport om betalingsformidling», gir markedsaktørene informasjon som ellers ville være vanskelig å fremskaffe.

I denne artikkelen presenterer vi resultater fra kostnadsundersøkelsen for 2001. Resultatene fra undersøkelsen og statistikk over priser og transaksjoner i betalingsformidlingen belyser bankenes kostnader og inntekter ved betalingsformidling i 2001. Utviklingen siden 1994 har gått i riktig retning. Målt i faste 2001-kroner har bankenes total kostnader falt siden 1994, samtidig som antallet transaksjoner er doblet. Kostnadsdekningen gjennom direkte priser har økt fra 39 til 70 prosent, samtidig som kundene i snitt betaler mindre per transaksjon nå enn i 1994.

Syv banker har deltatt i undersøkelsen. Det rettes en takk til disse bankene, som har gitt oss mye verdifull informasjon. Uten deres medvirkning, innspill og detalj-

kunnskap ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne undersøkelsen<sup>1</sup>.

## Bakgrunn

Norges Bank har gjennomført undersøkelser av bankenes kostnader i betalingsformidlingen i 1988 og 1994. I begge undersøkelsene ble dekningsbidragsmetoden benyttet, og det var de tre største bankene og Posten (Postgiro/Postbanken) som deltok. I artiklene som beskrev resultatene fra undersøkelsene (se Fidjestøl, Flatraaker og Vogt (1989a, b) og Robinson og Flatraaker (1995a, b)) ble det både fokusert på enhetskostnadene ved å tilby de ulike tjenestene og bankenes kostnadsdekning gjennom direkte prising. Norges Bank oppfordret bankene til å øke kostnadsdekningen gjennom direkte priser slik at den skjulte prisingen gjennom float<sup>2</sup> og rentemargin kunne reduseres. En annen viktig grunn til å anbefale prising av tjenester var at priser som gjenspeiler produksjonskostnadene vil påvirke kundene til å velge tjenester som dekker deres behov til lavest mulig kostnad, noe som vil være positivt for effektiviteten i betalingsformidlingen.

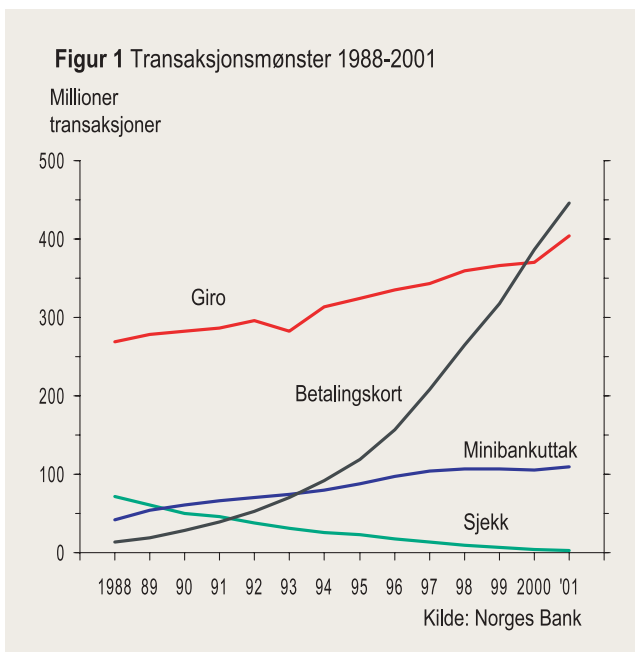
Siden 1994 har det bare vært mindre endringer i antallet årsverk og filialer i bank. Det har likevel skjedd store strukturelle endringer i løpet av denne perioden. De viktigste endringene i forbindelse med betalingstjenester er fusjonen mellom Den norske Bank og Postbanken, som førte til at all produksjon i Postgiro ble flyttet over til Bankenes Betalingsentral AS (BBS). Bankene har solgt Novit og Fellesdata til EDB Business Partner, som har slått sammen de to organisasjonene. Det har også skjedd endringer i produktspekteret til bankene, hvor introduksjonen av banktjenester over Internett er den viktigste endringen. Dette har også ført til nyetablering av nissebanker som satser spesielt på betalingstjenester eller sparing. Økt bruk av elektroniske betalingstjenester og fusjoner blant produsentene av betalingstjenester kan ha gitt grunnlag for bedre utnyttelse av stordriftsfordeler i produksjonen.

Figur 1 viser at bruken av de ulike betalingstjenestene har endret seg mye siden den første undersøkelsen. I

<sup>1</sup> En spesiell takk rettes til økonomisjef Børre Grovan i Andebu Sparebank for hans medvirkning i undersøkelsen. Hans arbeider i forbindelse med Master of Management-graden ved Bedriftsøkonomisk Institutt har gitt oss nyttig innsikt i hvordan ABC-analyseverktøyet kan benyttes i banker. Se Grovan og Richardsen (2000) og Folkestadås og Grovan (1999).

<sup>2</sup> Floatinntekter for bankene innebærer at et beløp som overføres fra en konto til en annen – for eksempel gjennom girosystemet – i en viss periode ikke er rentebærende verken for betaleren eller betalingsmottakeren. Finansavtaleloven som trådte i kraft 1. juli 2000 inneholder bestemmelser som fjerner all float fra kundebetalinger.

1988 ble betalinger på stedet hovedsakelig utført med sjekk og kontanter, mens de i 2001 er dominert av kortbruk. Regninger betales hovedsakelig med giro, og antallet girobetalinger har økt svakt i perioden. Om lag halvparten av de kontantløse transaksjonene utføres i dag med kort.



## Tjenestene i undersøkelsen

Undersøkelsen kartlegger *bankenes* kostnader ved å levere betalingstjenester, og omfatter alle hovedgruppene av betalingstjenester som brukes av person- og bedriftskunder. Den omfatter både elektroniske og blankettbaserte tjenester, og innskudd og uttak av kontanter, men kartlegger ikke utenlandsbetalinger, kjøp/salg av reisevaluta og interbankbetalinger. Følgende tjenester inngår i undersøkelsen:

- *Elektroniske betalingsinstrumenter:*
  - Telefongiro
  - Giro betalt via PC/Internett
  - Avtalegiro
  - Remittering og bedriftsterminalgiro (med og uten melding, med KID)
  - EFTPOS – elektronisk betaling med kort i betalingsterminal
- *Blankettbaserte betalingsinstrumenter:*
  - Sjekk
  - Giro sendt inn per brev
  - Giro betalt over skranke (kontant eller belastet konto)
  - Remittering og bedriftsterminalgiro med utbetalingsanvisning
  - Manuell overføring mellom kontoer

- *Kontant tjenester:*
  - Minibankuttak
  - Uttak og innskudd i filial
  - Nattsafe

Tjenestespekteret fra undersøkelsen i 1994 er denne gangen utvidet med nattsafetjenesten og to nye tjenester: betaling av giro via telefon, som så vidt var tatt i bruk i 1994, og girobetaling via PC/Internett, som ble introdusert i 1996. De syv bankene som deltar i undersøkelsen, har en samlet markedsandel målt i antall transaksjoner på 38 prosent. Markedsandelen er høyest for avtalegiro og remittering og bedriftsterminalgiro, og analysen av disse tjenestene er derfor beheftet med relativt lite usikkerhet. Usikkerheten er større for resultatene til tjenester som giro belastet konto i skranke, giro betalt per telefon eller via PC/Internett, sjekk og uttak i andre bankers minibank, ettersom bankene i undersøkelsen har en lavere markedsandel for disse tjenestene

Små bedrifter benytter seg ofte av de samme betalingstjenestene som personkunder. Bankene har imidlertid utviklet egne betalingsløsninger for bedrifter som har mange inn- og utbetalinger. Disse tjenestene baserer seg på egne terminaler hos (bedrifts)kunden. Terminalene brukes bare til banktjenester, og kommuniserer med banken via faste linjer. BBS har utviklet en slik løsning som går under navnet remittering, mens bankene selv eller grupper av banker har utviklet løsninger under samlebetegnelsen bedriftsterminalgiro. Ved beregning av kostnadene for disse betalingsløsningene har vi slått sammen tjenestene fra BBS og bankenes egne løsninger. Dette er endret fra tidligere undersøkelser, da bare BBS sine tjenester ble kartlagt.

Undersøkelsen kartlegger bankenes kostnader ved betalingsformidling. Kundernes kostnader ved betalings-tjenester består i utgangspunktet av bankenes direkte prising av tjenestene. I tillegg oppstår det tids- og reisekostnader når kundene skal oppsøke en filial, og kostnader til kommunikasjon og hjelpemidler ved betalinger over telefon og Internett. Disse tilleggskostnadene inngår i samfunnets totale kostnader til betalingsformidling, men de er ikke inkludert i undersøkelsen. Betalingsmottakernes kostnader ved fakturautstedelse og lignende er heller ikke kartlagt her.

## ABC-analyse

Bankenes offisielle regnskaper gir ikke detaljerte opplysninger om kostnadene ved å tilby betalingsformidling. Undersøkelsene er derfor i stor grad basert på interne beregninger i bankene. Årets undersøkelse tar utgangspunkt i det offisielle regnskapet, men tilpasser og sammenstiller informasjonen med interne beregninger og data fra kilder utenfor regnskapet.

I årets kostnadsundersøkelse har vi basert analysen på en metodikk som kalles aktivitetsbasert kostnadsanalyse

(ABC-analyse)<sup>3</sup>. Undersøkelsene Norges Bank utførte i 1988 og 1994 benyttet en metodikk kalt dekningsbidragsanalyse. Med unntak av enkelte tall er de viktigste resultatene likevel sammenlignbare.

ABC-analyse ble utviklet for 10-15 år siden, se Cooper and Kaplan (1999), Bjørnenak (1993), Sti (1993). Metoden er spesielt godt egnet når andelen kostnader i støttefunksjoner er høy og gjerne har steget over tid og/eller når det er stor variasjon i produkter, kunder og produksjonsprosesser. Bankenes produksjon av betalingstjenester kjennetegnes både ved store kostnader i støttefunksjoner og store variasjoner i hvordan tjenestene fremstilles, og dermed også ved store variasjoner i kostnadene mellom ulike tjenester.

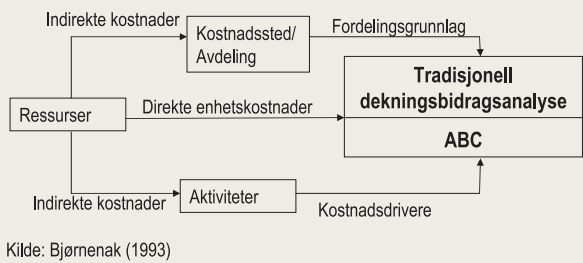
De *direkte* kostnadene er kostnader som knyttes direkte til hver enkelt av tjenestene bankene leverer, og som varierer med mengden levert, det vil her si antall transaksjoner. I undersøkelsen for 2001 omfatter direkte kostnader blant annet leveranser fra BBS og EDB Fellesdata, kjøp av sedler og mynt, kjøp av korttjenester og interbankgebyrer. Vi har også definert utviklingskostnader knyttet til enkelttjenester som direkte kostnader. Andelen direkte kostnader varierer sterkt fra tjeneste til tjeneste.

De *indirekte* kostnadene omfatter blant annet alle personalkostnader, kostnader til drift av bankenes data-systemer, kostnader til lokaler, maskiner, inventar og kontorrekvisita, generell markedsføring av banken og så videre. I undersøkelsen fra 1994 ble alle filialkostnader behandlet som direkte (eller variable) kostnader. I 2001 behandles alle personalkostnader, også de som oppstår i filialene som indirekte kostnader, noe som medfører at tjenester som helt eller delvis behandles manuelt får en høyere andel indirekte kostnader enn hva tilfellet var i 1994-undersøkelsen. Andelen indirekte kostnader er om lag 60 prosent i 2001, mot 18 prosent i 1994.

De indirekte kostnadene fordeles på de enkelte tjenestene ved hjelp av en fordelingsnøkkel. I dekningsbidragsmetoden benyttes ofte bedriftens avdelinger som fordelingsnøkkel for de indirekte kostnadene. I ABC-analyse er denne fordelingsnøgkelen basert på *aktivitetene* i bedriftene. Aktiviteter i bedriften/banken er handlinger og prosesser som er nødvendige for å levere produktet/tjenesten (for eksempel registrere bilag, ta imot kontanter, åpne konto, endre avtaler). De indirekte kostnadene fordeles fra aktivitetene til betalingstjenestene via *kostnadsdrivere*. I kostnadsundersøkelsen har vi definert tre typer kostnadsdrivere: transaksjoner, konto (avtaler tilknyttet produktet/tjenesten) og produkter (dvs. om banken leverer tjenesten eller ikke). Kostnadene fra hver aktivitet fordeles på tjenestene basert på hvor mange ganger kostnadsdriveren gjentas. Forskjellen på dekningsbidragsmetoden og ABC er vist i figur 2.

Basisen for tallene som ble samlet inn, var regnskapet for 2001. Fakturaer og transaksjonsdata fra BBS og EDB Fellesdata og Norges Bank var en viktig del av

Figur 2 ABC-analyse og dekningsbidragsanalyse



Kilde: Bjørnenak (1993)

beregningsgrunnlaget. Avskrivninger på bygg og anlegg ble erstattet med alternativkostnader basert på markedspris. Utviklingskostnader for nyutviklede tjenester og videreutvikling av gamle tjenester ble estimert og fordelt i forhold til forventet «økonomisk levetid». Kostnader ved kapitalbinding (rentetap) på kontantbeholdningen ble beregnet med basis i Norges Banks rentestatistikk og bankenes beholdninger av kontanter. Ved hjelp av tidsstudier ble det anslått hvor mye tid bankene brukte på de ulike aktivitetene, og de indirekte kostnadene ble fordelt i forhold til resultatet fra disse studiene.

Vi mangler opplysninger om ledig kapasitet for de ulike tjenestene. I undersøkelsen forutsettes det derfor at de historiske transaksjonstallene er et uttrykk for full utnyttelse av kapasiteten. Dette bidrar til å øke de beregnede enhetskostnadene for tjenester hvor det er ledig kapasitet. Utviklingskostnader er dels beregnede tall basert på avskrivninger, dels faktabaserte tall. De faktiske tallene vil derfor avvike noe fra våre tall. Vi har definert 25 aktiviteter relatert til betalingsformidling og én aktivitet som er relatert til all annen virksomhet i banken. Dette kan ha gitt for stort fokus på aktivitetene som er relatert til betalingsformidling, med en påfølgende overvurdering av de indirekte kostnadene.

## Resultater fra undersøkelsen

### Produktivitet

Finansiell tjenesteyting er en av de sektorene i norsk økonomi som har bidratt sterkest til produktivitetsøkningen det siste tiåret. Reviderte tall fra nasjonalregnskapet viser at produktiviteten for Fastlands-Norge økte med 2,4 prosent årlig på 1990-tallet. Finansiell tjenesteyting er en av sektorene med sterkest produktivitetsvekst, med et gjennomsnitt på 6,3 prosent årlig. Betalingsformidlingen er en viktig del av finansiell tjenesteyting og har bidratt til produktivitetsveksten, se også Lindquist (2002). Produktivitetsøkningen skyldes både mer rasjonell produksjon og økt bruk av de mest kostnadseffektive tjenestene. Blant annet som følge av bankenes prispolitikk på betalingstjenester har bankene fått til en ønsket vridning i etterspørselen, fra blankettbaserte tjenester til elektroniske tjenester, se også Humphrey, Kim og Vale (2001).

<sup>3</sup> Nærmere beskrivelse av metoden vil komme i et arbeidsnotat fra Norges Bank som vil bli publisert tidlig i 2003.

Tabell 1 viser nøkkeltall som belyser produktivitetsutviklingen. Siden 1994 har antall betalingstransaksjoner økt til det dobbelte, 968 millioner transaksjoner. Antall årsverk totalt i banknæringen har økt med 1 prosent, mens antall filialer er blitt redusert med 13 prosent. Antallet postkontorer ble halvert fra 1994 til 2001.

Tabell 1 Nøkkeltall

	1988	1994	2001
Antall bankfilialer	2 200 <sup>a</sup>	1 600	1 390
Antall årsverk i bank	33 000 <sup>a</sup>	23 200	23 400
Antall betalings- transaksjoner (millioner)	381 <sup>b</sup>	481	968 <sup>c</sup>
Totale kostnader (milliarder 2001-kroner)	5,4 <sup>b</sup>	6,3	5,9
Gjennomsnittlig enhetskostnad pr transaksjon (2001-kroner) <sup>d</sup>			
- med kontantuttak i skranke	n.a.	13,00	5,80
- uten kontantuttak i skranke	14,10	10,70	5,30

<sup>a</sup> Tilnærmet

<sup>b</sup> Eksklusive uttak i skranke

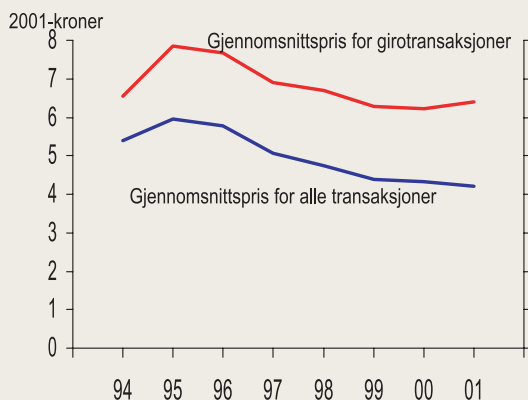
<sup>c</sup> Alle transaksjoner, inklusive beregnede størrelser for tjenester uten nasjonal statistikk – innskudd, nattsafe og overføringer

<sup>d</sup> Eksklusive nattsafe

Kilde: Norges Bank

Kostnaden totalt sett ved å produsere betalingstjenester har falt fra 6,3 mrd. kroner i 1994 til 5,9 mrd. kroner i 2001 (målt i 2001-kroner), et fall på 6 prosent. Årsaken til dette ligger i at det har skjedd en vridning i bruken av betalingsinstrumenter fra manuelle tjenester til elektroniske betalingsinstrumenter som betalingskort og elektroniske giroer. Gjennomsnittskostnaden for å produsere betalingstransaksjoner<sup>4</sup> er halvert siden 1994. Samtidig har kundene i stadig større grad blitt stilt overfor de faktiske kostnadene ved å produsere tjenestene gjennom direkte prising. Etter 1. juli 2000 kan bankene ikke lenger ta inntekt fra float.

Figur 3 Gjennomsnittspriser per transaksjon og gjennomsnittspriser per girotransaksjon i Norge. Priser i 2001-kroner



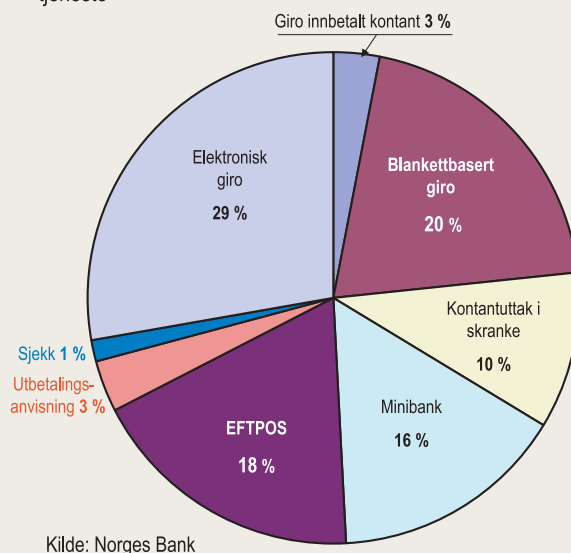
Kilde: Norges Bank

Gevinsten fra produktivitetsøkningen går både til kundene og bankene. Figur 3 viser at kunden i gjennomsnitt (vektet etter endret bruksmønster for de ulike tjenestene) betaler mindre for hver enkelt transaksjon i 2001 enn hva tilfellet var i 1994 målt i fast kroneverdi, både for gjennomsnittet av alle tjenester og for girotjenester. Siden 1994 har flere transaksjoner blitt produsert i bankene for mindre innsats (målt i kroner). Dette frigjør ressurser til andre formål, noe som kommer samfunnet til gode.

### Totalt kostnader og inntekter

Fordelingen av bankenes totale kostnader knyttet til de ulike betalingstjenestene vises i figur 4. Girotjenester genererer 52 prosent av kostnadene, knapt 3 milliarder kroner fordelt på drøyt 400 millioner transaksjoner. Girotjenester utført i skranke (kontant og belastet konto) er svært kostbare med kostnader på 725 millioner kroner (12 prosent av totale kostnader) for 50 millioner transaksjoner. De tradisjonelle, blankettbaserte tjenestene er relativt sett dyrere å produsere enn de moderne, elektroniske tjenestene. Blankettbaserte tjenester inkludert sjekk står for 27 prosent av kostnadene, mens de bare står for 14 prosent av transaksjonene. Elektroniske girotjenester utgjør 29 prosent av kostnadene og 28 prosent av transaksjonene. Korttransaksjoner i EFTPOS (Electronic Funds Transfer at Point Of Sale, eller betalinger utført elektronisk med kort i betalingsterminal) og minibank står for 34 prosent av kostnadene, og 54 prosent av transaksjonene. Kontantuttak i skranke står for 10 prosent av kostnadene og 4 prosent av transaksjonene. Bankene har økt sine inntekter fra direkte priser (gebyrer) selv om gjennomsnittsprisen per transaksjon ikke

Figur 4 Kostnadene i betalingsformidlingen fordelt etter tjeneste



Kilde: Norges Bank

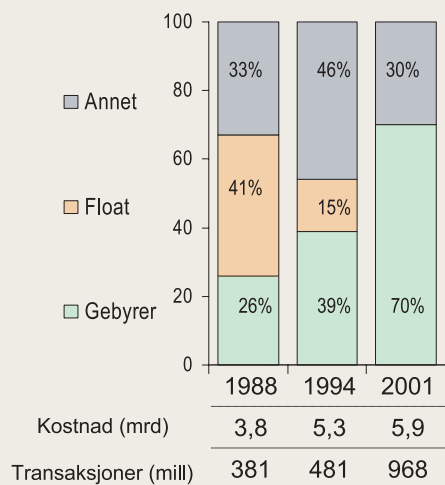
<sup>4</sup> Gjennomsnittskostnaden er beregnet ved å vekte enhetskostnadene for de enkelte tjenestene med nasjonale transaksjonstall. Tallene i tabell 1 er justert ved den generelle konsumprisindeksen, og gir uttrykk for kostnadene i 2001-kroner.



har økt siden 1994. Figur 5 viser hvordan bankene dekket inn kostnadene ved betalingstjenester i 1988, 1994 og 2001. Direkte priser dekket 70 prosent av bankenes kostnader<sup>5</sup> til betalingsformidling i 2001. Dette er en markert økning siden 1988 og 1994. Vi har ikke kalkulert med kostnadsdekning fra float i 2001 på grunn av endret lovgivning<sup>6</sup>. Restposten «annet» er kostnader som ikke dekkes gjennom prising.

Denne undersøkelsen fokuserer på kostnadene ved å levere de ulike betalingstjenestene. Resultatene viser at bankene ikke får dekket alle sine kostnader ved å tilby betalingstjenester. Bankene vil ofte legge en kundelønnsomhetsbetraktning til grunn ved sine beslutninger om prissetting av banktjenestene. Dette, kombinert med at bankene er avhengige av å levere betalingstjenester for å være et fullverdig alternativ for kundene, vil påvirke prissettingen.

**Figur 5** Bankenes inndecking av kostnadene i betalingsformidlingen, prosent



Kilde: Norges Bank

### Enhetskostnader

Det er store variasjoner i enhetskostnadene for de ulike tjenestene. Nattsafe er mest kostbar per enhet, og deretter bedriftsterminalgiro med utbetalingsanvisning. De fleste blankettbaserte tjenestene er dyrere enn de elektroniske tjenestene. Unntaket er brevbasert giro, som er rimeligere enn PC/internettgiro. EFTPOS-transaksjoner produseres til lavest enhetskostnad. Tabell 2 viser enhetskostnader, transaksjonstall, totalkostnader og priser for tjenestene.

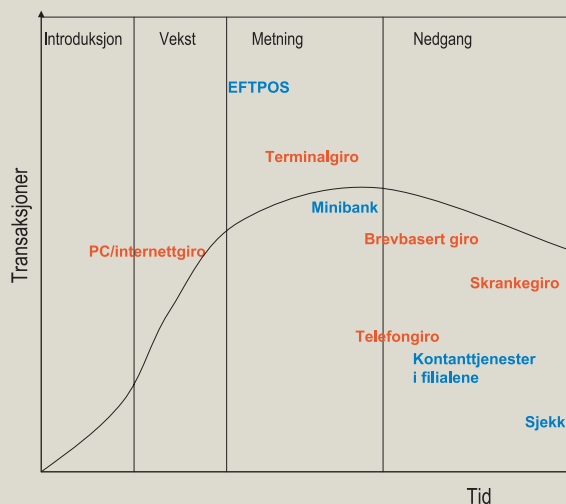
<sup>5</sup> Inntektstallet er regnskapstall fra alle banker og filialer i Norge, hentet fra «Offentlig rapportering fra banker og finansieringsforetak» som bankene leverer til Norges Bank. Ved beregning av inntektene basert på listeprisene per transaksjon (uten rabatter), årsavgifter på kort, inntekter fra OCR og transaksjonstall hentet fra Norges Bank (2001) blir inntektene 5 milliarder kroner. Differansen mellom beregnede og faktiske inntekter skyldes rabatter til kundene. VISA Norges inntekter fra brukerstedsprovisjon er ikke inkludert i inntektstallet.

<sup>6</sup> Finansavtaleloven (2000)

## Betalingstjenester og livssyklus

Kostnadene ved å produsere ulike betalingstjenester varierer til en viss grad med hvor lenge tjenestene har vært i bruk. Livssyklusen er illustrert i figur 6, som baserer seg på Porter (1987). Tjenester i *introduksjonsfasen* preges av intens markedsføring og høye avskrivningskostnader knyttet til utviklingen av tjenesten. Det er ofte overkapasitet i løsningene, og produksjonen har ikke funnet sin endelige form. Det er få konkurrenter, og satsingen preges av høy risiko. PC/internettgiro er på vei ut fra denne fasen, og inn i neste fase, *vekstfasen*. I vekstfasen blir brukerne flere, og det blir færre alternative løsninger å velge mellom. Dette kan eksemplifiseres ved debatten omkring e-faktura, som ble introdusert på to ulike standarder i 2001. Det er også mye markedsføring i vekstfasen, og produksjonen begynner å bære preg av masseproduksjon. I perioder kan kapasiteten være for liten i forhold til veksten. De fleste leverandørene av tjenesten etablerer seg i denne fasen, hvilket også var tilfellet både for PC/internettgiro og EFTPOS. Prisene faller i forhold til introduksjonsfasen. De mest brukte betalingstjenestene befinner seg i *metningsfasen* i 2001. Tjenestene benyttes av «alle», og bruken/teknologien er kjent. Tjenestene leveres med stabil, god kvalitet, og det kan være noe overkapasitet for enkelte tjenester. Det markedsføres mindre intensivt i denne fasen. Tilbyderne konkurrerer på pris, og kostnadene kommer mer i fokus. Tjenestene kan være lenge i denne fasen. Til slutt nærmer det seg *nedgangsfasen*, som er preget av reduksjon i antall transaksjoner, kunder som kjenner produktet godt og krever god service, lite reklamekostnader og liten risiko for at nye konkurrenter vil etablere seg. Prisene kan øke mot slutten av fasen på grunn av smådriftsulemper, noe vi muligens ser med sjekk. Til slutt vil færre leverandører tilby tjenesten.

**Figur 6** Plassering av betalingstjenestene i livssyklusen



Kilde: Porter (1987), Norges Bank (2002)

**Tabell 2** Kostnader, priser og transaksjoner

	Transaksjoner <sup>1</sup> (millioner)	Totale kostnader <sup>2</sup> (mill. kr)	Kostnader <sup>3</sup> (kr)	Pris <sup>4</sup> (kr)
Giro innsendt pr. brev	74	543	7,50	5,14
Giro skranke	38	564	15,00	18,59
Giro kontant	12	161	13,00	27,37
Giro via terminal				
- anvisning (blanketter)	7	182	24,50	30,14
Telegiro	29	167	6,00	2,45
PC/Internett	66	527	8,00	1,89
Avtalegiro	33	162	5,00	1,42
Giro via terminal				
- elektronisk	144	657	4,50	2,78
Sjekk	3	65	22,50	21,06
Betalingsterminal (EFTPOS)	412	996	2,50	2,24
Egen minibank	66	562	8,50	2,14
Andre bankers minibank	39	283	7,50	4,41
Uttak/innskudd	37	558	15,00	0,00
Overføring	4	116	28,00	0,00
Nattsafe	6	318	55,50	-
<b>Sum</b>	<b>968</b>	<b>5 867</b>		
Gjennomsnitt vektet etter antall transaksjoner (uten uttak/innskudd, overføring og nattsafe)			5,30	
Gjennomsnitt vektet etter antall transaksjoner (alle tjenester uten nattsafe)			5,80	

<sup>1</sup> Transaksjoner hentet fra Norges Banks «Årsrapport om betalingsformidling»

<sup>2</sup> Transaksjoner multiplisert med enhetskostnader

<sup>3</sup> Enhetskostnader for de syv bankene i undersøkelsen, avrundet til nærmeste 50 øre

<sup>4</sup> Enhetspriser for alle banker uten rabatter hentet fra Norges Banks «Årsrapport om betalingsformidling»

Kilde: Norges Bank

### Giro

Giro-tjenestene som utføres ved hjelp av blanketter, er langt mer ressurskrevende enn de elektroniske giro-tjenestene. Tabell 2 viser at kostnaden ligger mellom 7,50 og 24,50 kroner per transaksjon. Årsaken til dette ligger i de manuelle operasjonene knyttet til blankettene og det kostbare maskineriet som skal til for å håndtere blankettene. De elektroniske giroene går raskere gjennom systemet, benytter til en viss grad infrastruktur som kan benyttes av andre brukere enn bankene (telefonlinjer etc.) og krever som regel ikke manuell behandling. Dette gir utslag i enhetskostnadene, som vi ser varierer fra 4,50 til 8 kroner. De elektroniske giro-tjenestene regnes for å være mer effektive enn de blankettbaserte, ikke bare på grunn av kostnadsstrukturen, men også på grunn av lavt tidsforbruk og lav feilprosent<sup>7</sup> ved effektivisering av elektroniske tjenester.

Giro-tjenestene som utføres over skranke er fortsatt blant de mest kostbare tjenestene å produsere<sup>8</sup>, selv om kostnadene har falt siden 1994. Det er trolig flere årsaker til de reduserte enhetskostnadene. Bankene har gjennomgått en omstrukturering internt som har resultert i færre betjente kasser i filialene. Samtidig har teknologisk endring av kassesystemene gitt raskere prosessering. Med jevn tilstrømming av kunder i kassen vil sannsynligvis betjeningen utnytte tiden mer effektivt enn når de må vente på kundene. Kundenes kostnader ved en eventuell kø belastes ikke bankene. Giro-tjenestene som utføres i filialene, er inntektsbringende for bankene isolert sett, men sett i sammenheng med skranke-tjenestene som ikke prises, er skrankevirkso-

heten totalt sett ikke inntektsbringende for bankene. Samtaler med bankene tyder på at det er nødvendig å opprettholde tilbudet av tjenester i skranken for å tilby kundene forventet servicenivå. Enkeltkunder som bruker dyre tjenester, kan være lønnsomme for bankene totalt sett, selv om bruken av enkelttjenester isolert sett er forbundet med høye kostnader.

Betaling av giro via PC/Internett er den mest kostbare elektroniske tjenesten bankene leverer. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet at løsningen er relativt ny og har høye introduksjonskostnader både i forbindelse med de tekniske løsningene og til markedsføring, avtaleinngåelse, opplæring og kundestøtte. I tillegg er det stor overkapasitet i datasystemene. Det er grunn til å tro at enhetskostnadene vil falle når antallet transaksjoner øker og deler av utviklings- og introduksjonskostnadene reduseres. PC/internettgiro er nært knyttet (teknologisk og kostnadsmessig) til telefongiro, noe som gir en lik kostnadsstruktur for disse tjenestene. Telefongiro er en løsning som bankene ikke lenger satser på, og antallet transaksjoner ventes å falle. Enhetskostnaden for telegiro vil muligens øke på grunn av dette i fremtiden.

Giro som betales via terminal brukes av store bedrifter og er den mest benyttede giro-tjenesten. I denne undersøkelsen kartlegges både remittering og bedriftsterminalgiro. Undersøkelsen i 1994 omfattet bare remitteringstjenesten. Remitteringstjenesten har blitt litt rimeligere å produsere siden 1994. Bedriftsterminalgiro-tjenestene, som bankene produserer selv, er mer kostbare fordi de i større grad tilpasses kundens informasjonsbehov.

<sup>7</sup> Spesielt betalingskort, avtalegiro og terminalgiro er preget av lav feilprosent. Nye elektroniske tjenester som PC/internettgiro har flere feil enn vanlig for elektroniske tjenester, ettersom kundene foreløpig er i en opplæringsperiode.

<sup>8</sup> Giro som mottas i skranke kan betales på to måter: enten ved å belaste kontoen eller ved å betale giroen kontant. Giroer som betales kontant betales som regel av personer som ikke har et kundeforhold i den aktuelle banken. Bankene velger derfor å sette en høyere pris på giroer som betales kontant. Giroer som betales via kontoen kalles i denne undersøkelsen for «Giro skranke».

Gjennomsnittstallene omfatter både remitterings- og bedriftsterminalgirotjenestene, slik at kostnadene er høyere i 2001 enn tilfellet var i tidligere undersøkelser.

#### *Filialtjenester og sjekk*

Filialtjenestene omfatter innskudd, kontantuttak i skranke, manuell overføring mellom kontoer samt nattsafetjenester og sjekkbehandling. Årsrapport om betalingsformidling gir transaksjonsstatistikk over kontantuttak i skranke og bruk av sjekk. De øvrige tjenestene finnes det ingen nasjonal transaksjonsstatistikk for. Vi har derfor beregnet nasjonale transaksjonstall for disse ut fra gjennomsnittlig markedsandel hos bankene i undersøkelsen. Totaltallene er derfor beheftet med større usikkerhet enn for de øvrige tjenestene. Tabell 2 viser at det koster 1 057 millioner kroner å levere filialtjenestene, fordelt på om lag 50 millioner transaksjoner. Vi ser at nattsafetjenesten har de høyeste enhetskostnadene i undersøkelsen. Kostnadsstrukturen og -nivået for denne tjenesten varierte mellom bankene. Nattsafetjenesten muliggjør kontantinnskudd for bedrifter utenom bankenes åpningstid og er derfor en tjeneste uten nære substitutter. Kostnadene blir høye på grunn av sikkerhet, manuell behandling og begrenset sentraliseringspotensiale.

Sjekk er en tjeneste som benyttes lite. Kostnadene per transaksjon har økt fra 14 kroner i 1994 til 22,50 kroner i 2001, men samtidig har prisene økt, slik at bankene nesten dekker kostnadene ved å levere sjekktjenesten. Det er vanlig at sjekkene behandles manuelt i kassene i filialene. En av bankene i undersøkelsen gir kundene mulighet til å sende sjekkene inn via brev på samme måte som med brevbasert giro. Dette er en fleksibel måte å behandle sjekkene på, og det virker som det er mulig å hente ut kostnads- og effektiviseringsgevinster på denne måten.

#### *Betalingskort*

Betalingskortene kan benyttes i minibank og til betaling og kontantuttak i EFTPOS-terminaler. Kostnadene knyttet til utstedelse av kort er derfor fordelt på minibank og EFTPOS.

Bruk av betalingskort i EFTPOS-terminal er den tjenesten som er mest populær i Norge, med 412<sup>9</sup> millioner transaksjoner i 2001. EFTPOS er en rimelig tjeneste med en enhetskostnad på 2,50 kroner per transaksjon. Enhetskostnaden har falt fra 4,50 kroner i 1994. Kostnader knyttet til etableringen av kortavtaler og annet er inkludert i undersøkelsen, og fordeles på hver enkelt transaksjon. Bankene krever et årsgebyr fra kortinnehaver som er ment å dekke disse kostnadene. Bankenes satsing på utbygging av EFTPOS på midten av 1990-tallet ga innledningsvis store kostnader ved utplassering av terminaler på nye brukersteder, samtidig som opplærings- og markedsføringskostnadene var høye både overfor brukerstedene og kortinnehaverne. Fallet i

kostnader siden 1994 skyldes sannsynligvis fallende enhetskostnader i produksjonen av denne tjenesten, utløst av et stadig voksende antall transaksjoner (stordriftsfordeler). Bankene skal introdusere betalingskort med EMV-chip<sup>10</sup> innen 2005, noe som krever utskifting av bankkort og terminaler. Dette vil gi en merkostnad som muligens vil heve enhetskostnadene for EFTPOS-transaksjoner noe i en periode.

Betalingskortene benyttes i økende grad til kontantuttak i butikkene. Antall kontantuttak i butikk er nesten like stort som antall kontantuttak over skranke og i minibank til sammen i 2001. Kontantene sirkulerer dermed nå trolig i flere dager mellom butikk og kunde før de returnerer til bankene enn tilfellet var i 1994. Både færre uttak i minibank og skranke og lengre sirkulasjonstid ute hos publikum reduserer bankenes kostnader knyttet til kontanthåndtering.

Betalingskortene benyttes også til kontantuttak i minibanker. Uttak i egen minibank koster bankene 1 krone mer enn uttak i andre bankers minibanker. Ved uttak i egne minibanker har bankene kostnader forbundet med påfylling av kontanter, vedlikehold og sikkerhet med mer. Når uttaket skjer i en annen banks minibank blir kostnadene ved dette dekket av et interbankgebyr som i 2001 var på 4,50 kroner.

#### *Kostnadsstrukturen og enhetspriser*

I analysen skiller vi mellom direkte og indirekte kostnader. Figur 7 viser fordelingen av enhetskostnadene på direkte kostnader (forårsaket av eksterne leverandører og/eller andre banker gjennom interbankgebyr) og indirekte kostnader (bankens egen drift). Figuren viser også enhetsprisene for de ulike tjenestene, hentet fra Årsrapport om betalingsformidling.

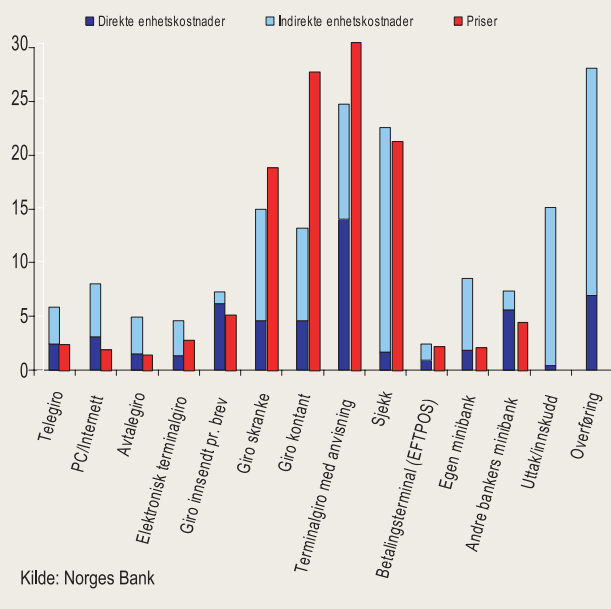
Automatiserte tjenester har en stor andel direkte kostnader, mens tjenester som hovedsakelig er manuelt betjent, har høy andel indirekte kostnader. Det skyldes at analysen behandler personalkostnader som indirekte kostnader. Tjenesten PC/Internett og flere andre automatiserte tjenester har en relativt høy andel indirekte kostnader. Dette har sammenheng med at disse tjenestene krever mye manuelt arbeid i forbindelse med avtaleinngåelse, markedsføring og kundestøtte. Sjekk er en manuelt behandlet tjeneste og får derfor en høy andel indirekte kostnader. Direkte enhetskostnader dominerer i «andre bankers minibank», grunnet interbankgebyr, mens de indirekte kostnadene dominerer i egen minibank. Nattsafe har en høy andel direkte kostnader da noen banker kjøper denne tjenesten av Norsk Kontantservice AS og/eller Securitas eller andre. Dersom nattsafe behandles internt i banken, blir andelen indirekte kostnader høy.

Direkte kostnader er variable på kort sikt. Alminnelige bedriftsøkonomiske prinsipper sier at de variable

<sup>9</sup> Undersøkelsen dekker transaksjoner utført av norske bankkunder med bankkort og VISA, til sammen 412 millioner transaksjoner. Oljeselskapenes kort og øvrige internasjonale kredittkort er ikke inkludert i undersøkelsen.

<sup>10</sup> EMV-chipene er basert på en standard fastsatt av Europay, Mastercard og VISA, de største kortselskapene i verden. Kombinert med bruk av PIN-kode forventes disse kortene å oppnå en høyere sikkerhetstærskel mot misbruk enn hva tilfellet er for kort med magnetstripe. Utskiftingen av terminaler er i gang. Innføringen av EMV-chip vil også kreve oppgraderinger av minibankene.

Figur 7 Direkte kostnader, indirekte kostnader og priser



enhetskostnadene skal være dekket av prisene for å sikre driften på kort sikt. I figur 7 har vi derfor sammenstilt enhetskostnadene med enhetsprisene. Enhetsprisene fra «Årsrapport om betalingsformidling» tar ikke hensyn til eventuelle rabatter, og derfor gir flere av tjenestene sannsynligvis bankene lavere inntekt per transaksjon enn listeprisen viser.

De fleste tjenestenes direkte kostnader blir dekket av listeprisene. Tjenestene «PC/Internett», «giro innsendt per brev», «avtalegiro», «andre bankers minibank» og gratistjenester kommer ut med underdekning av de direkte kostnadene. På kort sikt trenger ikke dette å medføre problemer, men for minibanker<sup>11</sup> og brevbasert giro var det slik også i 1994 og 1988. De direkte kostnadene gjenspeiles ikke fullt ut i prisene, noe som tilsier at bankene bør vurdere tiltak for å bøte på problemet ved kostnadsreduksjoner eller gebyrøkninger (eller vente på en snarlig økning i antall transaksjoner, noe som ikke er realistisk for alle tjenester). For PC/internettgiro er problemet mer markert. Differansen mellom pris og direkte enhetskostnad er større, og tjenesten har også et større innslag av indirekte enhetskostnader. Prisen dekker bare en firedel av enhetskostnadene. Som nevnt er tjenesten relativt ny i markedet, og de indirekte kostnadene forventes å falle, da mye av disse er knyttet til markedsføring, opplæring og andre etableringskostnader. Bedre utnyttelse av stordriftsfordelene og nedbetaling av utviklingskostnadene (behandles som direkte kostnader) vil redusere de direkte enhetskostnadene. På lang sikt vil sannsynligvis ikke dagens pris/kostnadsforhold for denne tjenesten bli opprettholdt. Men per 2001 er dette en tjeneste som påfører bankene tap.

Vi ser at enhetsprisene på egen minibank dekker de direkte, men ikke de indirekte enhetskostnadene, samtidig som prisene for bruk av andre bankers minibanker

dekker en høyere andel av enhetskostnadene, men ikke de direkte kostnadene. De direkte kostnadene er høyere ved uttak i andre bankers minibanker på grunn av interbankgebyret. Prisstrukturen skyldes at bankene ikke tar betalt for kontantuttak i egen (mini)bank i åpningstiden, mens utenom åpningstiden og i andre banker er dette priset. Inndekningen fra direkte priser blir dermed høyest i andre bankers minibanker.

For en del tjenester har bankene netto inntekter fra direkte prising. Dette gjelder alle girotjenester i skranke, som har lavere enhetskostnad enn listeprisen. Antallet girotjenester i skranke faller stadig, slik at enhetskostnadene kan komme til å stige i årene framover på grunn av smådriftsulempen. For EFTPOS-transaksjoner og minibankuttak er enhetskostnaden høyere enn listepris, men inntektene fra årsgebyr på kort dekker inn underskuddet. Bankene har derfor en nettoinntekt er på 95 millioner kroner fra korttjenester. Dette er basert på totale inntekter i regnskapsbasert rapportering på 1 936 millioner kroner, og kostnadene i tabell 2, som viser at EFTPOS kostet 996 millioner kroner å produsere, og at minibanktjenestene kostet 845 millioner kroner. I Årsrapport om betalingsformidling er gjennomsnittsinntekten fra årsavgifter i 2001 oppgitt til 205 kroner per kort. Inntektene fra kort er en av de viktigste årsakene til at kostnadsdekningen har økt siden 1994. I 1994 var enhetskostnaden for EFTPOS 4,50 kroner mens prisen var 1,88 kroner, slik at forholdet mellom enhetspris og kostnader har gått i riktig retning.

Undersøkelsen viser ikke noe klart mønster for om det er store eller små banker som produserer til lavest enhetskostnader. Det virker som stordriftsfordelene fordeles ut til alle bankene som følge av den felles institusjonsstrukturen med BBS og EDB-konsernet. Den store effektivitetsforbedringen vi har sett siden 1994 er hovedsakelig forårsaket av en massiv økning i bruken av elektroniske tjenester, spesielt kortbruk. Dette er et resultat av en bevisst satsing fra bankene, bankforeningene, BBS og Norges Banks side. Samordningen av kortsystemer i Norge har latt også små banker ta del i denne utviklingen. Også interbankgebyrer ser ut til å utjevne mange av de potensielle forskjellene mellom store og små bankers kostnader for de enkelte tjenestene.

Bankene dekker fortsatt ikke alle kostnadene ved de fleste betalingstjenestene gjennom direkte priser. For nyintroduserte tjenester kan dette skyldes at tjenestenes priser lavere enn enhetskostnadene for raskt å øke tjenestens popularitet, med sikte på å ta ut stordriftsfordeler i fremtiden. EFTPOS er en tjeneste som ble priset lavt for å oppnå popularitet, og hvor fallet i kostnader gjør at det nå er tilnærmet kostnadsdekning på denne tjenesten. Det virker som bankene følger den samme strategien nå ved prisingen av girobetalinger via PC/Internett. For eldre tjenester er bildet ikke entydig, men fortsatt dekker ikke listeprisen kostnadene ved å tilby noen av de største tjenestene som terminalgiro til bedrifter og brevgiro.

<sup>11</sup> Minibanktjenestene gir sannsynligvis bankene nettoinntekt i 2001, da en andel av inntektene fra årsavgift på kort kommer i tillegg til inntekten fra prisene. En del av underdekningen skyldes også at uttak i egen banks minibank i åpningstiden er gratis. Dette er en rimeligere tjeneste for bankene å levere enn uttak i skranken, og for bankene gir ett gratis uttak i en minibank lavere nettokostnader enn ett uttak i skranken.



## Oppsummering

Reviderte tall fra nasjonalregnskapet viser at finansiell tjenesteyting er en av sektorene som har bidratt sterkest til den generelle produktivitetsveksten på 1990-tallet. En del av denne produktivitetsøkningen kommer fra betalingsformidlingen. Produktivitetsøkningen skyldes både økt bruk av automatiserte løsninger i bankene og publikums økte bruk av lavt prisede elektroniske betalingsløsninger. Norske banker har i stor grad benyttet prising for å påvirke kundenes bruk av betalingstjenester i ønsket retning.

Bankenes produksjon av betalingstjenester har økt betydelig siden 1994. Elektroniske betalingstjenester er preget av fallende enhetskostnader, og volumøkninger har ført til lavere enhetskostnader. For nye tjenester ser det ut til at en strategi med lave priser innledningsvis betaler seg etter noen år. Dette er tilfellet for EFTPOS, og kanskje vil det samme skje med banktjenester på Internett.

Inntektene fra direkte prising har økt siden 1994. Bankene taper ennå penger på å formidle mange tjenester, men lave enhetskostnader fører til at bankenes inntekter fra betalingsformidlingen dekker 70 prosent av kostnadene i 2001. Viktigere er det at de relative prisforskjellene gjenspeiler de relative kostnadsforskjellene for ulike tjenester bedre enn hva tilfellet var i 1994. Kundene har i 2001 et bedre inntrykk av kostnaden ved å produsere de enkelte tjenestene enn de hadde i 1994.

Kundene utfører flere betalinger via konto enn noen gang tidligere. Dette medfører større utlegg til gebyrer for de fleste kundene. Men siden bruken av de ulike tjenestene har endret seg, har gjennomsnittsprisen falt. Endret bruk kombinert med bankenes prissetting relatert til kostnadsstrukturen gir en mer effektiv betalingsformidling i 2001 enn hva tilfellet har vært tidligere.

## Referanser

- Bjørnenak, T. (1993): «ABC – hva er D? Grunnleggende prinsipper i aktivitetsbasert kalkulasjon» *Praktisk økonomi og ledelse* nr. 2/93
- Cooper, R. and R. S. Kaplan (1999): *The design of cost management systems – text and cases*. Prentice-Hall, Inc, ISBN 0-13-570417-0
- Fidjestøl, Asbjørn, Dag-Inge Flatraaker og Carl Jacob Vogt (1989a): «Inntekter, kostnader og prissetting i betalingsformidlingen» *Penger og Kreditt* nr. 4/89, Norges Bank
- Fidjestøl, Asbjørn, Dag-Inge Flatraaker og Carl Jacob Vogt (1989b): «Kostnader i betalingsformidlingen», *Penger og Kreditt* nr. 3/89, Norges Bank
- Folkestadås, E. og Børre Grovan (1999): «En ABC analyse av utvalgte produkter i dagligbankavdelingen i Andebu Sparebank». Prosjektoppgave Bedriftsøkonomisk Institutt
- Grovan, Børre og Richardsen, L. (2000): «En analyse av kundelønnsomhet i en sparebank». Prosjektoppgave, Bedriftsøkonomisk Institutt
- Humphrey, David, Moshe Kim og Bent Vale (2001): «Realizing the gains from electronic payments: costs, pricing and payment choice» *Journal of Money, Credit and Banking*, 33, 216-234
- Lindquist, Kjersti-Gro (2002): «The effect of new technology in payment services on banks' intermediation» Arbeidsnotat 2002/06, Norges Bank
- Norges Bank: «ORBOF (Offentlig Rapportering fra Banker og Finansieringsforetak)»
- Norges Bank (2001): *Årsrapport om betalingsformidling*, s 52-60
- Porter, M. (1987): *Konkurransestrategi*, TANO AS, s. 206-213 ISBN 82-518-2255-6
- Robinson, Pål Erik og Dag-Inge Flatraaker (1995a): «Inntekter, kostnader og prissetting i betalingsformidlingen» *Penger og Kreditt* nr. 1/95, Norges Bank
- Robinson, Pål Erik og Dag-Inge Flatraaker (1995b): «Kostnader i betalingsformidlingen» *Penger og Kreditt* nr. 2/95, Norges Bank
- Sti, Arne Dag (1993): «ABC i servicevirksomhet – tilfellet BI» *Praktisk økonomi og ledelse* 2/93
- Innsamlet materiale fra syv banker dannet grunnlag for ABC-analysen artikkelen omtaler. Bankene var: Andebu Sparebank, Bolig- og Næringsbanken ASA, Den norske Bank ASA, Harstad Sparebank, Larviks-banken Brunlanes, Nordea Bank Norge ASA og Romsdals Fellesbank ASA