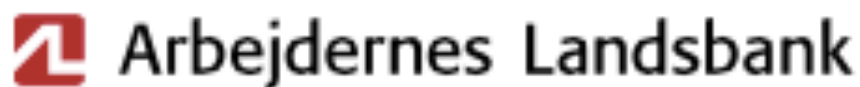


EN VURDERING AF ARBEJDERNES LANDSBANK POTENTIELLE OPKØB AF VESTJYSK BANK

SPECIALE HD 2. DEL (FINANSIEL RÅDGIVNING)



29. April 2016

AALBORG UNIVERSITET

HDFR-16 Rungsted

Mark J. Lorentzen – 20147308

Søren E. Hedelund – 20147303

Vejleder

Christian Farø

1 ABSTRACT

This paper seeks to examine what Arbejdernes Landsbank should be aware of through acquisition of Vestjysk Bank, as well as if an acquisition of Vestjysk Bank can help to strengthen Arbejdernes Landsbank position in the market, and whether it will be a profitable acquisition.

We have investigated these questions through an analysis of what economic development respectively Arbejdernes Landsbank and Vestjysk Bank has went through. We can conclude that the two banks are in two very different situations. Arbejdernes Landsbank has performed relatively stable in the years 2011-2015, whereas Vestjysk Bank had large percentage increases in their ROE and ROA. It appears that Vestjysk Bank employees are able to create significantly higher earnings than employees at Arbejdernes Landsbank and that Vestjysk Bank currently is in a development where they can potentially have major earnings if their write-downs continues the path they're on. On the other hand, the two banks a very different distribution of risk on their lending, and especially Vestjysk Bank has a large percentage of their loans to agriculture, which can lead to major challenges.

Arbejdernes Landsbank is in a situation where they have control of their risks and the requirements that they need to satisfy. They have a solid capital base and a prudent write-down ratio. As described above, Vestjysk Bank has some challenges with their write-down, due to their excessive lending to agriculture.

It can thus be concluded that it would be dangerous for Arbejdernes Landsbank to buy Vestjysk Bank at present, but that Vestjysk Bank has had a trend in recent years, which, however, makes that it can be profitable to buy Vestjysk Bank.

The Staff of Arbejdernes Landsbank has a great influence on whether an acquisition of Vestjysk Bank can be successful or not. This is because their goodwill and cooperativeness can either create a great knowledge or it can be a barrier for the management. It is important that the management meets the needs of employees and seeks to provide security for them, so they do not go, fearing possible termination in connection with the acquisition.

Finally, we have examined how this process of change can be a success. We can conclude that for the acquisition to be successful, it is crucial that employees find the acquisition necessary. This can be achieved by getting spokesmen from the bank internally, and by ensuring the employees that the acquisition is also to their advantage. It is important that the management provide positive feedback as it enhances both morale as well as the motivation of the employees.

It can be concluded that it is essential that management makes sure to provide reassurance and security for employees. It is also important to create a common social unit. Something that can help with this is to create an "us" feeling in the bank. By creating a common enemy for the bank, which they can stand together to fight against, this can be done.

Overall, it can be concluded that Arbejdernes Landsbank can get closer to their goal, through an acquisition of Vestjysk Bank. However, there are some risks associated with the acquisition, which they should be prepared for. Along with this it is necessary that they take some precautions and ensure that the process of change takes into account the employees and ensures that everyone is for the acquisition, thus creating support, otherwise the whole project could fall to the ground.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1	ABSTRACT.....	2
2	INDLEDNING.....	6
2.1	PROBLEMFORMULERING.....	8
2.1.1	<i>Problemspørgsmål.....</i>	8
2.2	AFGRÆNSNING.....	8
2.3	METODE.....	8
2.4	PRÆSENTATION AF BANKERNE.....	9
2.4.1	<i>Arbejdernes Landsbank.....</i>	9
2.4.2	<i>Vestjysk Bank.....</i>	10
3	PROJEKTET	12
3.1	BESKRIVELSE AF PROJEKTET	12
3.2	PROJEKTETS MÅLSÆTNING	12
3.2.1	<i>Formål.....</i>	13
3.2.2	<i>Succeskriterier.....</i>	13
3.3	KOMMUNIKATIONSPLAN	14
3.4	PLANLÆGNING AF PROJEKTET	15
3.4.1	<i>Tidsplan.....</i>	15
4	RESULTATOPGØRELSEN	16
4.1	ROE (RETURN OF EQUITY/ FORRENTNING AF EGENKAPITALEN)	16
4.2	ROA (RETURN ON ASSETS/AFKASTNINGSGRAD).....	18
4.3	INDTJENING PR. OMKOSTNINGSKRONE.....	19
4.4	INDTJENING PR. MEDARBEJDER	21
4.5	WACC.....	22
4.6	DELKONKLUSION	27
4.6.1	<i>Arbejdernes Landsbank.....</i>	27
4.6.2	<i>Vestjysk Bank.....</i>	27
5	RISIKOANALYSE	30
5.1	SOLVENS	30
5.1.1	<i>Lovgivning.....</i>	31

5.1.2	<i>Basiskapital</i>	33
5.2	ICGR	36
5.3	TILSYNSDIAMANT	38
5.4	LIKVIDITETSKRAV	39
5.4.1	<i>Oversigt over Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks ind- og udlån</i>	40
5.5	RISIKOVÆGTEDE POSTER.....	42
5.5.1	<i>Operationel risiko</i>	42
5.5.2	<i>Markedsrisiko</i>	44
5.5.3	<i>Kreditrisiko</i>	45
5.6	DELKONKLUSION	52
5.6.1	<i>Arbejdernes Landsbank</i>	52
5.6.2	<i>Vestjysk Bank</i>	53
6	INTERESSENTANALYSE	54
6.1	DE ANSATTE	55
6.2	LEDELSE.....	55
6.3	KUNDERNE	56
6.4	DELKONKLUSION	56
7	FORANDRING	58
7.1	LEWIN OG KOTTER	58
7.1.1	<i>Optøning</i>	59
7.1.2	<i>Forandring</i>	64
7.1.3	<i>Stabilisering</i>	65
7.2	MASLOW	66
7.2.1	<i>Manglende fælles følelse: "os – dem"</i>	69
7.3	DELKONKLUSION	69
8	SWOT-ANALYSE	72
8.1	FORDELE VED OPKØB	73
8.2	ULEMPER VED OPKØB.....	74
9	KONKLUSION	76
10	PERSPEKTIVERING.....	78
11	LITTERATURFORTEGNELSE	80

2 INDLEDNING

Med den finansielle krises indtræden i 2008, skete der store ændringer for verdensøkonomien og dermed også for den finansielle sektor. Det høje privatforbrug og de stigende boligpriser stoppede brat op, og vi ramte pludselig et marked, hvor de tidligere købte boliger til skyhøje priser gjorde flere boligejere teknisk insolvente (krisetider.blogs.business.dk). Herudover stilnede det høje privatforbrug, og folk begyndte at være mere sparsomme med deres penge og forbrug. Finanskrisen betød ligeledes at mange kunder mistede tilliden til den finansielle sektor, hvilket har tvunget politikkerne til at foretage nye tiltag for at genskabe denne tillid (videnom.dk).

Staten og folkettinget har således siden den finansielle krise indført diverse bankpakker til hjælp for de pengeinstitutter der herhjemme ikke selv kunne klare krisen. Dette resulterede i, at de danske banker fik mulighed for en statsgaranti på deres lån og obligationer. Herudover fik bankerne mulighed for at låne kapital fra staten, hvilket skulle have til formål at hjælpe med at genoprettet tilliden i og til det finansielle system (faktalink.dk).

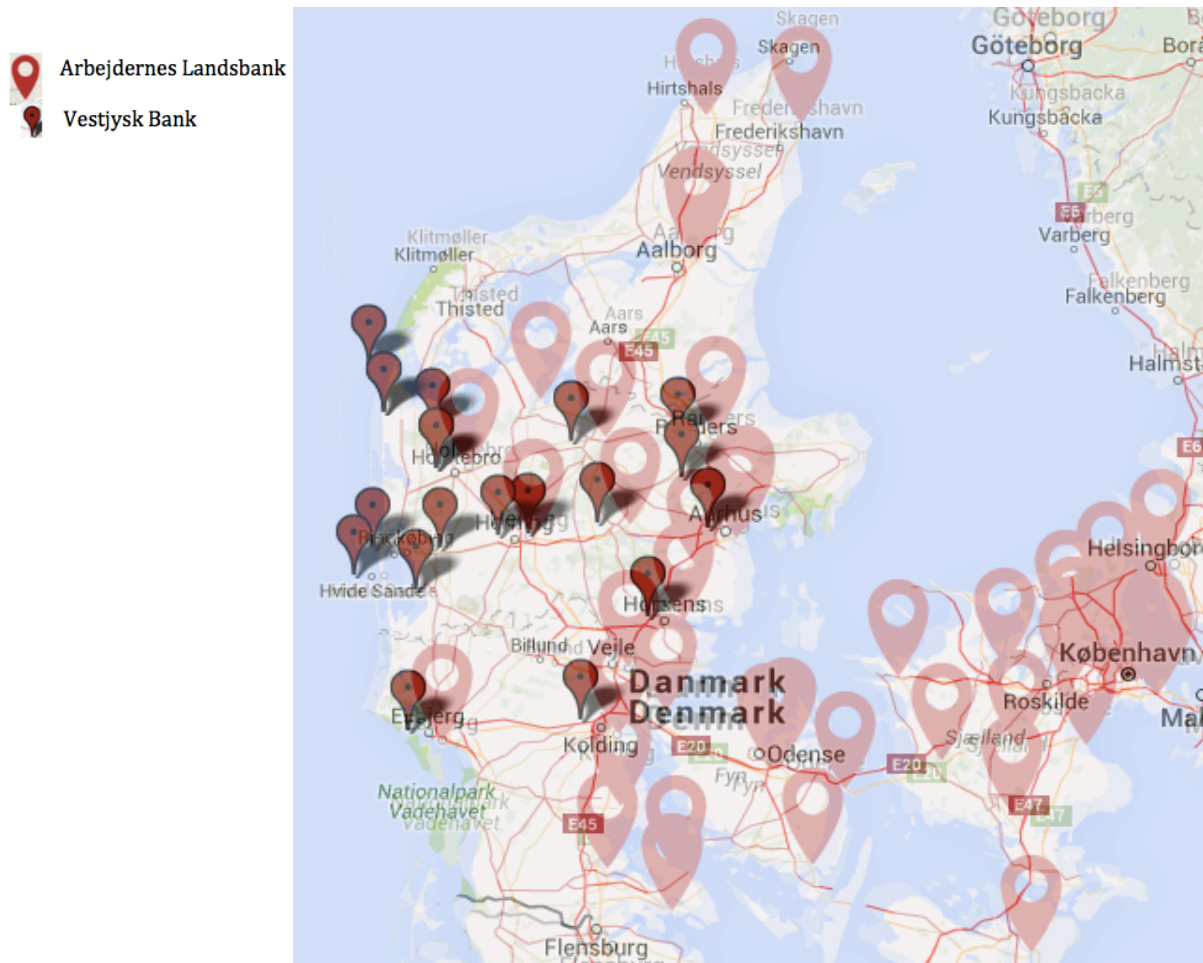
Herudover har den finansielle krise haft den konsekvens for de finansielle institutioner, at der i dag bliver stillet langt højere krav til dem. Der kræves således blandt andet, at bankerne skal have en øget kapital samt en forhøjet solvensdækning, hvilket har gjort det sværere for mindre banker at overleve på markedet. Flere mindre danske banker har derfor siden 2008 lidt en skæbne af konkurs, opkøb eller fusion med en anden bank (business.dk (1)).

Vestjysk Bank har gennem en længere periode haft svært ved at leve op til de krav der sættes for at kunne drive bank. I 2015 måtte banken således vinke farvel til hver tiende medarbejder, i forsøget på at reducere bankens omkostninger med kr. 25 millioner årligt (business.dk (2)).

Arbejdernes Landsbank derimod har haft en mere konservativ kreditpolitik igennem finanskrisen, hvilket gør at de er kommet igennem krisen med en stabil økonomi. Arbejdernes Landsbank har ifølge deres halvårsrapport 2015 en strategi, om at tilbyde danskerne: *”ansvarlig og nærværende rådgivning via et landsdækkende filialnet og de nyeste digitale løsninger”* (Arbejdernes Landsbanks halvårsrapport 2015 (1)). For at kunne leve op til denne strategi, er det vigtigt at Arbejdernes Landsbank hele tiden følger med på alle markeder i hele landet.

Det kunne derfor være interessant at se på, hvilke fordele det vil kunne have for Arbejdernes Landsbank at opkøbe Vestjysk Bank, således at de vil have en mere nærværende rådgivning til deres vestjyske kunder.

Som det ses af nedenstående figur over Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Banks filialer, har Arbejdernes Landsbank en mangel på fysiske filialer langs den jyske vestkyst, hvilken vil kunne blive dækket ved opkøb af Vestjysk Bank og dermed overtagelse af de filialer man vil opretholde langs vestkysten.



Figur 1: Egen tilvirkning pba. Filialoversigt for Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Bank på bankernes hjemmeside.

Det synes således interessant, at undersøge hvorledes et opkøb af Vestjysk Bank ville kunne være økonomisk attraktivt for Arbejdernes Landsbank, hvilket henleder os til følgende problemformulering.

2.1 PROBLEMFORMULERING

Hvad skal Arbejdernes Landsbank være opmærksom på ved et opkøb af Vestjysk Bank og vil et opkøb af Vestjysk Bank, kunne være med til at styrke Arbejdernes Landsbanks position på markedet, og vil det være et rentabelt opkøb?

2.1.1 PROBLEMSPØRGSMÅL

- Hvilken type projekt vil et opkøb af Vestjysk Bank være?
- Hvilken økonomisk udvikling har henholdsvis Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Bank gennemgået fra 2011-2015?
- Hvilke typer af risici er der for Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Bank, og hvor store er disse risici for det enkelte pengeinstitut?
- Hvilke interessenter kan have indflydelse på succesen af et opkøb og hvordan kan man sikre at opkøbet bliver en succes?
- Hvad skal Arbejdernes Landsbank være opmærksom ved i en forandringsproces, som at opkøbe Vestjysk Bank?

2.2 AFGRÆNSNING

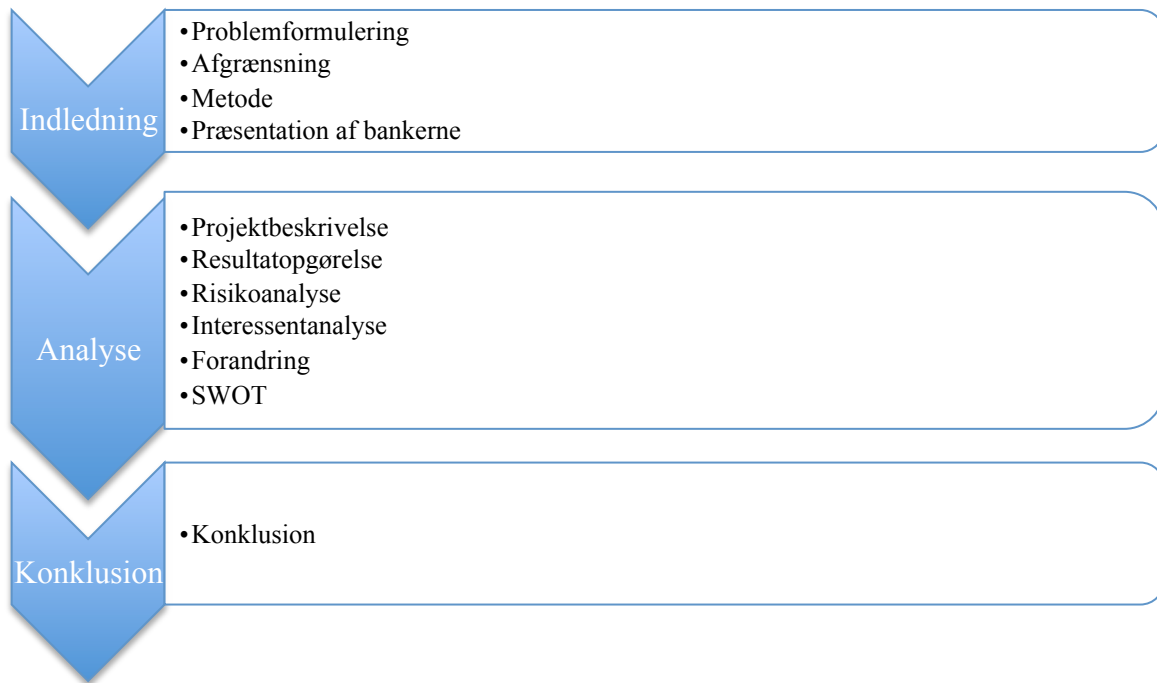
Vi afgrænser os til kun at se på bankernes regnskaber og økonomiske udvikling fra 2011 til 2015. Herudover afgrænser vi os til kun at se teoretisk på, hvad Arbejdernes Landbank skal være opmærksomme på i forhold til, at opkøbet er en forandringsproces. Dette afgrænser vi os til, da det ikke er muligt at lave en større intern undersøgelse i de to banker, da opgaven er ud fra et tiltænkt opkøb og er derfor ikke noget som Arbejdernes Landsbank er i gang med. Vi afgrænser os derfor til at gennemtænke hvilke forholdsregler man bør tage hvis opkøbet bliver aktuelt.

2.3 METODE

Vi har i vores opgave valgt at have tre dele af opgaven. Første del er indledningen, som har til formål, at opridse problemfeltet. Andet del er analysen, som har til formål at give et større indblik i selve projektet, bankernes økonomiske situation, samt hvilke forholdsregler Arbejdernes Landsbank bør tage ved et opkøb. Endelig vil der blive foretaget en SWOT analyse, som har til formål at samle de resultater, som de foregående analyser har fundet, og samtidig vurdere hvorvidt et opkøb er til Arbejdernes Landsbanks fordel. I den tredje del vil

vi komme med en konklusion på opgaven. I vores analyse vil vi tage udgangspunkt i regnskabstallene fra årsrapporterne fra de seneste 5 år.

Opgavens struktur kan ses i figuren nedenfor:



Figur 2: Egen tilvirkning: Struktur for opgavens opbygning

I opgaven foretages der en sammenligning af Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Bank. Der anvendes et eksplorativ analysedesign, idet problemstillingen udforskes og der søges at finde ud af hvordan Vestjysk Bank performer i forhold til Arbejdernes Landsbank. Dette analysedesign bliver brugt for bedst muligt at kunne udforske problemstillingen.

2.4 PRÆSENTATION AF BANKERNE

2.4.1 ARBEJDERNES LANDSBANK

Arbejdernes Landsbank blev etableret den 3. juni 1919, og er i dag den 7. Største bank i Danmark (finansraadet.dk). Banken havde i 2015 1.082 ansatte, hvilket er et jævnt niveau sammenlignet med de tidligere år. Banken har 71 filialer fordelt i hele Danmark. Arbejdernes Landsbanks oprindelige formål, ved etableringen i 1919, var at sikre fagbevægelse medlemmer i konfliktsituationer. Banken har dog sidenhen udviklet sig fra at være en arbejder bank, til at være en bank der servicerer alle typer af kunder. I dag består

kundegrundlaget af: private kunder, mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder, samt faglige organisationer og klubber (al-bank.dk (1)).

Arbejdernes Landsbank ejes af hovedaktionæren, som er fagbevægelsen og en række organisationer, som hver ejer mere end 5 % af bankens aktier. Disse består af Dansk Metal, FOA- Fag og Arbejde, 3F – Fagligt Fælles Forbund, HK/Danmark, Fødevareforbundet NNF. Herudover er der over 22.000 personlige aktionærer. På trods af at banken er et aktieselskab er den ikke børsnoteret (al-bank.dk (1)).

Bankens daglige ledelse består af en direktion på to personer og ni direktører med ansvar for hvert deres forretningsområde. Bestyrelsen består af 12 medlemmer (al-bank.dk (1)).

2.4.2 VESTJYSK BANK

I 1874 blev Lemvig Bank stiftet. Ideen bag denne bank var: *”oprettelse af en bank i Lemvig, ’Spare, Laane og Diskonto Kasse’, for saa meget som muligt at lette den almindelige Omsætning for Alle”* (vestjyskbank.dk (1)).

Til at starte med havde banken sit forretningsgrundlag i Lemvig, og de omkringliggende sogne, samt Harboøre og Thyborøn. Erhvervsbasen for banken har historisk set været baseret på landbro og fiskeri (vestjyskbank.dk (1)).

I 1971 skiftede banken navn til Nordvestbank, hvilket kom fra en sammenslutning af Lemvig Bank og Lemvig Folkebank. I 1986 valgte banken at risikoen skulle spredes til flere erhvervstyper i nye markedsområder, hvilket resulterede i at man åbnede den første afdeling i Århus, hvilket ellers havde været uden for det tidligere geografiske kerneområde. Efter åbningen af denne afdeling fulgte man op med afdelinger i Randers, Thisted, Kolding, Silkeborg og Horsens (vestjyskbank.dk (1)).

Navnet Vestjysk Bank stammer fra en fusion i 2002 mellem Norvestbank og vestjyskbank i Holsterbro. Denne fusion havde til formål at skabe en stærk vestjysk lokalbank. Siden hen har Vestjysk Bank overtaget aktiviteterne i Bonusbanken, samt fusioneret med Ringkjøbing Bank og Aarhus Lokalbank (vestjyskbank.dk (1)).

I dag er Vestjysk Bank en af de største regionale banker i Danmark, bestående af 19 afdelinger i Jylland og med hovedsæde i Lemvig. Banken har cirka 470 ansatte (vestjyskbank.dk (1)).

Vestjysk Bank er et aktieselskab, hvor 80,62% er ejet af den danske stat. Herudover besidder finansiel stabilitet A/S 0,86%. Foruden den danske stat og finansiel stabilitet A/S er Vestjysk Bank ejet af cirka 40.000 navnenoterede aktionærer (vestjyskbank.dk (1)).

Bestyrelsen består af ni medlemmer, hvoraf tre af disse er valgt af medarbejderne. Direktionen består af den administrerende bankdirektør og bankdirektør (vestjyskbank.dk (1)).

3 PROJEKTET

Vi vil i dette afsnit se på hvilken en type projekt opkøbet af Vestjysk Bank er. Dette gøres for at få en større forståelse for projektet, og de faser som vil indgå. I dette afsnit ser vi således på selve projektet, projektets målsætning, en kommunikationsplan samt planlægning af projektet.

3.1 BESKRIVELSE AF PROJEKTET

Selve projektet vil være et behovsbestemt fornyelsesprojekt (Mikkelsen & Riis 2008). Opgaven er at skabe forretning for Arbejdernes Landsbank ved at søge at ramme deres Vestjyske kunder bedre gennem et opkøb af Vestjysk Bank og således være placeret lokalt på vestkysten. Der er tale om et behov, der er identificeret for Arbejdernes Landsbank, som et opkøb af Vestjysk Bank vil kunne tilfredsstille.

I de videre faser er der to meget væsentlige punkter i relation til dette behov. Dels drejer det sig om at overbevise de forskellige interessenter om, at der er tale om et reelt behov, og dels at det er en nødvendighed for banken at foretage dette opkøb. Det er således vigtigt at se på hvilke udfordringer banken kan møde ved et opkøb, samt se på hvorvidt det vil være rentabelt for banken. For at undersøge disse behov vil der blive foretaget en resultatopgørelse, en risikoanalyse, en intern interessentanalyse, samt en analyse af hvilke overvejelser man skal gøre sig i forhold til den forandring som projektet vil medføre.

3.2 PROJEKTETS MÅLSÆTNING

Inden projektet igangsættes er det vigtigt at have klarlagt projektets målsætning, da denne vil være afgørende for, hvordan projektets gennemføres. Målsætningen kan anskues som det pejlemærke, der styres imod, og vil derfor også være en væsentlig indikator i vurderingen af, om projektet er på rette kurs. Det er umuligt at lede, hvis målet ikke er kendt. Samtidig vil målsætningen være grundlaget for at vurdere de forskellige interessenters holdning til projektet, og det er derfor vigtigt, at målsætningen beskrives præcist (den kan dog med fordel være vag i det omfang man ønsker at minimere konflikterne omkring denne). Målsætningen kan også have til formål at skabe fællesskab, motivation og fokus (Attrup & Olsson 2011). Fastsættelsen af målsætningen vil være en af de afgørende faser i projektet. Dermed er det ikke sagt, at den skal være konstant igennem hele projektforløbet, da det undervejs kan være nødvendigt at foretage justeringer, så den forbliver relevant.

Det er også væsentligt at fastslå at målsætningen bør bestemmes ved inddragelse af forskellige interessenter. Især bør selve projektgruppen medvirke for at få skabt et vidst ejerskab i forhold til projektet, samtidig med at de kan bidrage med kvalitet og kompetencer. Dette vil også blive beskrevet ved hjælp af Kotters forandringsmodel, da han ligeledes mener at det er nødvendigt at skabe en fælles forståelse for et forandringsprojekt. Herunder vil vi blot udarbejde det første udkast, hvilket efterfølgende kan blive bearbejdet.

Målsætningen består af et formål og succeskriterier. Disse vil blive beskrevet i de efterfølgende afsnit.

3.2.1 FORMÅL

Formålet siger noget om, hvor projektet skal hen, og hvorfor det er relevant (Attrup & Olsson 2011). I denne fase fokuserer vi på formålet med projektet. Det overordnede formål for Arbejdernes Landsbank, er at levere en: *”ansvarlig og nærværende rådgivning via et landsdækkende filialnet og de nyeste digitale løsninger”*. Et af midlerne til at blive dette (der kan være andre), er det vi i denne opgave fokuserer på, nemlig opkøbet af Vestjysk Bank.

Et af de vigtige delmål er at inddrage medarbejderne i processen, da vi netop ønsker at skabe et opkøb, hvor der ikke bliver ydet modstand mod forandringen. Det er altså ikke kun relevant at se på de økonomiske fordele for Arbejdernes Landsbank ved et opkøb, men også at se på hvilke konsekvenser en sådan sammenlægning kan have for medarbejderne og dermed for successen af opkøbet.

3.2.2 SUCCESKRITERIER

Succeskriterierne benyttes til efterfølgende at kunne måle hvorvidt projektet har været en succes. Successen vil både relateres til resultatet og processen. Nogle gange vil succes også blive defineret forskelligt afhængig af den enkelte interessent. Det er også derfor vigtigt, at forventningerne mellem interessenterne er afstemt (Attrup & Olsson 2011). I dette projekt vil successen i høj grad afhænge af de interne interessenter, hvorfor dette også vil være det primære fokus.

Det primære succeskriterium for udviklingen af dette nye produkt, er at det er med til at øge Arbejdernes Landsbanks omsætning (og indtjening). Denne parameter er målbar om end den også er relativt langsigtet. For at realisere dette overordnede succeskriterium er det i lige så høj grad vigtigt, at det giver værdi for kunderne at Arbejdernes Landsbank bliver tilgængelig i deres nærområde. Evalueringen heraf vil dels ske løbende i processen ved inddragelse af

relevante interessenter og udviklingen vil ikke være afsluttet førend netop dette succeskriterium er opfyldt. Et mere introvert og sekundært (men stadig meget væsentligt) succeskriterium for dette projekt er, at projektet er med til at skabe en mere nærværende rådgivning for kunderne, og således også er med til at udvikle medarbejderne kompetencer og forståelse for håndteringen af de vestjyske kunder. Dette er kernen til at fastholde arbejdskraften, især når man har at gøre med medarbejdere.

Som tidligere nævnt kan det være relevant både at inddrage den udvalgte projektgruppe samt særlige relevante eksterne interessenter i at bestemme både succeskriterier og formål. Dels for at gøre disse endnu mere skarpe og dels at skabe engagement omkring projektet. Dette er både relevant eksternt og internt.

3.3 KOMMUNIKATIONSPLAN

I projektledelsen er det også vigtigt at håndtere kommunikationen til interessenterne i henhold til den interessentanalyse, der er udarbejdet (se afsnit senere i opgaven). Kommunikationsplanen har til formål at beskrive, hvem der kommunikeres til, hvad der kommunikeres, gennem hvilket medie, med hvilken effekt, hvornår og hvis ansvar det er (Attrup & Olsson 2011). Her har vi valgt at fokusere på de vigtigste interessenter i projektet. Det er primært de interessenter, der kan have indflydelse på projektet, hvilket uddybes i interessentanalysen.

Planen er med til at understøtte vigtigheden af at forskellige interessenter håndteres forskelligt. I denne fase er det klart at selve budskabet er relevant for kommunikationen, men det anvendte medie kan i ligeså høj grad have stor betydning for den effekt som kommunikationen får. Endeligt vil timingen af kommunikationen også have betydning for, om man opnår den ønskede effekt (Attrup & Olsson 2011). Den første interessent der er udpeget, er medarbejderne. Her er det primære fokus at overbevise dem om projektets perspektiver og opnå deres støtte. Denne proces vil i et vidst omfang være adfærdsændrende og kan derfor være vanskelig. Desuden vil den også kræve personlig kontakt. I forhold til de to andre interessenter vil det primært være information der udveksles mellem parterne. Denne informationsudveksling vil typisk finde sted ved de planlagte styre-, reference og projektgruppemøder.

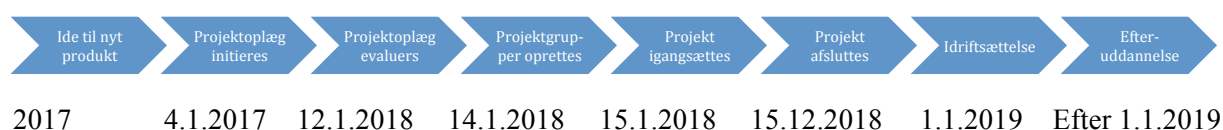
3.4 PLANLÆGNING AF PROJEKTET

En god projektplan fungerer som et aktivt styringsværktøj i gennemførelsesfasen, og vil derfor være et vigtigt værktøj til at sikre projektets succes. Selvom det kan være vanskeligt at planlægge det hele fra starten, er det stadig vigtigt for netop at kunne definere hvornår virkeligheden adskiller sig fra det planlagte. Når dette er sagt, er det også vigtigt, at planen hele tiden revideres og tilpasses til de ændringer, der sker i virkeligheden. Planen vil også være et middel til at kommunikere projektet over for ledelse, projektdeltagere og interessenter (øvrige). Det er i særdeleshed vigtigt, at denne plan udarbejdes i samarbejde med relevante projektdeltagere, for at den får den kvalitet, der er nødvendig. Samtidig vil den give en fælles forståelse for projektet (Attrup & Olsson 2011).

3.4.1 TIDSPLAN

Tiden er ofte en vigtig faktor, da projektet vil være begrænset heraf. Dette skal også være med til at koncentrere indsatsen for at undgå spildtid i projektfasen (Attrup & Olsson 2011). Nærværende tidsplan vil have en overordnet karakter, og illustrerer hvilke faser projektet skal igennem. Nedenstående tidsplan er et tænkt eksempel på hvordan vi forestiller os at tidsplanen for et opkøb kunne forløbe.

Tidsfristen for projektet er idriftsættelse 1. januar 2019. I tidsplanen er det vigtigt at have for øje at projektudviklingen vil ske sideløbende med at projektmedarbejderne gennemfører deres normale opgaver (dog i mindre omfang). De overordnede faser fremgår af figuren herunder, fra ide til idriftsættelse.



Som det ses af tidsplanen, har vi således en forventning om at et opkøb af Vestjysk Bank vil kunne være gennemført og fuldt implementeret efter den 1. Januar 2019. Der vil dog stadig være løbende efteruddannelse af medarbejderne.

Vi vil i de efterfølgende afsnit undersøge hvorvidt projektet er rentabelt for Arbejdernes Landsbank, samt se på hvilke forholdsregler der bør medtages i projektforløbet.

4 RESULTATOPGØRELSEN

For at undersøge hvor rentabelt det er for Arbejdernes Landsbank, at opkøbe Vestjysk Bank, vil vi i det følgende afsnit foretage en regnskabsanalyse, hvor vi undersøger relevante nøgletal, som kan give en indikation af hvilken udvikling de to banker er gennemgået de seneste fem år. Dette vil give os et indblik i hvorvidt Vestjysk Bank, kan bidrage økonomisk til Arbejdernes Landsbank. Vi vil således se på følgende nøgletal:

- ROE
- ROA
- Indtjening pr. omkostningskrone
- Indtjening pr. medarbejder
- WACC

4.1 ROE (RETURN OF EQUITY/ FORRENTNING AF EGENKAPITALEN)

Vi vil i dette afsnit kigge nærmere på Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks ROE. Dette tal skal bruges til at se hvilken vej de to banker bevæger sig i hen af, og hvilke tendenser der kan ses i deres ROE.

Når man undersøger forskellige selskabers ROE, er det muligt at se hvor stort et overskud virksomheden har mulighed for at skabe i forhold til deres egenkapital – altså hvor effektiv virksomheden er (Gup & Kolari 2005 (1)).

ROE er et efterspurgt nøgletal når investorer analyserer nye investeringsmuligheder og bruges til at se om nuværende investeringer præsterer som der forventes (Gup & Kolari 2005 (1)). En virksomhed kan skabe positivt resultat uden dette nødvendigvis er særligt positivt, da virksomheden kan have investeret for væsentlig mere end resultatet og ROE derfor er mindre end forventet, fordi resultatet ikke er fulgt med op.

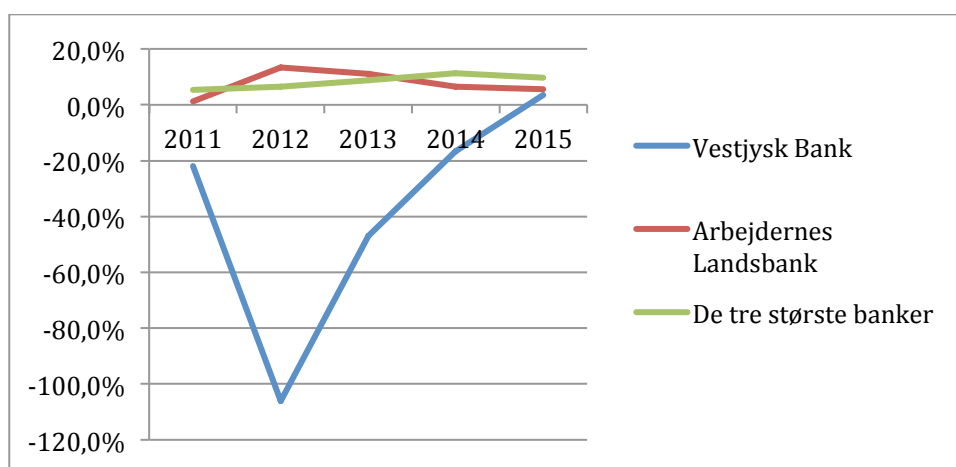
For at beregne forrentningen af egenkapitalen regnes der på nedenstående formel, hvor den gennemsnitlige egenkapital er et gennemsnit af egenkapitalen primo og ultimo

$$\text{ROE} = \frac{\text{Årets resultat efter skat} \cdot 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$$

ROE tallet for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank kan læses i nedenstående tabel. Vi har desuden valgt at beregne ROE for de 3 største banker, for at se hvor deres niveau lå i forhold til de banker vi har valgt.

Egenkapitalforrentning (ROE)	2011	2012	2013	2014	2015
Vestjysk Bank	-22,0%	-106,1%	-46,9%	-16,7%	3,6%
Arbejdernes Landsbank	1,2%	13,5%	11,2%	6,6%	5,5%
De tre største banker	5,3%	6,4%	8,9%	11,3%	9,7%

Tabel 1: Egen tilvirkning: Oversigt over Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks ROE udvikling. Tallene er beregnet ud fra de to bankers årsrapporter fra år 2011, 2012, 2013, 2014 og 2015



Figur 3: Egen tilvirkning: oversigt over Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks ROE udvikling

Når vi ser på de to bankers ROE, er det tydeligt at se at der er væsentlig forskel på hvor gode bankerne er til at forrente deres egenkapital. Gennem alle årene har Arbejdernes Landsbank formået at have en positiv ROE mens Vestjysk Bank har haft negativ ROE alle år på nær sidste år. Når vi ser procentvis på de to bankers ROE, så er Vestjysk Bank den bank med den største procentvise stigning og har sidste år gået fra at have en negativ ROE på -16,7%, til nu at have en positiv ROE på 3,6%, hvilket er en stigning på cirka 20%. Arbejdernes Landsbanks ROE derimod er faldet fra 6,6% til 5,5%.

Vestjysk Banks store stigning i ROE i år, skal blandt andet findes i deres store fald på deres nedskrivninger. De store nedskrivninger har været en væsentlig faktor i de tidligere års negative ROE.

Hvis vi antager at Vestjysk Banks nedskrivninger falder med samme procentvise gennemsnit som de 3 forudgående år¹, overskuddet fra 2015 tilskrives egenkapitalen og de holder samme indtægtsniveau som år 2015, vil Vestjysk Banks ROE være 9,1% i 2016

4.2 ROA (RETURN ON ASSETS/AFKASTNINGSGRAD)

Når man ser på virksomhedernes ROA, viser den virksomhedens evne til at til at forrente aktiver. ROA er et vigtigt nøgletal da den viser virksomhedens evne til at skabe overskud og det er desuden velegnet til at sammenligne forskellige virksomheder, idet ROA kan sammenlignes selvom virksomhederne ikke er finansieret ens (Gup & Kolari 2005 (1)).

ROA kan desuden sammenlignes selvom der er væsentlig niveauforskel i virksomhedernes omsætning.

ROA beregnes ved at dividere årets resultat efter skat med de samlede aktiver:

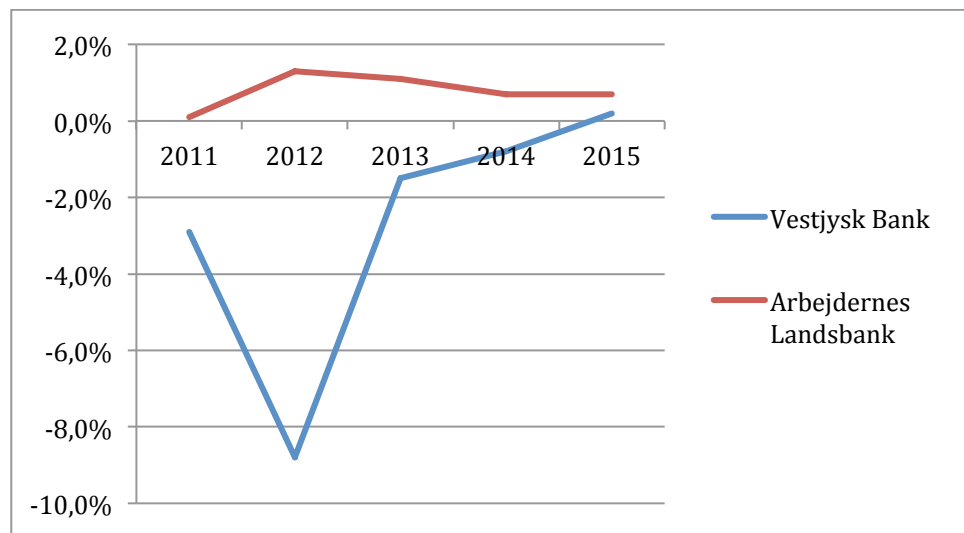
$$\text{ROA} = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}}$$

I nedenstående tabel kan ROA aflæses for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank.

Afkastningsgrad (ROA)	2011	2012	2013	2014	2015
Vestjysk Bank	-2,9%	-8,8%	-1,5%	-0,8%	0,2%
Arbejdernes Landsbank	0,1%	1,3%	1,1%	0,7%	0,7%

Tabel 2: Egen tilvirkning: Oversigt over ROA for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank

¹ Grunden til vi har valgt netop at tage nedskrivningerne, er at det er den største udgiftspost næsteften personaleomkostninger. Dette er omkostningen de har haft udfordringer med. Nedskrivningerne i Vestjysk Bank er i gennemsnit faldet med cirka 37% de sidste 3 år.



Figur 4: Egen tilvirkning: Oversigt over ROA for Vestjysk bank og Arbejdernes Landsbank

Udviklingen i Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks ROA, minder meget om udviklingen i ROE.

Arbejdernes Landsbank formår at forrente deres aktiver markant bedre end Vestjysk Bank i alle de år vi har medregnet i vores beregning.

Hvis vi dog går ind i beregningen og ser de seneste års tendenser, ses det at Vestjysk Banks ROA er stigende hvorimod Arbejdernes Landsbanks ROA er faldende/uændret og i 2015 er Vestjysk Banks ROA positiv.

Hovedårsagen til Vestjysk Bank negative ROA, skal igen findes i deres store udfordringer med deres nedskrivninger, som de har været hårdt ramt af i den periode vi har beregnet, på nær år 2015 hvor nedskrivninger er faldet væsentligt, hvilket medføre en positiv ROA.

Arbejdernes Landsbank har haft en forholdsvis lav ROA. Her er det det store fald i deres beholdningsresultat de sidste to år, der er medvirkende til at ROA ikke er stigende selvom basisresultatet har været forbedret.

4.3 INDTJENING PR. OMKOSTNINGSKRONE

For at se på bankernes evne til at skabe indtjening kan nøgletallet I/O (indtjening pr. omkostningskrone) beregnes.

Dette nøgletal viser hvor stor en indtjening banken har pr. omkostningskrone. Minimumsmålet for I/O er at ligge over et. Hvis tallet er under et, har banken ikke formået at skabe indtjening der overgår omkostninger (Gup & Kolari 2005 (1)).

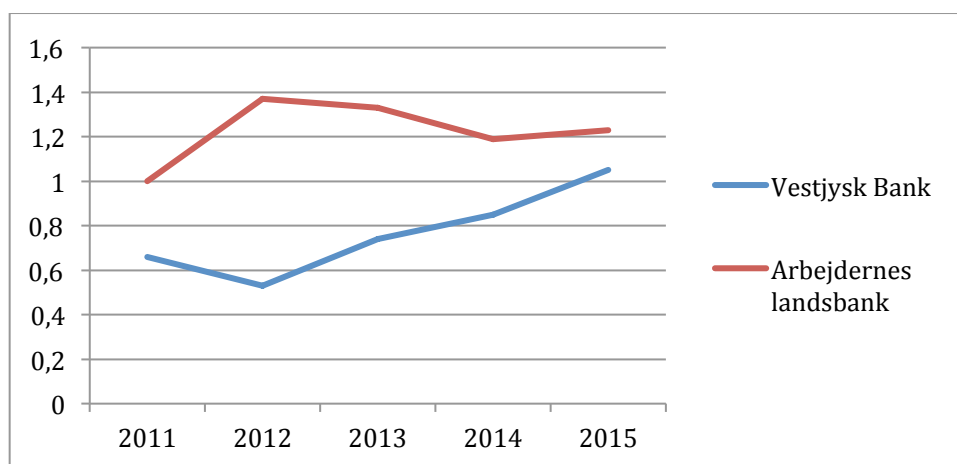
Nøgletallet beregnes ved at dividere indtægterne med omkostningerne.

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \frac{\text{Indtægter}}{\text{Omkostninger}}$$

Nedenstående tabel viser en oversigt over hvor god Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank har været til at skabe indtjening pr omkostningskrone.

Indtjening pr. omkostningskrone	2011	2012	2013	2014	2015
Vestjysk Bank	0,66	0,53	0,74	0,85	1,05
Arbejdernes Landsbank	1,00	1,37	1,33	1,19	1,23

Tabel 3: Egen tilvirkning: Oversigt over udviklingen af indtjening pr. omkostningskrone for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank



Figur 5: Egen tilvirkning: oversigt over udvikling af indtjening pr. omkostningskrone for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank

Når vi ser på de to bankers evne til at skabe overskud i forhold til de omkostninger der er forbundet med driften, viser denne beregning at Arbejdernes Landsbank igen er væsentlig bedre i forhold til Vestjysk Bank.

Stort set alle år, formår Arbejdernes Landsbank at få større indtjening i forhold til de omkostninger der bruges. Dog har kurven været nedadgående i Arbejdernes Landsbank, hvilket formentlig hænger sammen med, at mange banker har været presset på indtjeningen

på grund af de faldende renter. Alt imens har Vestjysk Banks kurve været opadgående, hvilket hovedsageligt må skyldes deres faldende nedskrivninger.

4.4 INDTJENING PR. MEDARBEJDER

I relation til at se på bankernes evne til at skabe indtægt der er større end omkostningerne, er det nærliggende at se, hvor stor indtægt hver medarbejder evner at tjene til banken.

For at give overblik over hvor stor indtægt hver enkelt medarbejder evner at skabe, divideres basisindtægten (primært bestående af renteindtægt og gebyrindtægt) med antal gennemsnitlige fuldtidsansatte.

$$\text{Indtjening pr. medarbejder} = \frac{\text{Basisindtægt}}{\text{Antal medarbejdere}}$$

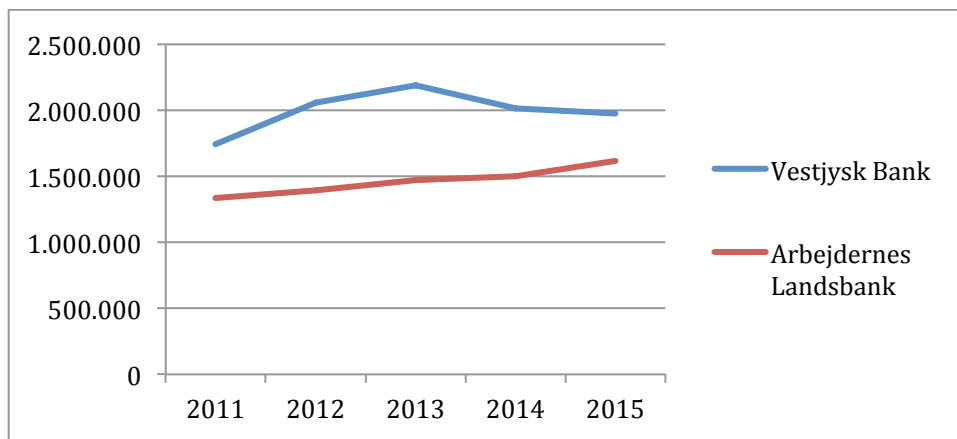
Nedenstående tabel og figur viser hvor gode medarbejderne i Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank har været til at skabe indtægt.

Indtjening pr medarbejder i Vestjysk Bank	2011	2012	2013	2014	2015
Antal medarbejdere	614,8	621,3	562,9	523,1	500,1
Basisindtægt	1.072.000.000	1.280.000.000	1.234.000.000	1.055.000.000	989.000.000
Resultat	1.743.656	2.060.196	2.192.219	2.016.823	1.977.604

Tabel 4: Egen tilvirkning: Oversigt over indtjening pr. medarbejder i Vestjysk Bank

Indtjening pr. medarbejder i Arbejdernes Landsbank	2011	2012	2013	2014	2015
Antal medarbejdere	1053	1061	1076	1082	1075
Basisindtægt	1.406.000.000	1.481.000.000	1.585.000.000	1.626.000.000	1.739.000.000
Resultat	1.335.233	1.395.853	1.473.048	1.502.773	1.617.674

Tabel 5: Egen tilvirkning: Oversigt over indtjening pr. medarbejder i Arbejdernes Landsbank



Figur 6: Egen tilvirkning: Oversigt over udviklingen i indtjening pr. medarbejder i Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank

Oversigten over medarbejdernes evne til at lave indtjening viser en stor forskel på de to bankers medarbejdere.

Vestjysk banks medarbejdere formår at skabe langt større indtjening end Arbejdernes Landsbanks medarbejdere. Igennem de fleste år formår medarbejderne i Vestjysk Bank at skabe omkring 20 – 30 % bedre indtjening.

Et nærliggende spørgsmål er så, om de formår at lave udlån til de rigtige kunder, i forhold til deres store udfordringer omkring deres nedskrivning de seneste år, eller der bare er fokus på at få udlånsbalancen til at vokse.

Arbejdernes Landsbanks medarbejderes indtjeningsevne har været stigende alle år, da basisindtægterne har været stigende, mens medarbejderantallet stort set er uændret.

4.5 WACC

WACC (Weighted Average Cost of Capital) viser bankernes samlede vægtede gennemsnitlige omkostninger i forbindelse med at fremskaffe nødvendig kapital. Det vil sige omkostninger for egenkapital og fremmedkapital (Gup & Kolari 2005 (2)).

Fremmedkapital er den billigste kapital som bankerne kan få, da renterne som bankerne betaler her, er mindre end det afkastkrav der vil være fra investorenes side.

For bankerne er et lavt WACC tal lig med større indtjening, da der dermed vil være en større forskel mellem den omkostning bankerne betaler for sin kapital i forhold til udlånsrenten kunderne betaler (Gup & Kolari 2005 (2)).

WACC beregningen er delt op i to led, hvor det første led - venstreleddet ($K_d(1-T)L$), angiver bankens pris for fremmedkapitalen, efter der er fratrasket selskabsskat.

Det andet led - højreleddet ($K_e(1-L)$) angiver bankens pris for egenkapitalen. Prisen for egenkapitalen er det afkast som aktionærene skal have.

Bankernes finansiering via fremmedkapitalen er den mindst omkostningsfulde, idet aktionærene kræver et større afkast ved at investere i aktier, da der her vil være en større risiko (Gup & Kolari 2005 (2)).

For at beregne nøgletallet WACC skal følgende formel benyttes (Gup & Kolari 2005 (2)):

$$K_w = K_d(1 - T)L + K_e(1 - L)$$

- **K_w** er WACC som tidligere nævnt er omkostningen for fremskaffelse af kapital.
- **K_d** er (fremmedkapitalen) omkostninger ved den rentebærende gæld, som beregnes ved, at dividere renteudgifter med balancen der er fratrasket renteudgifterne.
- **K_e** er bankens pris for egenkapitalen. K_e beregnes ud fra nedenstående formel.

$$K_e = rf + b(K_m - rf)$$

- **R_f** er den risikofrie rente, som vi beregner ud fra et årligt gennemsnit af renten på en 10-årig statsobligation.
- **B** er beta, som fortæller hvor meget en bestemt aktie svinger i forhold til de andre aktier i markedet. Beta er defineret ved den systematiske risiko, som beskriver samvariationen med markedet.
- **T** er selskabsskatten, som er lig med 23,5%
- **L** er de rentebærende passiver i forhold til aktiverne
- **Markedsafkast** er investorernes forventede eller krævede afkast til aktiemarkedet. (kravet til markedsafkast / markedets risikopræmie)

Vi har sat markedsafkastet til 8%, da vi mener dette er et fornuftigt niveau for en aktie i et pengeinstitut (der vil formentlig kunne argumenteres for at det krævede afkast er højere ved Vestjysk Banks aktie. Vi har dog valgt ens krævede afkast for at gøre sammenligningen mere overskuelig).

Denne formel der beregnes her, er bedre kendt som CAPM modellen. CAPM modellen er den mest udbredte metode til at beregne egenkapitalomkostningerne (Christensen 2014).

Beta har vi fastsat til at være 1. Dette har vi gjort, da Arbejdernes Landsbank ikke er børsnoteret og vi derfor ikke har mulighed for at fastsætte Betaværdien.

Vi har fastsat Beta til 1, da vi har vurderet det er det mest retvisende i forhold til at sammenligne de to banker².

Beregninger for Vestjysk Banks WACC:

Vestjyske Bank	2011	2012	2013	2014	2015
WACC	2,32%	2,01%	4,44%	1,86%	1,50%

Tabel 6: Egen tilvirkning: WACC for Vestjysk Bank

Udregning af Kd	2011	2012	2013	2014	2015
Balance	29.280	32.765	26.112	21.804	21.114
Aktiver vedr. puljeordninger	1.104	1.256	1.586	1.721	2.109
Balance (ex. Pulje)	28.176	31.509	24.526	20.084	19.005
Egenkapital	1.718	998	887	1.287	1.329
Fremmedkapital	26.458	30.511	23.639	18.797	19.710
Renteudgifter	681	727	1.334	363	245
Kd	2,57%	2,38%	5,64%	1,93%	1,39%

Tabel 7: Egen tilvirkning: Udregning af Kd for Vestjysk Bank

Udregning af Ke	2011	2012	2013	2014	2015
Risiko fri rente	2,69%	1,34%	1,84%	1,19%	0,51%
Beta	1	1	1	1	1
Markedsafkast	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%

Tabel 8: Egen tilvirkning: Udregning af Ke for Vestjysk Bank

² Hvis vi havde haft mulighed for at kunne sammenligne Arbejdernes Landsbanks og Vestjysk Banks Betaværdi, vil vi formentligt se at Betaværdien for Vestjysk Bank vil afvige mere fra 1 end Arbejdernes Landsbanks Betaværdi og dermed have større udsving i forhold til Arbejdernes Landsbank.

L	0,94	0,97	0,97	0,94	0,94
T (selskabsskat)	23,50%	23,50%	23,50%	23,50%	23,50%

Tabel 9: Egen tilvirkning: Oversigt over Vestjysk Banks WACC

Beregninger for Arbejdernes Landsbanks WACC:

Arbejdernes Landsbank	2011	2012	2013	2014	2015
WACC	1,57%	1,53%	1,47%	1,52%	1,22%

Tabel 10: Egen tilvirkning: Arbejdernes Landsbanks WACC

Udregning af Kd	2011	2012	2013	2014	2015
Balance	34.634	36.839	37.648	40.123	42.070
Aktiver vedr. puljeordninger	366	443	653	1.069	1.552
Balance (ex. Pulje)	34.267	36.397	36.996	39.054	40.518
Egenkapital	3.157	3.607	3.929	5.049	5.280
Fremmedkapital	31.476	33.232	33.719	35.923	36.791
Renteudgifter	378	353	305	261	113
Kd	1,22%	1,08%	0,92%	0,77%	0,32%

Tabel 11: Egen tilvirkning: Udregning af Kd for Arbejdernes Landsbank

Udregning af Ke	2011	2012	2013	2014	2015
Risiko fri rente	2,69%	1,34%	1,84%	1,19%	1%
Beta	1	1	1	1	1
Markedsafkast	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%

Tabel 12: Egen tilvirkning: Udregning af Ke for Arbejdernes Landsbank

L	0,91	0,90	0,90	0,87	0,87
T (selskabsskat)	23,50%	23,50%	23,50%	23,50%	23,50%

Tabel 13: Egen tilvirkning: Oversigt over Arbejdernes Landsbanks WACC

Nedenstående figur viser oversigten over hvordan Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Banks WACC har været. Desuden vises udviklingen over Cibor 3 renten. Vi har valgt at lave denne

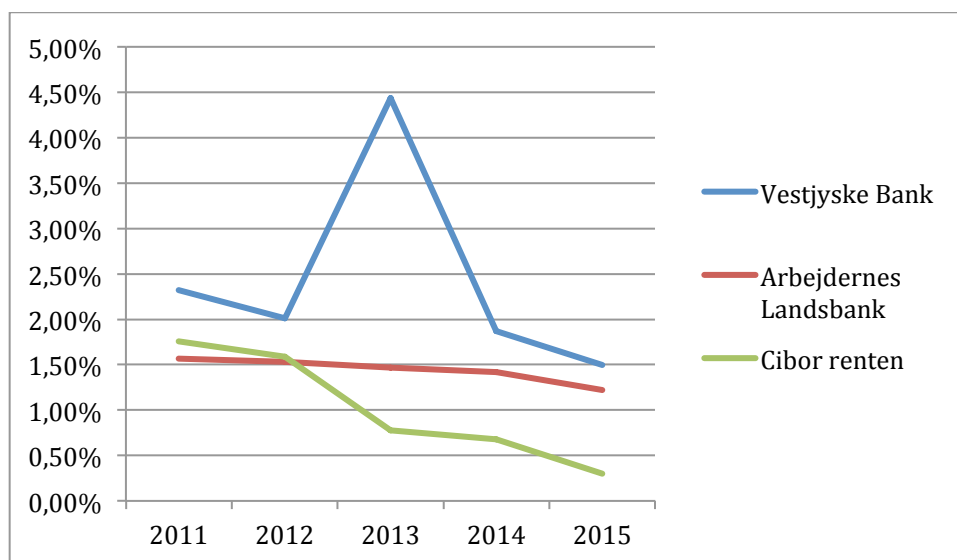
opgørelse for at give et overblik over hvor store fundingomkostninger de to banker har, i forhold til Cibor 3 renten.

Grunden til vi sammenligner med Cibor 3 renten, er at det er denne rente mange banker har benyttet når de har lånt mellem hinanden, det skal dog være solide banker (børsen.dk). Pengeinstitutterne benytter Cibor renten mellem hinanden, i forbindelse med korte lån i Danske kroner, i korte perioder op til 12 måneders varighed, på en usikret basis (nasdaqomxnordic.com).

Af nedenstående oversigt, kan det ses at Arbejdernes Landsbanks WACC og Cibor 3 renten begge er faldende. Selvom Arbejdernes Landsbank har den laveste WACC, er der de seneste tre år stor forskel på de to satser, hvilket i sidste ende betyder tabt indtjening.

	2011	2012	2013	2014	2015
Vestjyske Bank	2,32%	2,01%	4,44%	1,86%	1,50%
Arbejdernes Landsbank	1,57%	1,53%	1,47%	1,42%	1,22%
Cibor renten	1,76%	1,59%	0,78%	0,68%	0,30%

Tabel 14: Egen tilvirkning: Oversigt over udviklingen af WACC for Vestjysk Bank, Arbejdernes Landsbank og Cibor 3 renten



Figur 7: Egen tilvirkning: Oversigt over udviklingen af WACC for Vestjysk Bank, Arbejdernes Landsbank og Cibor 3 renten

Gennem hele perioden har Vestjysk Bank haft en højere WACC. Den har i gennemsnit været 1% højere end Arbejdernes Landsbank. Den største forskel er der i år 2013 med lige knap 3%. En stor årsag til den højere WACC er blandt andet, at Vestjysk Banks renteudgifter er

væsentlig højere (de har blandt andet haft indlånsrenter væsentligt over hvad mange andre banker har kunnet tilbyde) og de har derudover en væsentlig lavere balance.

Den højere WACC og dermed højere fundingomkostninger, er dog ved at nærme sig hinanden, og de vil derfor være mere ligestillet i forhold til at skabe indtjening i forhold til deres fundingomkostninger.

4.6 DELKONKLUSION

Når vi ser på de nøgletal vi har beregnet for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank, er det to vidt forskellige situationer de har gennemgået gennem de år vi har analyseret.

4.6.1 ARBEJDERNES LANDSBANK

Arbejdernes Landsbank performance er nogenlunde stabil gennem de beregnede år.

Mange af de nøgletal vi har beregnet er ikke dårlige nøgletal, men absolut ikke fantastiske. De fleste af performancenøgletallene er svagt nedadgående.

En af de helt store udfordringer som Arbejdernes Landsbank har, er at forrente deres egenkapital bedre end der blev gjort i 2015. ROE nøgletallet er faldet markant i 2014 og igen i 2015 og kan ikke være tilfredsstillende.

Til gengæld er indtjening pr. omkostningskrone stigende, hvilket tyder at Arbejdernes Landsbank har rettet mere fokus på omkostningerne, da indtægterne ikke stiger i et acceptabelt niveau.

Arbejdernes Landsbanks WACC tal er faldende, hvilket går i tråd med den udvikling Ciburrenten har udviklet sig.

Faldende fundingomkostninger er med til at øge rentemarginalen og dermed indtjeningen, hvis udlånsrenten ikke falder tilsvarende.

4.6.2 VESTJYSK BANK

Både Vestjysk Banks ROE og ROA er positive og har haft store procentvise stigninger de sidste 2-3 år. Deres medarbejder formår at skabe væsentlig højere indtjening end medarbejderne i Arbejdernes Landsbank.

Vestjysk Banks WACC tal er faldet markant siden år 2013. Forskellen på Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Banks WACC tal, er nu tættest på hinanden, gennem de fem år vi har beregnet.

Vestjysk Bank har generelt haft et rigtig godt år 2015, primært båret af at deres nedskrivninger er faldet markant i forhold til de foregående år.

Hvis Vestjysk Bank stadig formår at få deres nedskrivninger til at falde yderligere og driften fortsætter uændret, vil deres egenkapitals forrentning i år 2016 være over 9% og dermed være på et yderst fornuftigt niveau.

5 RISIKOANALYSE

I det kommende afsnit, undersøges der hvilke typer af risici, der er for Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Bank, og hvor store disse risici er for det enkelte pengeinstitut. Dette gøres med henblik på, at sammenligne de to banker, således man vil kunne se hvor de vil kunne forbedre sig.

Bankernes aktiver består hovedsageligt af udlån. Disse tildeles en individuel vægt, som afhænger af kreditrisikoen (risikoen for tab). Når de risikovægtede poster skal opgøres, skal der udover kreditrisiko ligeledes tages højde for operationel risiko og markedsrisiko.

5.1 SOLVENS

Solvensbehovet er et nøgletal for den risiko, banker- og realkreditinstitutter driver deres virksomhed under. Solvensbehovet er et procenttal, der ifølge loven mindst skal være på 8%, men som kan være højere alt afhængig af bankens risikoprofil. De enkelte banker skal selv opgøre solvensbehovet som den tilstrækkelige basiskapital sat i forhold til de risikovægtede poster. Det individuelle solvensbehov kan ikke være mindre end 8 pct. af de risikovægtede aktiver (solvenskravet) eller minimumskapitalkravet (finanstilsynet.dk (1)).

Bankerne er eksponeret mod tre forskellige risici som kan medfører tab. De tre typer risici som en bank har, er:

- Kreditrisiko (bankens største risiko)
- Markedsrisiko
- Operationel risiko

De tre typer risici vil blive uddybet i afsnittet ”Risikovægtede poster”.

Det er vigtigt at bankerne overholder de krav der er fremsat i forhold til deres solvens. Hvis Solvenskravet ikke overholdes, kan det blandt andet medføre påbud fra finanstilsynet og i værste fald kan deres tilladelse til at drive bank inddrages (finanstilsynet.dk (1)).

Hvis banken har en høj solvens er det som udgangspunkt et tegn på en ”stærk” bank, der har styr på sin forrentning. Dermed er det også være med til at investorerne vælger at investere i banken. Modsat er for høj solvens også mindre godt for banken, da kapitalen der er i banken er en omkostning. Banken har som udgangspunkt større indtjening ved at låne penge ud, end ved at lade dem stå som sikkerhed.

Bankernes solvens beregnes ud fra følgende formel:

$$\text{Solvens} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Begge banker beregner deres solvensbehov ud fra 8+ modellen (Årsrapporterne fra Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Bank). De faktiske solvensberegninger bliver gennemgået under afsnittet ”basiskapital”.

8+ modellen tager udgangspunkt i det minimumskapitalkrav på 8% alle pengeinstitutter har som solvenskrav. De normale risici som bankerne har, antages at være dækket af de 8%. Til de 8% beregnes der et tillæg for de risikoområder som vurderes ikke at være omfattet af minimumskravet på 8% (al-bank.dk (2))

5.1.1 LOVGIVNING

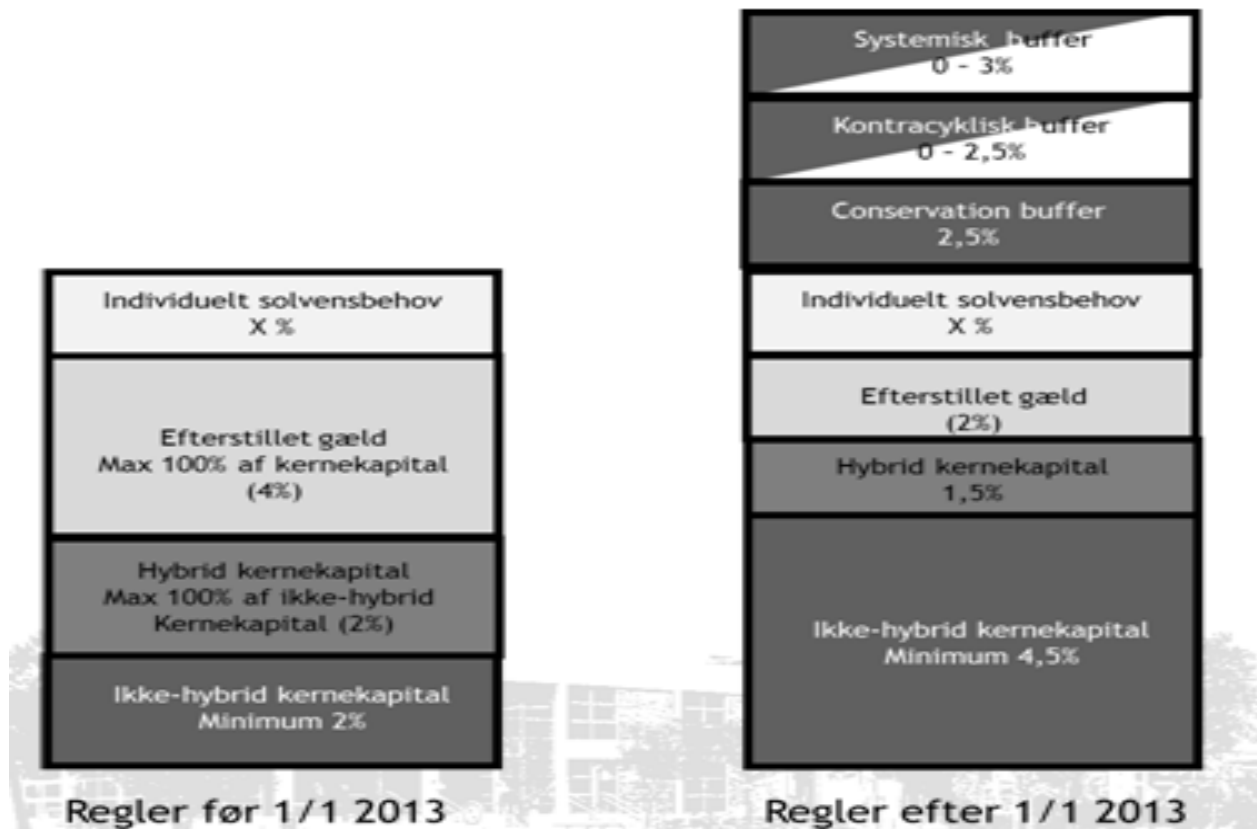
Der er lovgivet en hel del omkring bankernes solvens, da det ofte har store påvirkninger for samfundet og for mange mennesker når en bank går konkurs.

Et af de nyeste tiltag omkring lovgivning af solvens er de nye CRD IV krav. De nye krav der er fremsat er blandt andet ændringer i hvad der kan medregnes i den kapital som bankerne må bruge i deres solvensopgørelse. Desuden er der krav om diverse økonomiske buffere alt afhængig hvor stor banken er (Andresen 2013).

Formålet med de nye ændringer, er at sikre at bankerne er mere robuste og bedre kan imødekomme tab.

De nye CRD IV krav indføres løbende og er fuldt indført i år 2018 (danskebank.dk (1)).

Nedenstående figur viser en oversigt over nuværende krav og de nye CRD IV krav



Figur 8: Nye basiskapitalkrav. CRD IV: Andresen (2013), side 321

De første 8% er minimumskravet til bankernes solvens (finanstilsynet.dk (1)). Udover de 8% skal hver enkelt bank selv opgøre deres individuelle solvensbehov i forhold til de risikovægtede poster jf. § 124 stk. 4 i FIL.

Når det individuelle solvensbehov skal fastsættes, laves der en stresstest af bankens regnskab. Meningen med stresstest er at udsætte banken for en række negative begivenheder for at se hvordan regnskabet ser sig an. En begivenhed kan for eksempel være stort prisfald på boligmarkedet eller aktiemarkedet. Det resultat som banken kommer frem til, indgår i solvensbehovsmodellen ved at banken som minimum skal have den nødvendige kapital der kan dække det resultat der vil opstå hvis den pågældende begivenhed skulle indtræffe (Finansrådet 2011 (1)).

Udover minimum solvenskravet og det individuelle solvenskrav er der yderligere to solvensbuffere som bankerne skal have jf. de nye CRD IV krav.

De to solvensbuffere er:

- Kontracyklisk buffer
- Conservation buffer (bevaringsbuffer)

For de Danske SIFI institutter som blandt andet består af Danske Bank, Nordea og Jyske Bank, skal der til deres solvenskrav tillægges to yderligere buffere.

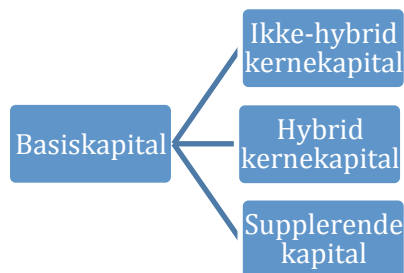
De to SIFI buffere er (2.deloitte.com):

- Global systemisk institut buffer
- Anden systemisk institut buffer

Kapitalen som skal dække bankernes solvensbehov, er deres basiskapital. Denne uddybes i næste afsnit.

5.1.2 BASISKAPITAL

Basiskapitalen er sat sammen af tre typer kapital (Finansrådet 2011 (2)), hvilket ses af nedenstående figur.



Figur 9: Egen tilvirkning pba. Andresen 2013, side 320

5.1.2.1 Ikke-hybrid kernekapital

Den ikke-hybride kernekapital er ”grundstammen” i bankernes kapital. Det er bankernes egenkapital og består primært af bankernes overførte overskud og aktiekapitalen. Det er denne type kapital der er bedst til at dække tab ved en eventuel konkurs (Andresen 2013).

5.1.2.2 Hybrid kernekapital

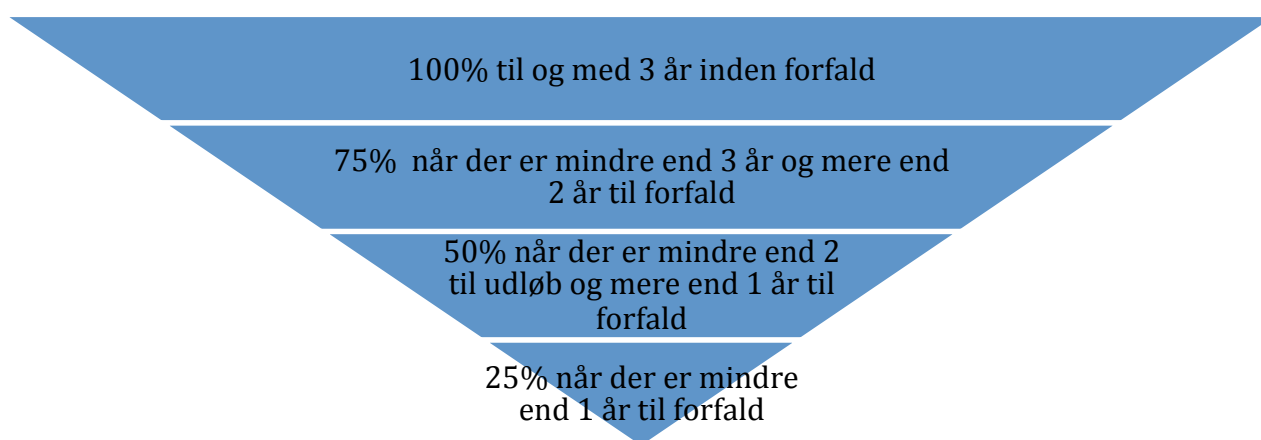
Den hybride kernekapital består både af lånekapital og aktiekapital. Kravene for den hybride kernekapital er blandt andet at løbetiden er uendelig, den kan ikke opsiges af långiver og forrentningen af gælden bortfalder, hvis banken ikke har frie reserver.

Den del af den hybride kernekapital, der ikke kan medregnes til kernekapitalen, kan i stedet medregnes som supplerende kapital (Finansrådet 2011 (1)).

5.1.2.3 Supplerende kapital

Den supplerende kapital består af ansvarlig lånekapital, med en løbetid der er begrænset. Som nævnt ovenover kan der indgå hybrid kernekapital i den supplerende kapital. Supplerende kapital kan for eksempel bestå af udstedte mellemlange obligationer.

Da den supplerende kapital er mere usikker kapital som hybrid kernekapital, reduceres muligheden for at medregne kapitalen i basiskapitalen gradvist. Den gradvise reducere er illustreret i nedenstående figur.



Figur 10: Egen tilvirkning pba. finanstilsynet 2011(1)

5.1.2.4 Overblik over Vestjysk Banks basiskapital

Basiskapital Vestjysk Bank	2011	2012	2013	2014	2015
Ikke-hybrid kernekapital	4,5%	3,3%	4,1%	7,1%	7,9%
Hybrid kernekapital	4,6%	2,1%	1,8%	2,8%	2,6%
Supplerende kapital	3,6%	5,6%	5,4%	2,2%	2,0%
Solvensprocent efter fradrag	12,4%	10,9%	11,3%	12,1%	12,5%

Tabel 15: Egen tilvirkning: Oversigt over basiskapitalen for Vestjysk Bank

5.1.2.5 Overblik over Arbejdernes Landsbanks basiskapital

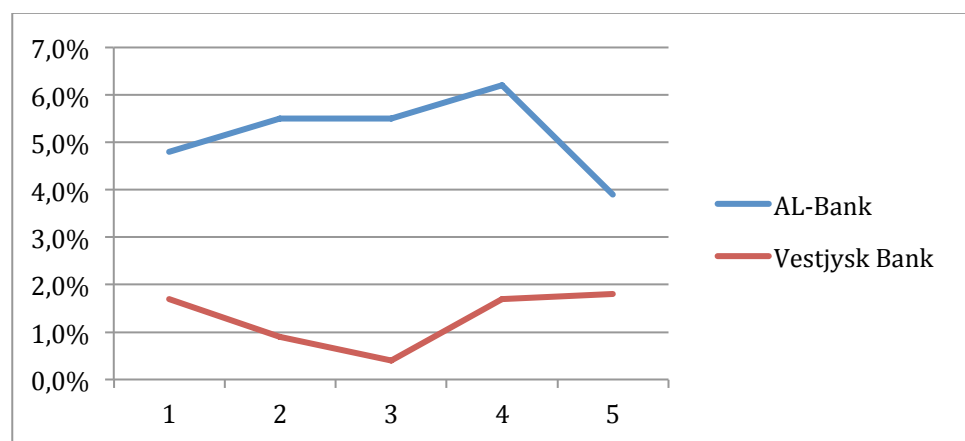
Basiskapital Arbejdernes Landsbank	2011	2012	2013	2014	2015
Ikke-hybrid kernekapital	11,8%	13,1%	13,9%	14,0%	12,8%
Hybrid kernekapital	1,6%	1,6%	1,5%	2,9%	2,7%
Supplerende kapital	1,3%	1,3%	1,2%	0,0%	0,0%
Solvensprocent efter fradrag	13,5%	14,6%	14,9%	15,6%	13,4%

Tabel 16: Egen tilvirkning: Oversigt over basiskapitalen for Arbejdernes Landsbank

5.1.2.6 Overblik over Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks solvens krav:

Solvenskrav	2011	2012	2013	2014	2015
AL-Bank	8,7%	9,1%	9,4%	9,4%	9,5%
Vestjysk Bank	10,7%	10,0%	10,9%	10,4%	10,7%
Solvens	2011	2012	2013	2014	2015
AL-Bank	13,5%	14,6%	14,9%	15,6%	13,4%
Vestjyske Bank	12,4%	10,9%	11,3%	12,1%	12,5%
Solvens overdækning	2011	2012	2013	2014	2015
AL-Bank	4,8%	5,5%	5,5%	6,2%	3,9%
Vestjysk Bank	1,7%	0,9%	0,4%	1,7%	1,8%

Tabel 17: Egen tilvirkning: Overblik over Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbanks solvens



Figur 11: Egen tilvirkning: Overblik over Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks overdækning på solvens

Når vi ser på de to bankers solvens, er der væsentlig forskel på hvordan situationen ser ud.

Arbejdernes Landsbank har en solid overdækning på i gennemsnit cirka 5%, mens Vestjysk Bank har et minimum af overdækning på under 2% alle årene vi har gennemgået.

Det gør at Vestjysk Bank skal være mere opmærksomme på hvor meget deres risikovægtede poster vokser i forhold til Arbejdernes Landsbank.

Fordelen ved at have en lav overdækning, er som tidligere nævnt, at kapitalen er ”ude og arbejde” og forhåbentligt skaber indtjening.

Da renteudgifterne er forholdsvis høje til en stor del af den kapital som Vestjyske bank har som basiskapital, er det indtjeningsmæssigt fornuftigt ikke at have en overdækning. Blandt andet forrentes størstedelen af den hybride kernekapital med knap 10% (Vestjyske Banks årsrapport 2015)

5.2 ICGR

ICGR (Internal Capital Generation Rate) viser hvor meget banken kan øge deres udlån med, uden det påvirker deres solvensgrad (Gup & Kolari 2005 (3)). Det er derfor vigtigt at få analyseret denne sammenhæng, når vi ser på de to bankers solvens.

Hvis bankens ICGR tal er fornuftige, er det medvirkende til at banken hurtigere kan reagere hvis efterspørgslen for udlån stiger.

ICGR udregnes ud fra følgende formel (Gup & Kolari 2005 (3)):

$$\frac{1}{\text{Egenkapital/Aktiver}} \times \frac{\text{Indtjening}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Indtjening-udbytte}}{\text{Indtjening}}$$

Første led i beregningen er følgende:

$$\text{Capital ratio} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}$$

Det første led Capital ratio, viser egenkapitalens andel af balancen. Jo mere forskel der er mellem egenkapitalen og aktiverne, desto større er ICGR tallet.

Det andet led i ICGR beregningen er følgende:

$$\text{ROA (Return on Assets eller afkastningsgrad)} = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Aktiver}}$$

Det andet led ROA, viser hvor god virksomheden har været til at skabe overskud i forhold til hvor mange kroner virksomheden har bundet i diverse aktiver.

Jo større ROA, desto større ICGR (Gup & Kolari 2005 (3)).

Det sidste led i beregningen er følgende:

$$\text{Earnings retention rate} = \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

Det sidste led i beregningen viser hvor stor en del af årets resultat der ikke udloddes til aktionærerne i banken. Jo mindre udbytte der udbetales til aktionærerne, desto større bliver ICGR (Gup & Kolari 2005 (3)).

Beregning af ICGR	2011	2012	2013	2014	2015
Egenkapital Vestjysk Bank	1.718	998	887	1.287	1.328
Egenkapital Arbejdernes Landsbank	3.157	3.607	3.929	4.200	4.431
Aktiver Vestjysk Bank	29.280	32.765	26.112	21.804	21.114
Aktiver Arbejdernes landsbank	34.634	36.839	37.648	40.123	42.070
Aktiver Vestjysk Bank (fratrullet puljeordninger)	28.275	31.509	24.525	20.082	19.005
Aktiver Arbejdernes Landsbank (fratrullet puljeordninger)	34.267	36.397	36.996	39.054	40.519
Årets resultat efter skat Vestjysk Bank	-425	-1.477	-442	-188	49
Årets resultat efter skat Arbejdernes Landsbank	38	457	423	295	284
Udbytte Vestjysk Bank	-	-	-	-	-
Udbytte Arbejdernes Landsbank	24	105	60	45	30
Capital Ratio Vestjysk Bank	6,1%	3,17%	3,62%	6,41%	6,99%
Capital Ratio Arbejdernes Landsbank	9,2%	9,91%	10,62%	10,75%	10,94%
ROA Vestjysk Bank	-2,9	-8,8	-1,5	-0,8	0,2

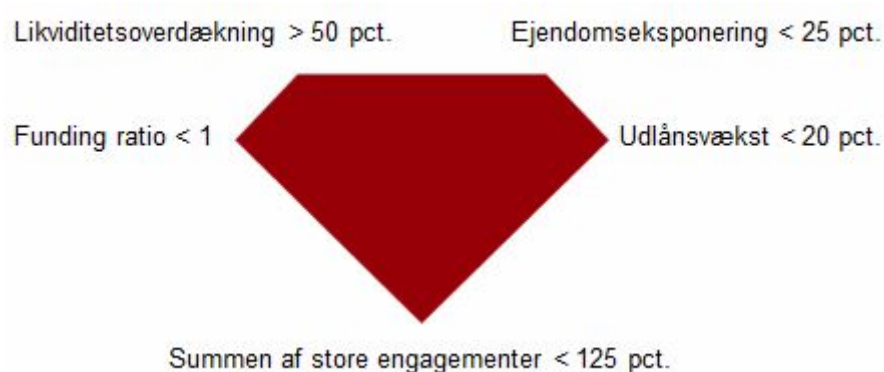
ROA Arbejdernes Landsbank	0,1	1,3	1,1	0,7	0,7
Earnings retention rate Vestjysk Bank	1	1	1	1	1
Earnings retention rate Arbejdernes Landsbank	1	1	1	1	1
ICGR Vestjysk Bank	17,62%	-27,87%	-5,43%	-5,13%	1,40%
ICGR Arbejdernes Landsbank	0,34%	9,92%	10,03%	6,38%	6,85%

Tabel 18: Egen tilvirkning: Udregning af Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbanks ICGR

ICGR beregningen viser igen at Arbejdernes Landsbank klarer sig væsentlig bedre end Vestjysk Bank, selvom de har udbetalt udbytte gennem alle de beregnede år. Deres ICGR nøgletal er solidt, primært på grund af at de har en fornuftig egenkapital i forhold til deres aktiver, og fordi de gennem alle årene formår at have en positiv afkastgrad.

Den væsentligste faktor i Vestjysk Banks mindre gode ICGR nøgletal er deres store nedskrivninger. Dog har de for første gang i de år vi har analyseret formået at skabe et positivt resultat, og det viser sig også i deres muligheder for at kunne øge deres udlån uden det påvirker deres solvens.

5.3 TILSYNSDIAMANT



Figur 12: Tilsynsdiamanten: finanstilsynet.dk

Tilsynsdiamanten lister en række grænseværdier op. ”Grænseværdierne er fastsat således, at de på den ene side skal modvirke overdreven risikopåtagning, og på den anden side skal gøre

det muligt for sunde pengeinstitutter at drive profitabel bankvirksomhed og yde den nødvendige kredit til virksomheder og husholdninger” (finansraadet.dk).

Hvis et pengeinstitut overskrider en af grænseværdierne, kan det i sidste ende medføre et påbud fra Finanstilsynet om for eksempel at nedbringe udlånsvæksten.

Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank, realiserede værdier i forhold til Tilsynsdiamantens grænseværdier er følgende jf. de to bankers årsregnskaber:

Vestjysk Bank (Vestjysk Banks Årsrapport 2015):

- Summen af store eksponeringer er 35,1% (Grænseværdien er på 125%) ✓
- Udlånsvækst på -9,4% (grænseværdien på maksimalt 20%) ✓
- Ejendomseksponering på 18,8% (grænseværdien på maksimalt 25%) ✓
- Funding ratio på 0,66 (grænseværdien på maksimalt 1) ✓
- Likviditetsoverdækning på 140,1% (Grænseværdien er på minimum 50%) ✓

Arbejdernes Landsbank (Arbejdernes Landsbanks årsrapport 2015):

- Summen af store eksponeringer er 10,6% (Grænseværdien er på 125%) ✓
- Udlånsvækst på 8,1% (grænseværdien på maksimalt 20%) ✓
- Ejendomseksponering på 7,3% (grænseværdien på maksimalt 25%) ✓
- Funding ratio på 0,6 (grænseværdien på maksimalt 1) ✓
- Likviditetsoverdækning på 199,1% (Grænseværdien er på minimum 50%) ✓

Begge banker har ingen udfordringer med at holde sig inden for de anførte grænseværdier.

Bankernes grænseværdier er så langt fra de anførte grænseværdier, at vi gennem vores analysearbejde, næsten kunne mene at de bør øge deres risiko, i forhold til at få en større indtjening. Det er i hvert fald en overvejelse som Arbejdernes Landbank kunne gøre sig. Vestjysk Bank skal formentlig ikke øge deres risiko på nuværende tidspunkt, da de først nu er begyndt at vise bedre resultater.

5.4 LIKVIDITETSKRAV

Bankerne løber forskellige risici i forbindelse med deres drift. Udover kredit, marked og operationel risiko som vil blive gennemgået i næste afsnit løber banken også en likviditetsrisiko.

“Likviditetsrisikostyring handler om sikring af løbende adgang til likviditet til den lavest mulige pris. En bank kan på grund af rollen som løbetidstransformator ikke drives profitabelt uden at påtage sig likviditetsrisiko (Finansrådet 2011 (3)).

Efter finanskrisen har bankernes likviditetsrisiko fået meget opmærksomhed, da krisen afslørede de udfordringer bankerne hurtigt kunne få.

Inden for likviditetsrisiko findes der to forskellige slags risici. Der er markedslikviditetsrisikoen, som er risikoen for at banken ikke kan sælge sine værdipapirer uden at markedsprisen på dem påvirkes betydeligt og dermed medfører tab.

Den anden risiko er fundingrisikoen. Dette er den risiko der er for at banken ikke har adgang til den likviditet som måtte være nødvendig. I værste fald er det ikke muligt for banken at låne penge i markedet og i bedste fald bliver fundingen dyrere (Andresen 2013).

Der findes forskellige bekendtgørelser, regler og love som banker skal overholde i forhold til deres likviditet. § 152 i lov om finansiel virksomhed lyder at en bank skal have en forsvarlig likviditet. Den forsvarlige likviditet, defineres som:

1. 15% af de gældsforpligtigelser, som det uanset mulige udbetalingsformer behold påhviler banken at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned
2. 10% af bankens samlede gælds- og garantiforpligtigelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Det er forskelligt hvordan de enkelte pengeinstitutter ønsker at have likviditeten til rådighed. Nogen banker ønsker at have et stort indlån såsom Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Bank. Arbejdernes Landsbank baserer sin forretningsmodel på at være indlånsfinansieret (Arbejdernes Landsbanks Årsrapport 2015). Det vil sige at kundeindlåne skal finansiere kundeudlåne. Dermed er Arbejdernes Landsbank minimalt afhængig af ekstern funding. Vestjysk Bank har en målsætning om at udviklingen i indlån skal følge udviklingen i bruttoudlåne.

Nogen pengeinstitutter ønsker at være mindre afhængige af indlån og ønsker mere at benytte sig af ekstern funding.

5.4.1 OVERSIGT OVER VESTJYSK BANKS OG ARBEJDERNES LANDSBANKS IND- OG UDLÅN

Denne oversigt viser forholdet mellem bankernes indlån og udlån.

Mange mindre banker har et stort indlånsoverskud og ”funder” sig dermed primært via indlån. Mange af de større banker funder sig via langfristede lån på de internationale kapitalmarkeder. Blandt andet benytter Danske Bank sig af denne funding (danskebank.dk (2)).

Udlån i forhold til indlån (mio. kr.)	2011	2012	2013	2014	2015
Vestjysk Bank udlån	21.716	20.697	17.360	14.714	13.337
Vestjysk Bank indlån	15.029	18.058	17.877	18.768	18.090
Arbejdernes Landsbank udlån	17.002	17.752	18.149	18.330	19.768
Arbejdernes Landsbank indlån	22.943	24.107	28.146	29.641	32.314

Tabel 19: Egen tilvirkning: Oversigt over udviklingen af udlåns- og indlånsbalancen for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbanks mål i kroner

Udlån i forhold til indlån (i procent)	2011	2012	2013	2014	2015
Vestjysk Bank	69%	87%	103%	128%	136%
Arbejdernes Landsbank	135%	136%	155%	162%	163%

Tabel 20: Egen tilvirkning: Oversigt over udviklingen af udlåns- og indlånsbalancen for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbanks mål i procent

Som oversigten viser, har Arbejdernes Landsbank udlån været væsentlig lavere end deres indlån og dermed er deres målsætning overholdt i forhold til at være indlånsfinansieret. Dog formoder vi, at de ønsker at forskellen skal være mindre mellem indlån og udlån end den er og har været. På nuværende tidspunkt, er der en yderligere omkostning på bankernes indlån, da Nationalbankens indskudsbevisrente er negativ.

Vestjysk Bank, har gennem de beregnede år, haft vækst i indlån og et faldende udlån. Væksten i indlån, skyldes formentlig at de har tilbudt en høj indlånsrente på deres konti der har været låst i x antal år. De har sat denne rente højt for at tiltrække kunder med indlån, da omkostninger formodentlig har været højere ved ekstern funding, grundet deres usikre situation.

5.5 RISIKOVÆGTED E POSTER

I det følgende afsnit vil Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Banks Risikovægtede poster blive analyseret. Sidst i afsnittet vil der være en oversigt over Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks fordeling af de risikovægtede poster og kommentering herpå.

Den måde bankerne får den største indtjening på, er ved at løbe en risiko. Derfor er det vigtigt at få et overblik over de risici som de to banker har.

5.5.1 OPERATIONEL RISIKO

Når vi ser på Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks operationelle risiko, ser vi på den risiko der er for tab på grund for eksempel menneskelige fejl, systemfejl eller eksterne hændelse.

Et konkret eksempel på en operationel risiko der har ført til tab, var da Nordea midt i 2015 fik en bøde på 50.000.000 svenske kroner, for at have store mangler i sit arbejder for at modvirke hvidvask (finanswatch.dk).

Den operationelle risiko er to-dimensionel. Den ene dimension, fortæller noget om hvor sandsynligt en hændelse er, og den anden dimension, siger noget om hvor stor en økonomisk betydning hændelsen vil have. Derfor er det muligt, at forebygge eventuelle hændelser, hvis banken får klarhed over hvad der kan være store operationelle risici for banken.

Når bankerne udregner deres operationelle risiko er der syv forskellige områder der skal medregnes for at udregne kapitalbehovet. De syv områder er (Andresen 2013):

- Levering og procesforvaltning.
- Skader på fysiske aktiver
- Forretningsnedbrud og systemfejl og ordreaftvikling
- Intern svig
- Ekstern svig
- Ansættelsesvilkår og sikkerhed på arbejdspladsen
- Kunder, produkter og forretningspraksis

Myndighederne har ligeledes en definition af operationel risiko, som også inkluderer strategisk risici og omdømme risici.

Den strategiske risiko omhandler de risici der er forbundet ved at ændre på virksomhedens strategi eller fremtoning udadtil (Andresen 2013). Omdømme risikoen, er risikoen for at en virksomheds omdømme/image bliver forringet for eksempel i forbindelse med fyringer eller svindelsager. Et konkret eksempel på denne risiko, er den mediestorm som Nordea er havnet i, efter afsløringen af deres rolle i forbindelse med den nuværende Panama sag (business.dk (3)).

Når bankerne skal udregne kapitalkravet i forhold til det mulige tab, der måtte være vedrørende den operationelle risiko, kan dette beregnes på tre forskellige måder:

- Basisindikatormetoden
- Standardmetoden
- Den avancerede målemetode

Både Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank benytter Basisindikatormetoden (Arbejdernes Landsbanks årsrapport 2015 og Vestjysk Banks risikorapport 2015) hvilket er den simpleste beregningsmetode af de tre mulige måder, og den eneste vi kort vil beskrive.

Kapitalkravet jf. basisindikatormetoden kræver at der sættes kapital af i forhold til hvor stor bankens indtjening har været. Kravet er 15% af det treårige gennemsnit af følgende poster:

- Renteindtægter
- Renteudgifter
- Gebyrer og provisionsindtægter
- Udbytte af aktier mv.
- Afgivne gebyrer og provisionsindtægter
- Negative og positive kursreguleringer
- Andre driftsindtægter

Kapitalkravene tjener det formål, at sikre at der er en kapitalbuffer, til at dække en given risiko, samt tilskynde bankerne til at bearbejde data, og måle og styre risikoen (Andresen 2013).

5.5.2 MARKEDSRISIKO

Når vi ser på bankernes markedsrisiko, ser vi på risikoen der er for tab på for eksempel ændringer på priser eller kurser på finansielle instrumenter. Eksempler kan være ændringer i aktiekurser, obligationskurser eller renteændringer.

Der er fire forskellige risici forbundet til markedsrisiko

- Renterisiko
- Valutarisiko
- Inflationsrisiko
- Råvarepositioner

Renterisikoen er for eksempel risikoen for højere renteudgifter.

Valutarisikoen er risikoen for at de lån eller værdipapirerne bankerne ligger inde med, pludselig falder i værdi på grund udsving i valutaens værdi.

Inflationsrisikoen er risikoen for at faktiske afdrag og renteudgifter stiger som følge af inflationsudviklingen. Inflationsrisikoen på en eksisterende gæld minimeres ved, at en lille del af gælden er inflationsindekseret (nationalbanken.dk)

Udover ovenstående risici, kan der skelnes mellem to typer risici:

- Specifik risiko
- General risiko

Den specifikke risiko omhandler den risiko der kan være for at en udsteder af en obligation får en dårligere rating end først antaget, som medfører et kursfald på den handlede obligation

Den generelle risiko, er risikoen for tab på positioner, som følge af generelle ændringer af renter, valutakurser, aktiekurser og råvarepriser. Kapitalkravet for general risiko, er alle positioner i handelsbeholdningen, hvorimod uden for handelsbeholdningen, er der kun valuta- og råvarerisici, som der skal afsættes kapital til (Andresen 2013).

5.5.2.1 Opgørelse af markedsrisikoen

For at udregne kapitalkravet til bankernes markedsrisiko, kan banken vælge at gøre det ud fra to forskellige metoder:

- Standardmetoden
- Den interne metode/VaR

Begge banker har valgt at benytte sig af standardmetoden til at opgøre deres kapitalkrav på deres markedsrisiko (Arbejdernes Landsbanks årsrapport 2015 og Vestjysk Banks årsrapport 2015).

Standardmetoden for generel risiko

Standardmetoden bygger på en opdeling af risikoen på fire aktivklasser, hvor der er særskilte beregningsmetoder for hver aktivklasse.

- Rentepositioner
- Aktiepositioner
- Valutapositioner
- Råvarepositioner

Kapitalkravet udregnes ud fra hver enkelt gruppe.

5.5.3 KREDITRISIKO

Den største risiko som bankerne har, er risikoen for at tabe på deres udlån, når en eventuel modpart ikke kan overholde sine tilbagebetalingsforpligtigelser.

Når vi taler kreditrisiko, er det dog ikke alene risikoen for tab på udlån. Kreditrisiko kan også være at udstedere af et givent værdipapir får en dårligere rating og dermed øger risikoen for tab.

Når kreditrisikoen skal opgøres for at beregne solvensen, vil der ofte indgå et skøn. Derfor er alle beslutninger grundigt velovervejet.

Den største kreditmæssige risiko som mange mindre banker har udfordringer med, og specielt Vestjysk Bank, er nedskrivningerne. Derfor har vi valgt at give et overblik over Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Banks nedskrivninger og en kort beskrivelse:

5.5.3.1 Nedskrivninger

Nedskrivninger på udlån foretages enten som individuelle nedskrivninger, eller gruppevis nedskrivninger. De udlån der ikke vurderes eller nedskrives individuelt, skal vurderes gruppevis.

For at bankerne kan vurdere et realistisk nedskrivningsniveau, klassificerer de deres kunder ud fra hvad sandsynligheden, er for at kunden misligholder sine forpligtigelser overfor banken inden for det kommende år. De modeller bankerne bruger, baseres på en række statistiske variabler. Ud fra dette kan banken udregne sandsynligheden for misligholdelse (PD/probability of default).

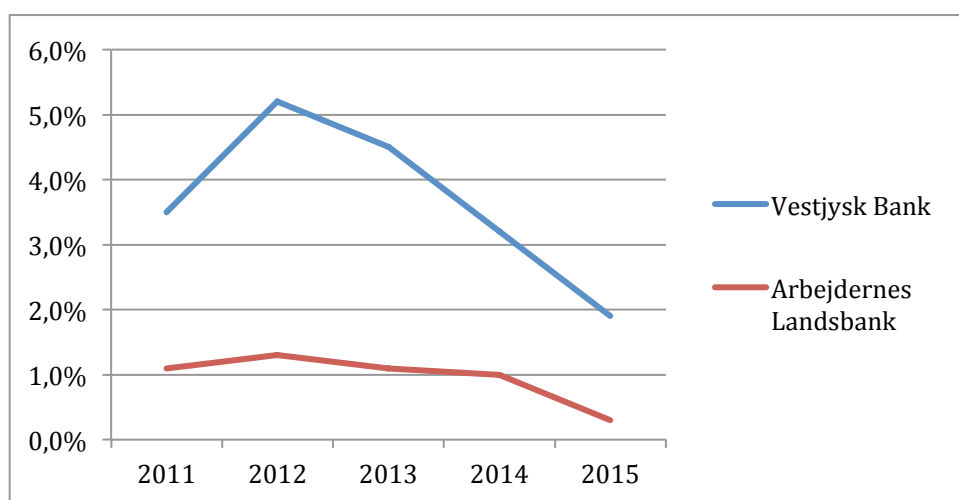
Oversigt over Vestjysk banks og Arbejdernes Landsbanks nedskrivninger:

Nedskrivninger i tusinde kroner	2011	2012	2013	2014	2015
Vestjysk Bank	2.172.793	3.355.279	3.709.482	3.655.550	3.184.656
Arbejdernes Landsbank	866.550	1.085.179	1.265.750	1.386.149	1.411.302

Tabel 21: Egen tilvirkning: Oversigt over udviklingen af nedskrivninger for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank (i kr.)

Nedskrivninger i procent	2011	2012	2013	2014	2015
Vestjysk Bank	3,5%	5,2%	4,5%	3,2%	1,9%
Arbejdernes Landsbank	1,1%	1,3%	1,1%	1,0%	0,3%

Tabel 22: Egen tilvirkning: Oversigt over udviklingen af nedskrivninger for Vestjysk Bank og Arbejdernes landsbank (i procent)



Figur 13: Egen tilvirkning: Oversigt over udviklingen af nedskrivninger for Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank

Ikke overraskende viser oversigten over de to bankers nedskrivninger en væsentlig forskel. Gennem alle de år vi har gennemgået, har Vestjysk Banks nedskrivninger, der er markant højere end Arbejdernes Landsbanks nedskrivninger, til trods for at Arbejdernes Landsbank har en væsentlig højere udlånsvolumen.

Dér hvor Vestjysk Bank har haft de største udfordringer med nedskrivninger (Vestjysk Banks årsrapport 2015) og formentlig også vil have det i den nærmeste fremtid, er på deres landsbrugskunder, som udgør tæt på 20% af deres samlede udlån.

Arbejdernes Landsbank har et ønske om at have begrænset udlån til landbruget, og har dermed undgået de mange udfordringer med nedskrivninger på Landbrugsudlån.

Størstedelen af Arbejdernes Landsbank udlån er til privatkunder (Arbejdernes Landsbanks risikorapport 2015), hvorimod udlån til private kun udgør 28% af Vestjysk Banks udlån i år 2015.

På trods af Vestjysk Bank store udfordringer med nedskrivninger, følger deres nedskrivninger den generelle tendens som de fleste andre bankers nedskrivninger, som er faldende.

5.5.3.2 Usystematisk og systematisk risiko

Når man ser på kreditrisikoen, findes der to variationer. Der findes den usystematiske risiko, som er udtryk for den risiko der er ved den enkelte låntager. Hvis det for eksempel er en virksomhed der ikke kan få solgt et stort parti varer, kan det så betale de forpligtigelser de har indgået for at købe varerne. Det kan også være på privatsiden hvor kunden/kunderne mister deres job og ikke længere kan betale de forpligtigelser de har med banken.

Den usystematiske risiko, kan bankerne diversificere væk. Det gælder blot om at have udlån til tilstrækkeligt mange brancher og kundesegmenter. Hvis en låntager eller flere låntagere i den ene branche, har udfordringer med at overholde sine gældsforpligtigelser, er der formentlig afkast der kan inddække tabet et andet sted i udlånsporteføljen.

Den anden type kreditrisiko, er den systematiske kreditrisiko, som er risikoen for tab forårsaget af en generel økonomisk ændring.

Det bedste eksempel på dette i nyere tid er finanskrisen, hvor mange banker måtte lide hårde tab og i værste fald lukke. Finanskrisen ramte mange forskellige brancher og derfor var risikoen meget svær at afdække.

5.5.3.3 Opgørelse af kreditrisikoen

Både Vestjysk Bank og Arbejdernes Landsbank benytter standard metoden til at opgøre deres kreditrisiko (Vestjysk Banks risikorapport 2015 og Arbejdernes Landsbanks årsrapport 2015). Denne metode er den simpleste måde at opgøre kreditrisikoen på. Udover standard metoden, er der to yderlige metoder til at opgøre kreditrisikoen:

- Den simple interne ratingbaserede metode
- Den avancerede interne ratingbaserede metode

Da begge banker bruger standardmetoden, vil denne kort blive beskrevet.

Udlånseksponeringen bliver opdelt i forskellige kategorier i forhold til vægtningen når standardmetoden benyttes. Alt efter sikkerhedsværdien, bliver de forskellige kategorier vægtet med forskellige procentsatser.

Vægtningen i standardmetoden er:

Eksposering	Vægtning
Stat/Region/Kommuner	0%
Detailkunder (< 1. mio. €)	75%
Fast Ejendom (Bolig indenfor 80%)	35%
Fast Ejendom (Fritidshus indenfor 60%)	35%
Fast Ejendom (Erhvervsejendom indenfor 50%)	50%
Dækkede obligationer	10%
Øvrige obligationer	10-20%
Erhverv	100%
Restance over 90 dage	150%

Tabel 23: CRR Standardmetoden, marts 2015 (udleveret materiale)

Låner banken for eksempel kr. 3.000.000 til køb af bolig inden for 80%, vil der skulle tilskrives 2.400.000 under kreditrisikoen og dermed også sættes yderlige kr. 192.000 hvis bankens solvenskrav alene var de 8% som er minimumskravet. Hver vægtning afspejler hvor høj risikoen vurderes at være i de enkelte segmenter.

5.5.3.4 Sammenligning af Vestjysk Banks og Arbejdernes Landsbanks fordeling af kreditrisiko/ sammensætning af udlån

Arbejdernes Landsbank udlån i procent	2015	2014
Offentlige myndigheder	0%	0%
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	1%	1%
Industri og råstofudvinding	3%	3%
Energiforsyning	0%	0%
Bygge og anlæg	3%	3%
Handel	5%	5%
Transport, hoteller og restauranter	2%	2%
Information og kommunikation	1%	1%
Finansiering og forsikring	5%	5%
Fast ejendom	7%	8%
Øvrige erhverv	10%	11%
Private	63%	62%
I alt	100%	100%

Tabel 24: Egen tilvirkning pba. Arbejdernes Landsbanks Årsrapport 2015: Oversigt over Arbejdernes Landsbanks udlånsfordeling i år 2014 og 2015

Vestjysk Bank udlån i procent	2015	2014
Offentlige myndigheder	0%	0%
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	19%	19%
Industri og råstofudvinding	3%	3%
Energiforsyning	6%	6%
Bygge og anlæg	3%	4%
Handel	7%	7%
Transport, hoteller og restauranter	4%	5%
Information og kommunikation	0%	0%
Finansiering og forsikring	6%	5%
Fast ejendom	19%	22%
Øvrige erhverv	5%	5%
Private	28%	24%
I alt	100%	100%

Tabel 25: Egen tilvirkning pba. Vestjysk Banks Årsrapport 2015: Oversigt over Vestjysk Banks udlånsfordeling i år 2014 og 2015

Som oversigten viser, er der stor forskel på hvordan de to banker har fordelt deres risiko. Ikke overraskende er Vestjysk Banks kreditrisiko i den gruppe hvori landbrug indgår, markant større end Arbejdernes Landsbanks risiko, som har fordelt deres risiko meget jævnt på erhvervsdelen og primært har udlån til privatkunder. Vestjysk Bank har jf. årsregnskabet fra 2015 væsentlig mindre udlån til private, som kun udgør 28% af kreditrisikoen.

Hvis vi ser historisk på det, har det været en fordel at have sit udlån fordelt som Arbejdernes Landsbank har haft, i forhold til den måde Vestjysk Bank har valgt at fordele deres udlån. Dog er der også oftest en pæn indtjening forbundet med udlån til erhvervsvirksomheder, da volumen oftest er større end ved privatkunder og Arbejdernes Landsbank går derfor glip af mulig indtjening.

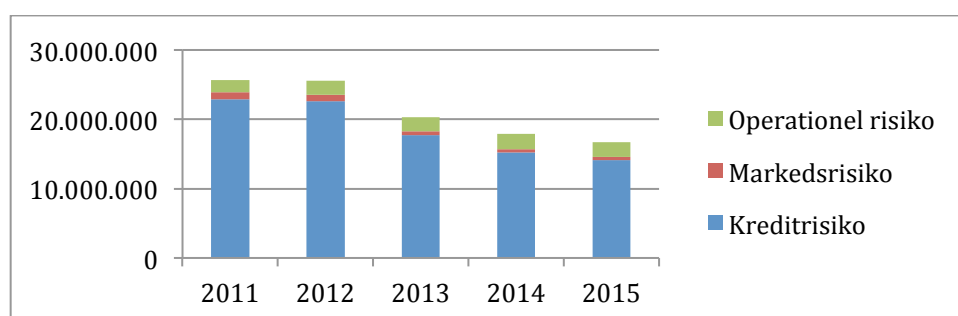
Overblik over fordelingen af de risikovægtede poster

Vestjysk Bank (1.000 kr.)	2011	2012	2013	2014	2015
Kreditrisiko	22.872.017	22.604.903	17.730.126	15.251.862	14.142.334
Markedsrisiko	1.029.666	940.071	540.584	463.100	463.922
Operationel risiko	1.759.958	2.056.781	2.064.007	2.156.507	2.117.555
Risikovægtede poster	25.661.641	25.601.755	20.334.717	17.926.706	16.738.717

Tabel 26: Egen tilvirkning: Oversigt over fordelingen af risiko for Vestjysk Bank (i kr.)

Vestjysk Bank (%)	2011	2012	2013	2014	2015
Kreditrisiko	89%	88%	87%	85%	84%
Markedsrisiko	4%	4%	3%	3%	3%
Operationel risiko	7%	8%	10%	12%	13%
Risikovægtede poster	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel 27: Egen tilvirkning: Oversigt over fordelingen af risiko for Vestjysk Bank (i procent)



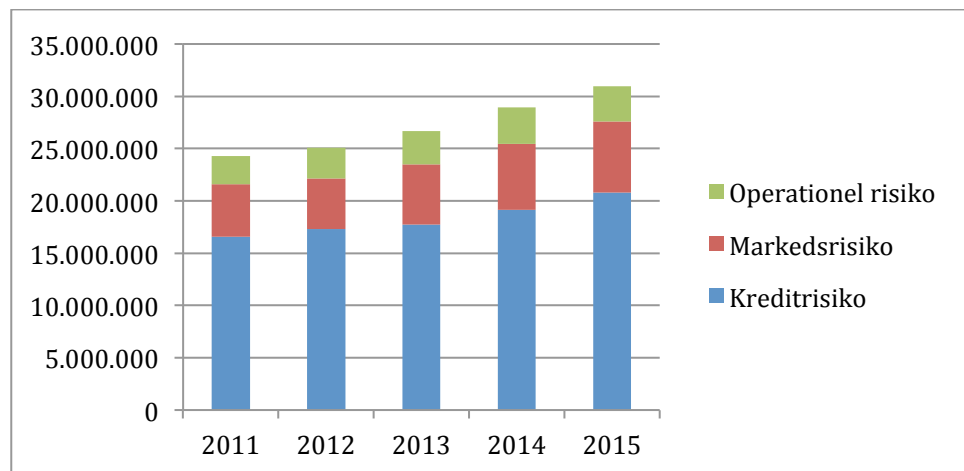
Figur 14: Egen tilvirkning: Oversigt over fordelingen af risiko for Vetsjysk Bank

Arbejdernes Landsbank (1.000 kr.)	2011	2012	2013	2014	2015
Kreditrisiko	16.551.013	17.325.567	17.754.198	19.155.027	20.790.704
Markedsrisiko	5.022.248	4.833.423	5.717.369	6.302.021	6.819.611
Operationel risiko	2.705.003	2.909.470	3.234.907	3.488.946	3.352.794
Risikovægtede poster	24.278.264	25.068.460	26.706.474	28.945.994	30.963.109

Tabel 28: Egen tilvirkning: Oversigt over fordelingen af risiko for Arbejdernes Landsbank (i kr.)

Arbejdernes Landsbank (%)	2011	2012	2013	2014	2015
Kreditrisiko	68%	69%	66%	66%	67%
Markedsrisiko	21%	19%	21%	22%	22%
Operationel risiko	11%	12%	12%	12%	11%
Risikovægtede poster	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel 29: Egen tilvirkning: Oversigt over fordelingen af risiko for Arbejdernes Landsbank (i procent)



Figur 15: Egen tilvirkning: Oversigt over fordelingen af risiko for Arbejdernes Landsbank

Når vi sammenligner fordelingen af risikoen hos de to banker, er den til dels sammenlignelig, men alligevel afvigende fra hinanden.

Vestjysk Banks kreditrisiko udgør mellem 80-90%, derefter udgør den operationelle risiko den næstestørste og sidst er der markedsrisikoen der gennem alle årene er på mellem 3-4%

Arbejdernes Landsbanks risikofordeling er ligeledes hovedsageligt under kreditrisikoen, dog udgør kreditrisikoen kun mellem 65-70% gennem de år vi har beregnet. Derefter er markedsrisikoen med en andel på cirka 20% og sidst er den operationelle risiko med en 11-12%.

Arbejdernes Landsbanks risikofordeling afviger i forhold til Vestjysk Banks risiko og i forhold til blandt andet Nordjyske Banks og Ringkjøbing Landbobanks som vi gennem dette HD studie har beregnet. Deres risikofordeling var fordelt stort set som Vestjysk Banks. Ud fra dette synspunkt kan der stilles spørgsmålstejn til om Arbejdernes Landsbank går glip af mulig indtjening fordi de løber en mindre kreditrisiko og det er netop her bankerne tjener de fleste penge. Omvendt kan man sige at Arbejdernes Landsbank har det største udlån til deres privatkunder. Privatkundernes største lån er typisk til boligkøb. Da kapitalkravet er væsentlig mindre i forbindelse med udlån til bolig, i forhold til erhvervsudlån, giver det mening at deres kreditrisiko er væsentlig mindre.

5.6 DELKONKLUSION

Begge banker overholder de krav der er til at drive bankforretninger set over den periode vi har beregnet.

5.6.1 ARBEJDERNES LANDSBANK

Arbejdernes Landsbank har gennem alle de beregnede år, haft styr på deres risici og de krav der har været.

Deres basiskapital er solid og de skal ikke forholde sig til reglerne omkring supplerende kapital, da de på nuværende tidspunkt ikke har behov for dette.

Deres nedskrivningsprocent er yderst fornuftig, formentlig fordi de har størst udlån til deres private kunder og minimalt til landbrugskunder.

Arbejdernes Landsbanks indlån er vokset væsentlig mere end deres udlån, hvilket ikke kan være tilfredsstillende når man tager den nuværende rentesituation i betragtning. I forhold til Arbejdernes Landsbanks ICGR, er der plads til at øge udlånet med over 6% uden det påvirker solvensen for at få indlån og udlån til at matche bedre.

5.6.2 VESTJYSK BANK

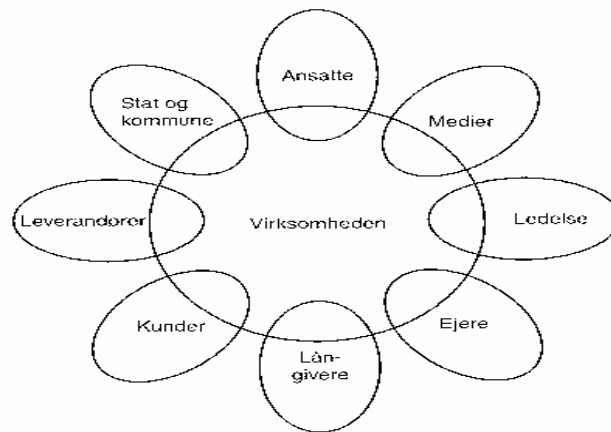
Vestjysk Bank har haft en del udfordringer med deres nedskrivninger gennem de beregnede år, dog har der været forbedringer at spore og specielt i 2015 er deres nedskrivningsprocent næsten halveret i forhold til 2014. Dog har banken stadigvæk et højt udlån i gruppen med Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri. Spørgsmålet er hvor mange nedskrivninger der stadig er i denne gruppe og specielt landbruget har stadig ikke de bedste udsigter i forhold til at få driften til at fungere (finans.dk).

Vestjysk Banks hensigt om at udlån og indlån skal vokse ens, er ikke helt lykkedes. Indlånsbalancen er væsentlig større end udlånsbalancen. Da deres solvens er tæt på det beregnede kapitalkrav, kan de ikke øge deres udlån markant. Ifølge vores ICGR beregning kan de øge udlånet med 1,4% uden det påvirker solvensen. De vil dog stadigvæk have en væsentlig højere indlånsbalance

6 INTERESSENTANALYSE

Efter at have set på resultatopgørelsen og risikoanalysen, er det relevant at se på hvilke interessenter der kan have indflydelse på succesen af et opkøb og hvordan man kan sikre at opkøbet bliver en succes.

Interessentmodellen herunder viser de mulige interessenter der kan være hos Arbejdernes Landsbank.



Figur 16: Bakka & Fivelsdal 2014, side 19: Interessentmodel

Filosofien bag interessentmodellen, er en filosofi, som indebærer at alle virksomhedens interessenter skal tages med i betragtning ud over aktionærerne. Interessentmodellen tager udgangspunkt i forskellige interessenter (stakeholders eller interessentgrupper), der vil kunne påvirke banken (Bakka & Fivelsdal 2014).

Interessentmodellen er en pluralistisk model, som således har flere typer mål og interesser.

Den gør det muligt at stille spørgsmål til (Bakka & Fivelsdal 2014):

- Måludvikling
- Strategi
- Magtstruktur
- Interne og eksterne interessenter

De interessenter som ses som specifikt vigtige for Arbejdernes Landsbank vurderes som værende:

- De ansatte
- Ledelsen
- Kunderne

Disse tre interessenter og deres interesse for Arbejdernes Landsbank vil blive gennemgået i nedenstående afsnit.

6.1 DE ANSATTE

De ansatte er det direkte bindeled til kunderne, altså dem som har den daglige kontakt med kunderne. Det er de ansatte som skal sørge for at banken har glade og tilfredse kunder, hvilket gerne skal betyde, at der kommer kundetilgang frem for kundeafgang. Hvis Arbejdernes Landsbank kan sørge for at de ansatte er glade og sørger for at alle ansatte kan se at der er en mening med opkøbet, vil dette også betyde mere samarbejdsvillige ansatte og større villighed til at følge eventuelle forandringer forbundet med et eventuelt opkøb. Det er derfor vigtigt at Arbejdernes Landsbank skaber en intern forståelse, som samtidig sikrer at de ansatte har troen på at et opkøb vil sikre en fortsat fornuftig kurs for banken. Samtidig med dette er det vigtigt, at der skabes stor videndeling mellem de ansatte fra den tidligere Vestjysk Bank og til deres nye kolleger fra Arbejdernes Landsbank. Dette er specielt vigtigt, da Arbejdernes Landsbank søger at være tilstede regionalt og have viden der bedst muligt servicere de regionale kunder. Dette vil de kunne få ved opkøbet, men kræver et samarbejde mellem alle ansatte.

Da denne nye bank, kan risikere at skabe usikkerhed for de tidligere Vestjysk Bank ansatte, er det utrolig vigtigt, at imødekomme alle ansattes behov og usikkerheder, og således sikre at der ikke bliver skabt modstand mod opkøbet og der medfølgende forandringer. For at sikre dette er det vigtigt at der meldes ud hvilke forandringer der vil ske, så medarbejderne ved hvad det er de skal forholde sig til.

6.2 LEDELSE

Som beskrevet ovenstående, er det centralt, at bankens ledelse er opmærksomme på at skabe en intern forståelse for et eventuelt opkøb. Dette er specielt vigtigt, da der altid er risici forbundet med forandring, og medarbejderne således ikke nødvendigvis bakker op om et

opkøb. Det er derfor ledelsens opgave, at sikre at alle medarbejdere arbejder for et opkøb og ikke imod det. Dette er også vigtigt, således at Arbejdernes Landsbanks værdier og strategi kommer til at gennemsyre hele den nye Bank, også Vestjysk Banks gamle afdelinger. Som beskrevet ovenstående er der en stor opgave for ledelsen at sikre, at alle medarbejdere føler sig inkluderet i den nye bank.

6.3 KUNDERNE

Kunderne er dem der skal sørge for bankens eksistens. Denne interessentgruppe har deres hovedinteresse i at banken bliver drevet fornuftigt, så de har sikkerhed og deres penge er i sikre hænder. Denne gruppe vil ofte være mere interesseret i at få lave renter end i om banken får et stort overskud. Som tidligere nævnt medfører glade og tilfredse kunder ofte glade og tilfredse medarbejdere. Derfor kan disse to gå lidt hånd-i-hånd. Hvis der ingen kunder er til banken, vil der ikke være nogen bank at drive. Det er derfor vigtigt at kunderne også følger og fornemmer at det er en god, stabil og troværdig bank som de foretager deres bankforretninger med. Overfor kunderne er det vigtigt at klargøre hvilken betydning opkøbet vil have for dem. Vil der være færre filialer, så de vil få længere til deres bank, eller vil de få nye bankrådgivere? Dette kan være spørgsmål, som er vigtige at kunne besvare, således at kunderne er interesseret i fortsat at være kunde hos Arbejdernes Landsbank.

6.4 DELKONKLUSION

Det kan konkluderes, at de ansatte har en stor indflydelse på hvorvidt et opkøb af Vestjysk Bank kan blive en succes. Dette skyldes, at hvis der eksisterer en stor velvilje og samarbejdsvillighed fra de ansatte, kan der opstå en stor videndeling. Samtidig med dette er de ansatte bindeledet til kunderne og derved har de også indflydelse på hvilken oplevelse kunderne har af banken. For at opkøbet bliver en succes er det vigtigt at ledelsen imødekommer de ansattes behov og således søger at skabe sikkerhed for de ansatte, så de ikke går og frygter eventuel fyring i forbindelse med opkøbet. Dette vil blive gennemgået yderligere i nedenstående afsnit om forandring.

For fortsat at sikre Arbejdernes Landsbanks kunder er det vigtigt at kunderne også følger og fornemmer at det er en god, stabil og troværdig bank som de foretager deres bankforretninger med. Overfor kunderne er det vigtigt at klargøre hvilken betydning opkøbet vil have for dem.

Udviklingen af interessenternes betydning, må siges at være meget afgørende for bankens fremtid. Du har de ansatte og kunderne, hvilke er to væsentlige faktorer for at drive banken. Har du ikke det ene kan du ikke have det andet (i hvert fald ikke på sigt). Det er derfor vigtigt at der er stor tillid til ledelsen, således at et opkøb ikke resulterer i medarbejder afgang.

”Der er i driften af enhver virksomhed mindst tre interessenter, der på én gang skal tages hensyn til og samtidig holdes i skak overfor hinanden.

- Aktionærerne
- Medarbejderne
- Kunderne.

Ingen af de tre grupper må blive for stærke og for dominerende i forhold til de to andre, for så skrider helheden, og korthuset vælter.” Det er således vigtigt, at der skabes en fornuftig sammenhæng ved et opkøb, hvor både aktionærer, medarbejdere og kunderne er tilfredse og føler at Arbejdernes Landsbank varetager deres interesser.

Efter at have set på hvilke interessenter der er relevante for Arbejdernes Landsbank i en opkøbssituation, er det relevant at se på hvordan en sådan forandringsproces kan blive en succes. Hvilke overvejelser Arbejdernes Landsbank skal have vil blive gennemgået i nedenstående afsnit.

7 FORANDRING

Vi vil i det følgende afsnit lave en gennemgang af hvad Arbejdernes Landsbank skal være opmærksomme på i forhold til forandringer, hvis de vælger at opkøbe Vestjysk Bank. Til dette formål benyttes Lewin og Kotters forandringsmodeller og Maslows behovspyramide, som vil blive beskrevet i de følgende afsnit.

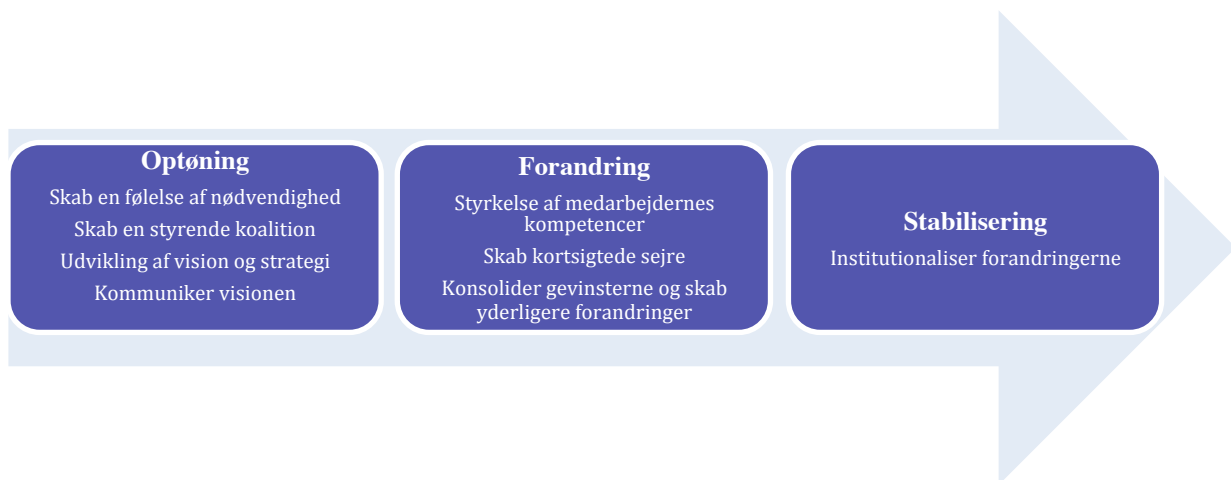
7.1 LEWIN OG KOTTER

Når forandringer indtræder i virksomheder, er det relevant at have for øje, hvilke elementer der kan forårsage, at implementeringen mislykkes. Til dette benyttes John P. Kotters forandringsmodeller, som har fokus på, hvordan forandringer i virksomheder kan implementeres succesfuldt. Kotters model er opbygget efter Kurt Lewins meget kendte trefasede forandringsmodel. Lewin er kendt som værende grundlæggeren af moderne socialpsykologi. Han var den første til at benytte sig af teori ved at bruge eksperimenter, der testede hypoteser (Greathouse 1997). Hans hovedfokus var gruppedynamikker og handlingsundersøgelser. Han havde et ønske om at undersøge de forhold og kræfter, som leder til forandringer (Greathouse 1997). Lewins model for forandringer i organisationer har været udgangspunkt for mange af de senere forskeres videre undersøgelser af forandringer.

John P. Kotter er en internationalt anerkendt forfatter, som er kendt for at være en af de ledende talere indenfor emnerne lederskab og forandring. Dette er han blevet ud fra sin store erfaringer indenfor implementering, af succesfulde forandringer i organisationer. Disse udspringer fra Kotters studie af flere end 100 virksomheders bestræbelser på bedre at kunne håndtere markeds-mæssige udfordringer (Kotter 1998). Kotter fik allerede som 33-årig et professorat ved Havard, hvilket gjorde ham til en af de yngste i Havards historie til at modtage denne hæder. Han har skrevet 18 bøger, hvoraf 12 af dem er blevet bestsellere (Havard 2012). Derudover har han modtaget flere priser for sine bøger og artikler, samt hans generelle indflydelse på virksomhedsledelse (Kotter 1997). Hildebrandt og Brandis har også, i denne sammenhæng udnævnt ham, som: *"en af verdens førende ledelsesforskere"* (Hildebrandt og Brandi 2005).

Kurt Lewin beskriver forandringsprocessen som værende trefaset, hvor organisationen som udgangspunkt er stabil. Processen er illustreret nedenfor, hvor de tre faser benævnes *optøning*, *forandring* og *stabilisering*. Kotter har med udgangspunkt i Lewins model udviklet en otte

trins model, hvor trin et til fem svarer til optøningen, fem til syv til forandringen og trin otte er stabiliseringen. Disse er ligeledes indført i modellen nedenfor.



Figur 17: Egen tilvirkning pba. Kotter 1997

7.1.1 OPTØNING

I første fase optøs organisationens stabile tilstand. Lewin mener, at det er essentielt at skabe uligevægt i systemet for at kunne motivere sine medarbejdere. Heri ligger det væsentlige i, at få medarbejderne til at acceptere, at forandringen er nødvendig. I denne, Lewins første fase, hører Kotters fase 1- 4. Kotters første fase har til formål at skabe oplevelse af nødvendighed. Dette er i begge modeller et vigtigt element, idet en vellykket forandringsproces både kræver stort samarbejde og initiativ, samtidig med, at det kræver medarbejdernes villighed til at yde ofre (Kotter 1997). For at en forandring er succesfuld, er det nødvendigt, at omkring en fjerdedel af de ansatte yder en indsats, der ligger væsentligt over deres normale pligt (Kotter 1997). Det er af denne årsag vigtigt, at medarbejderne er forstående overfor, hvorfor ændringen er nødvendig for virksomheden. Først når der er skabt den nødvendige nødvendighed og dette har spredt sig gennem virksomheden, som en del af den fortælling, der er om den forestående forandring, så vil medarbejderne være klar til at gøre de nødvendige ofre og arbejde mod målet.

Det er utrolig vigtigt, at man har sine medarbejdere med i enhver form for forandringsproces, og at de i denne sammenhæng har en forståelse for, hvorfor forandringen er nødvendig. Søren Brandi udtaler at: *"(...) medarbejdere er ikke imod forandring, de er imod at blive forandret"* (Grumpstrup 2005). Derfor er det vigtigt, at medarbejderne selv har en forståelse for forandringen, og selv ser nødvendigheden for denne. Dette skyldes også, som tidligere nævnt, at forandringer kræver ofre fra medarbejderne. Det essentielle er her, at man fra ledelsens side

søger at skabe en nødvendighed for forandringen, hvis dette ikke i forvejen er klart. Denne nødvendighed omtaler Hildebrandt og Brandi (2010) som værende en brændende platform. Deres fokus ligger dog mere på de negative aspekter af, hvorfor forandringen er nødvendig – altså de negative konsekvenser, der er forbundet med, hvad der vil ske, hvis forandringen ikke gennemføres (Hildebrandt & Brandi 2010). De mener, at man ud fra denne brændende platform tilfører medarbejderne med en ekstra drivkraft og energi, som får dem til at yde disse ekstra ofre (Hildebrandt & Brandi 2010). Hvis ikke der er en fortælling om nødvendighed i virksomheden, vil det altså være svært at drive værket mod en ny bedre fremtid.

Det er vigtigt, at man viser fremtiden som et scenarie, hvor man er ærlig omkring: *”hvor ender vi, hvis vi fortsætter som vi gør”*. Den brændende platform er altså ikke tilstrækkeligt opnået, og det er vigtigt, at man arbejder på at få medarbejderne til i endnu højere grad at føle, at der er en overskyggende fortælling om nødvendighed for opkøbet. Dette vil være medvirkende til, at alle arbejder mod samme mål og er villige til at yde ofre for at komme dertil.

I den forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på, hvor selvtilfredse medarbejderne er med den situation, som virksomheden befinder sig i. At en virksomhed er præget af høj selvtilfredshed, kan ses på forskellige måder. Dette kan blandt andet være, at man internt i virksomheden har en fortælling, hvor man fornægter, hvordan den faktiske tilstand er eller, at man fokuserer på de forkerte præstationskriterier (Hildebrandt & Brandi 2010). I arbejdernes Landsbank kunne man forestille sig at de nemt kunne fokusere på, at de allerede har stor succes, så hvorfor sætte det over styr.

For at skabe en oplevelse af nødvendighed kræver det, at man minimerer eller helt fjerner selvtilfredsheden i virksomheden. Dette kan blandt andet gøres ved at fastsætte højere standarder, både formelt og uformelt i virksomheden. Det kan også gøres ved en øget præstationsfeedback, sådan, at man belønner ærlig tale på møder og medarbejdere, der er villige til at se eventuelle problemer i øjnene. Man kan også øge nødvendigheden ved hjælp af mere dristige tiltag. Det kan for eksempel være ved at fremkalde en krise, ved at påpege, hvad det er, som man gør dårligere end konkurrenten eller ved at tillade, at der sker fejl, så man kan påpege denne svaghed i virksomheden. En mere almen måde, hvorpå man fremtvinger en nødvendighed, er ved at påpege, hvilke muligheder denne forandring medfører og hvilke belønninger, som man vil opleve ved realiseringen af denne. Ved sådan en tilgang påpeger

man også, hvori den manglende evne i den nuværende virksomhed ligger (Hildebrandt & Brandi 2010). Det vil være denne tilgang som specielt kunne være attraktiv for Arbejdernes Landsbank, således at de kan lave en fortælling om hvor stor en succes et opkøb vil medføre banken, og således fokusere på den belønning forandringen vil medføre.

Det næste trin i Kotters model er, at man skal skabe en styrende koalition. Dette trin er væsentlig for at reducere modstanden mod forandringerne. Denne koalition skal være bestående af respekterede personer, der bakker op omkring forandringerne, idet dette vil højne sandsynligheden for en generel opbakning i virksomheden (Hildebrandt & Brandi 2010). Ved opkøb af er det især væsentligt at få opbakning fra de mest fremtrædende personer, således at der er opbakning fra de personer som kan influere de andre ansatte. Den styrende koalition er især et væsentligt element, hvis der fra medarbejdernes side er et ønske om involvering. Vi antager at idet vi har med en så stor organisation at gøre, er det mest ledelsen som det er relevant at involvere, men at det er vigtigt stadig at inkludere de ansatte i processen, så de føler at de er en del af processen.

Herefter skal visionen og strategien udvikles, samt kommunikeres. Det er vigtigt, at visionen for forandringen er klar hos medarbejderne. Kotter mener, at en vigtig tommelfingerregel for, hvorvidt en vision er god er, at: *"Hvis man ikke kan beskrive visionen bag et forandringsprojekt på fem minutter eller mindre og modtage en reaktion, der signaler både forståelse og interesse, må man være forberedt på alvorlige problemer"* (Kotter 1997 (2)).

Ifølge Kotter (1997) er et af de mest væsentlige elementer i en forandringsproces, at man fra ledelsens side har en fremgangsmåde, der er baseret på en god vision. Dette er vigtigt af tre årsager – en vision præciserer, hvor man ønsker at skulle hen med virksomheden, den motiverer medarbejderne til at tage initiativer i den rigtige retning og den medvirker til at koordinere forskellige menneskers handlinger på en hurtig og effektiv måde. Med en klar vision har man også nogle værktøjer, der direkte kan identificere hvorvidt nuværende projekter er væsentlige for denne, og dermed om man skal ændre fokus, så det harmonerer med målet. Det er vigtigt i en god vision, at denne erkender, at det er nødvendigt at bringe ofre, men at disse i forandringen vil give konkrete fordele og personlig tilfredsstillelse, som man ikke vil kunne nå uden forandringen. Der er nogle generelle karakteristika som en effektiv vision besidder. Disse er, at vision skal være (Kotter 1997 (3)):

- Tænkelig: visionen skal give et klart billede af, hvordan fremtiden vil se ud.

- Ønskelig: skal appellere til de langsigtede interesser hos interessenterne.
- Gennemførlig: skal have realistiske, opnåelige mål.
- Fokuseret: skal kunne vejlede, når der skal træffes beslutninger.
- Fleksibel: skal kunne tillade individuelle initiativer og alternative reaktioner i lyset af vekslende vilkår.
- Kommuniker bar: skal nemt forklares.

Herudover er det vigtigt, at en vision er tilstrækkelig ambitiøs, så den tvinger folk ud fra deres normale rutiner. Samtidig er det, at man i sin vision har fokus på at skabe bedre produkter og til færre omkostninger, ofte noget som appellerer til kunder samt aktionærer.

Især når der er tale om et opkøb, er en stærk vision vigtig, da den kan være med til at skabe en fælles retning for den nye samlede virksomhed, en retning mod en fælles fremtid. Ud over ovenstående karakteristika for at en vision er effektiv, har Kotter (1997) ligeledes fundet beviser for, at metaforer eller analogier kan være en fordel, da de er nemmere at huske. Hildebrandt & Brandi (2010) siger desuden om visionen, at den skal være energiskabende og skabe en forestilling om en bedre og mere attraktiv fremtid.

Når man taler om tiltag, som visioner og værdier i en virksomhed, så er der tale om formelle fortællinger, som man fra ledelsens side ønsker at kommunikere til interne og eksterne kilder, fortællinger, som giver større fælles forståelse for, hvor man ønsker at bevæge sig hen (Nielsen 2006). Værdierne og visionen inddrages som et vigtigt element i opkøbet, da netop værdierne kan være med til at skabe nogle fælles formelle fortællinger i organisationen, som kan bevæge medarbejderne i *samme* ønskede retning. Visionen er et fælles billede på en ønsket retning for fremtiden, og værdierne er værktøjet, som i hverdagen kan bruges til at komme dertil.

Hertil kommer spørgsmålet om værdiers nødvendighed i en virksomhed. Allan Holmgren udtaler i en artikel af Due (2008), at man ikke kan lede via værdier, men kun via oplyst enevælde, hvor det er lederen, som leder. Værdibaseret ledelse har været populært siden 80'erne og idéen var, at man kunne skabe "en fleksibel styringsramme" af fælles værdier (Due 2008). Dog lykkes det ifølge Due (2008) sjældent at lede gennem disse fælles værdier. Ifølge Allan Holmgren kan man ikke have fælles værdier, og man kan ikke påtvinge andre disse, da værdier tilhører den enkelte (Due 2008.). Som alternativ foreslår Allan Holmgren,

at man går over til POT-ledelse, nemlig: Hvad er Problemet, hvad er Opgaven og hvad er Tidsfristen (Due 2008). På den måde undgås orienteringsløshed, da regler og forventninger er klare for alle involverede (Due 2008). Dette skal være med til at forebygge en tilstand, hvor medarbejdere hele tiden bekymrer sig om, hvorvidt de er en succes eller fiasko, da alle med værdibaseret ledelse er ansvarlige for egen vinding (Due 2008). På den måde opnår man ifølge Allan Holmgren blot stressede og sygemeldte medarbejder (Due 2008).

Det er vigtigt, at man ved opkøbet af Vestjysk Bank får en fælles forståelse af, hvad visionen for virksomheden er. Det er centralt at skabe en vision for den samlede virksomhed, der indeholder metaforer eller analogier, idet disse vil kunne skabe en interesse, samt gøre visionen mindeværdig. Det er i denne forbindelse vigtigt, at visionen er beskrivende for, hvor virksomheden ønsker at bevæge sig hen, også i forhold til, hvem de gerne vil være på et marked. Kotter (1997) kommer med følgende eksempel, hvor en vision starter med at lyde: *"Vi har behov for at opretholde stordriftsfordele og alligevel blive langt mindre bureaukratiske og langsomme i beslutningsprocesserne, hvis vi skal fastholde og vinde nye kunder i et meget konkurrencebetonet og barsk forretningsmiljø (treogtredive ord)"* (Kotter 1997 (4)). Med lidt omskrivning, kommer denne vision til at være lang mere fængende ved i stedet at lyde således: *"Vi er nødt til at blive mindre som en elefant og mere som en forbrugervenlig Tyrannosaurus rex (sytten ord)"*. (Kotter 1997). Med en sådan vision opstår der en højere energi omkring virksomheden, samtidig med, at den skaber en formel fortælling om en attraktiv fremtid. Ved en anderledes og eventuel humoristisk vision giver man også kunderne og leverandører mulighed for at huske denne og eventuelt reflektere over den.

Værdierne skal nærmere være værdier, som eksisterer, men ikke nødvendigvis behøver at blive nedskrevet. Værdierne er allerede en del af de uformelle fortællinger, der er omkring virksomheden og opgaven er nu at fokusere på en samlende vision, som kan blive den formelle fortælling, som samler medarbejderne fra de to banker omkring samme mål for fremtiden. Først, når den bliver en del af den uformelle fortælling, er opgaven løst. Dette beskriver Holmgren (2011) ved følgende citat: *"Succesfyldte strategier kan og skal aldrig dirigeres fra toppen; de kan udtænkes af toppen, men først når de er blevet ændret til ukendelighed af medarbejdernes fortællingers smedehamre, er det ledernes opgave at bakke op og runde af"* (Holmgren 2011 (2)).

Det er vigtigt, at man efter skabelsen af en vision har fokus på, at få denne kommunikeret for at forandringen ikke går i stå. For at gøre dette på en måde, hvorpå personalet forstår og tager denne til sig, som en del af virksomhedens fortælling, er det vigtigt, at man forklarer denne enkelt, uden brug af jargon eller teknologiske slangudtryk. Herudover kan det være en fordel at benytte sig af metaforer eller analogier – disse vil ofte være nemmere at huske. Samtidig er det en stor fordel, at man præsenterer visionen så tit og i så mange forskellige sammenhænge som muligt. Fra ledelsens side er en vigtig ting at holde sig for øje, at man skal sørge for at statuere et eksempel. Det vil sige, at man som leder skal opføre sig efter visionen. At have en adfærd i modstrid med denne, kan være ødelæggende for accepten af visionen (Kotter 1997).

7.1.2 FORANDRING

Det næste trin i modellen er at indføre den ønskede forandring. Her er det som leder vigtigt at indse, at medarbejderne behøver tid til at kapere forandringerne og også forstå dem. Lederen har ofte vænnet sig til tanken igennem en periode og begår ofte den fejl at tro, at medarbejderne kan acceptere ændringerne med det samme og tage dem til sig. Derfor er kommunikation også vigtigt i denne fase (Palmer et al. 2009). Det er i denne forandringsfase hvor Kotters trin 5-7 hører til.

Trin 5 er styrkelse af medarbejdernes kompetence. Dette trin anser Kotter (1997) for at være en nødvendighed i dagens samfund, hvor udviklingen går hurtigere og hurtigere. Han siger: *”at det er en vigtig idé at hjælpe flere mennesker til at blive mere handlekraftige”* (Kotter 1997 (5)). Dette mener han er nødvendigt for at fjerne så mange barrierer for iværksættelse af forandringsvisionen. I dette tilfælde kan barrierer være, at strukturerne i virksomheden gør det svært at handle eller at man ikke har de rigtige færdigheder til at kunne gennemføre visionen. I denne sammenhæng kunne det være en fordel for Arbejderenes Landsbank at lave workshops eller andre tiltag for at udvikle medarbejdernes kompetencer, så de blandt andet er i stand til at forstå nye arbejdsgange og systemer. Hvis medarbejderne føler at de har større mulighed for at udvikle sig, så målene er lettere for dem at nå, vil de også arbejde hårdere for at nå dem (Kotter 1997).

Trin 6 i Kotters model er et centralt trin til at opretholde medarbejdernes motivation. På dette stadie er der allerede dele af forandringen eller dele af visionen, der er blevet indfriet og det er i den forbindelse vigtigt at gøre dette tydeligt over for medarbejderne. Det, der skal

tydeliggøres over for medarbejderne, er, at deres indsats virker, og at man har bevæget sig tættere på målet (Kotter 1997). Det kan i denne forbindelse også være fornuftigt at anerkende betydningen af et klap på skylderen – denne form for positiv feedback styrker både arbejdsmoralen så vel som motivationen (Kotter 1997).

Dette er noget, som man er nødsaget til at lægge stor vægt på i Arbejdernes Landsbank, idet de medarbejdere som kommer fra Vestjysk Bank højst sandsynligt vil have stort behov for at vide at de bevæger sig den rigtige retning og forstår de arbejdsgange som er i Arbejdernes Landsbank. Derfor er det vigtigt at ledelsen anerkender medarbejderne, når de når deres mål og ikke har alt for meget fokus på, når de ikke gør.

En måde hvorpå man også kan søge at motivere medarbejderne kan være ved at give dem en følelse af ansvar, som oftest medfører, at man ønsker at yde en ekstra indsats. Samtidig kan man også indføre en belønningsordning i form af medarbejderaktivitet. Det kunne eksempelvis være at belønne de medarbejdere som klarer sig godt og gør en indsats for at lære de nye arbejdsgange og systemer.

Det næste trin er konsolidering af resultater og produktion af mere forandring. Her er det vigtigt, at man udnytter de kortsigtede gevinster og at disse videreføres til den videre forandringsproces (Kotter 1997). Her kan udnyttes den troværdighed, som man har opbygget ved hjælp af de kortsigtede gevinster til at få medarbejderne til at deltage i større forandringsprojekter. Det er på dette stadie utrolig vigtigt, at man holder fokus fra ledelsens side og derved opretholder følelsen af nødvendigheden for forandringen. En stor faldgruppe på dette tidspunkt er, at man giver for meget anerkendelse og succesfølelse til medarbejderne, så man skaber en følelse af, at målet er nået, hvilket ikke er tilfældet endnu (Kotter 1997). Her kunne et forslag være at have belønninger ved små mål, idet medarbejderne med opnåelse af de små mål og de hertil hørende små gevinster motiveres til at fortsætte implementeringen.

7.1.3 STABILISERING

Endeligt når forandringerne er gennemført, genfryses organisationen igen. Den stabiliseres til en ny ligevægtstilstand. Dette sidste trin i Lewins model er svarende til Kotters trin 8 (Palmer et al. 2009). Begge disse modeller har i deres sidste trin fokus på vigtigheden af, at forandringen institutionaliseres og derved bliver en del af kulturen, de daglige rutiner, vaner og værdier. At dette trin har succes er centralt for, hvorvidt medarbejderne tager forandringen til sig, hvilket er en nødvendighed for, at forandringen udfylder det potentiale, som det var

tiltænkt. Denne genfrysning er vigtig at gennemføre, inden man på ny ønsker at gennemføre forandringer. Store forandringer i en organisation er energikrævende, hvorfor det ligeledes er vigtigt for medarbejderne, at denne proces afsluttes (Kotter 1997).

Dette trin er et element, som er helt centralt, og som skal huskes, når implementeringsperioden afsluttes. Hvis ikke man sørger for, at implementeringen bliver en naturlig del af kulturen i den nye Arbejdernes Landsbank, hvor Vestjysk Bank er opkøbt, risikeres det ifølge Kotter (1997), at hele forandringsprojektet falder til jorden.

I Kotters trin 6 omtaler han vigtigheden i at motivere medarbejderne (Kotter 1997). Dette kan også anskues gennem Lawlers forventningsteori (Kjær et al. 2007). Denne model siger, at man altid som medarbejder vurderer, hvorvidt det er realistisk, at den indsats man er villig til at yde kan føre til den præstation, som det forventes af en. Hvis man vurderer, at dette er tilfældet, bevæger man sig videre til trin 2. Her vurderer man, om ens præstation medfører en belønning, som har den forventede værdi. Er dette tilfældet kan medarbejderen motiveres til at yde indsatsen (Kjær et al. 1997).

Det er derfor vigtigt, at ledelsen i Arbejdernes Landsbank sikrer at forventningerne stemmer overens med indsatsen som medarbejderne er villige til at yde.

I forlængelse heraf er et vigtigt element, for at implementeringen bliver succesfuld, også, som beskrevet i indledningen, at tage højde for de mennesker, der bliver påvirket af forandringen. Dette vil nedenfor blive anskuet gennem Maslows behovsteori.

7.2 MASLOW

Når to virksomheder fusioneres eller en virksomhed opkøber en anden, er det vigtigt, at der opstår en fælles følelse og at der derved skabes en fælles fortælling, både for, at man arbejder mod samme mål og ikke i hver sin retning, men også for at få opfyldt det behov, som alle mennesker har, nemlig behovet for at høre til i en gruppe. På Maslows behovspyramide ligger de sociale behov som tredje niveau fra bunden, efter de fysiske behov og tryghedsbehovet (Kjær et al. 2007).



Figur 18: Egen tilvirkning pba. Kjær et al. 2007 side 78

Når opkøbet sker, er det vigtigste efter behovsopfyldelse, som mad, væske og søvn, at man fortsat føler en vis tryghed i sin ansættelse. En persons job er ofte en stor del af ens liv, og derfor er det selvfølgelig enormt vigtigt, at man føler sig sikker i sin stilling og kender fremtidsudsigterne. Dernæst kommer så de sociale behov, som efterfølgende kan opfyldes. I denne sammenhæng er det utrolig vigtigt at Arbejdernes Landsbank, så tidligt som muligt i forløbet finder ud af hvor mange og hvem der skal afskediges, så medarbejderne får klarhed. Hernæst skal man fra ledelsens side være opmærksom på de sociale behov. I dette tilfælde vil de sociale behov bestå af et behov for at føle sig som en del af den samlede virksomhed.

Det næstesidste behov er egobehovet. En måde, hvorpå man fra ledelsens side kan tilfredsstille dette behov, er ved at give tilstrækkeligt med anerkendelse, når den enkelte medarbejder opfylder sine mål eller på anden vis gør et godt stykke arbejde. Samtidig med dette er det vigtigt, at man udviser respekt over for den enkelte medarbejder, idet man derved igen får dækket behovet for ego (Kjær et al. 2007).

Selvrealiseringsbehovet derimod kan i nogle tilfælde blive mindre tilfredsstillet ved et opkøb, da man fra ledelsens side kommer til at styre, hvilke mål man skal opnå og derved, hvor meget tid man skal bruge inden for de enkelte arbejdsområder. Det vil alt andet lige betyde for nogle medarbejdere, at de kommer til at bruge mindre tid på de ting, som de ikke finder så interessante. Dette behov kan derved ses bragt i uligevægt ved nogle medarbejdere.

Der kan derfor opstå frustration, som man skal være opmærksom på, idet man kan risikere at der er nogle medarbejdere ikke får opfyldt sit behov for tryghed, og til dels kan der opstå frustration hos nogle medarbejdere i forbindelse med selvrealiseringsbehovet. Ved et opkøb vil der også ofte opstå stor usikkerhed ved den enkelte medarbejder, hvilket kan resultere i frustration, da medarbejderne ikke på forhånd ved om deres stilling kan være i fare. Maslow siger, at frustration ofte opstår på grund af en af følgende årsager (Kjær et al. 2007):

- Der opstår en hindring, som umuliggør, at man kan få dækket et behov.
- Man skal vælge mellem to positive muligheder, og kan derved ikke få dækket begge behov.
- Man skal vælge mellem to negative muligheder, og derved kan man ikke få dækket sit behov tilfredsstillende.

Maslow siger, at når man ikke får tilfredsstillt et behov, kan man vælge at reagere på flere måder. At foretage en rationel handling, vil ofte være den første udvej, som man søger (Kjær et al. 2007). En rationel handling kan eksempelvis være at rationalisere, hvorfor det ikke kan være lige netop dig, der står for skud, når der skal fyres nogle medarbejdere. Hvis dette ikke er tilstrækkeligt, vil der ofte forekomme en frustrationsreaktion. Disse kan opdeles i svage og stærke forsvarsmekanismer. Svage forsvarsmekanismer er den første naturlige og ofte ubevidste måde at reagere på. Disse kan være, at man rationaliserer, hvorfor tingene ikke er lykkedes, som man havde håbet, at man forsøger at fortrænge den aktuelle hændelse og kun husker på de positive aspekter af handlingsforløbet, at man kompenserer ved at fokusere sin opmærksomhed andetsteds hen, eller det kan være, at man projekterer skylden over på andre personer eller faktorer i omgivelserne (Kjær et al. 2007). Hvis en person ikke er bragt i ligevægt ved hjælp af de svage forsvarsmekanismer, kan det ske, at man foretager nogle stærke forsvarsmekanismer. Hvis disse indtræffer hos en person, har denne oftest brug for professionel hjælp (Kjær et al. 2007). Stærke forsvarsmekanismer kan være, aggression, depression, resignation, flugt, i form af, at man søger at skjule sig for omverdenen både fysisk og psykisk, og psyko-somatiske sygdomme (Kjær et al. 2007).

Det er derfor utrolig vigtigt, at man i den enkelte afdeling i Arbejderenes Landsbank er opmærksom på sine medarbejdere og sørger for, at der ikke forekommer frustrationer, idet man skal søge ikke at drive medarbejderne ud, hvor de bruger svage forsvarsmekanismer og slet ikke til de stærke forsvarsmekanismer.

7.2.1 MANGLENDE FÆLLES FØLELSE: ”OS – DEM”

Ved opkøb af en virksomhed, er det naturligt, at der opstår en form for ”os – dem” distinktion, da man ikke kender den anden virksomhed og deres måde at arbejde på. Der vil naturligt opstå nogle stereotyper, især i dette tilfælde, hvor Vestjysk Bank er lokaliseret i Jylland og hvorimod Arbejdernes Landbank er i hele Danmark, og det er derfor nemt at overføre nogle holdninger om dem fra den anden virksomhed, til stereotyper omkring, hvordan man er henholdsvis i Jylland og på Sjælland. Ifølge Larsson (2009) er stereotyper ofte et tegn på, at man ikke har nok information omkring den anden entitet.

Ved et opkøb kan man i højere grad udnytte de forskelle, der er mellem de to virksomheder til noget godt og derved også til at udvikle en fælles uformel fortælling. Man kan således argumentere for, at der ved strømlining af de to virksomheders arbejdsgange og ved hyppig kontakt mellem de to vil ske en bevægelse mod, at de to banker kan lære lidt af hinanden.

En anden måde, hvorpå man kan skabe en fælles identitet for de to banker er, at man kan skabe en fælles fjende, som man arbejder sammen med at kæmpe mod. Molin og Pedersen (1991) er ligeledes enige i, at en ny fælles fjende kan være med til at skabe en følelse af ”os”, i stedet for, at man hele tiden taler om de to banker, som to separate dele. Dette vil desuden hjælpe til at skabe en stærkere kultur og dermed et stærkere ”reb”, der kan ”binde” de to virksomheders uformelle fortællinger sammen. Allan Holmgren (2011) stemmer desuden i med sin holdning om, at det er lederen og hans evne til at samle organisationen om en fælles sag og et fælles mål, der er essentielt for en virksomhed, der vil have succes.

7.3 DELKONKLUSION

Det er ifølge Kotter vigtigt at Arbejdernes Landsbank sørger for at medarbejderne ser opkøbet som en nødvendighed. Noget der kan forårsage modstand i en virksomhed er hvis medarbejderne er selvtilfredse. Det er derfor vigtigt, at de i Arbejdernes Landsbank har stort fokus på at fortælle de ansatte hvor attraktivt det er at foretage opkøbet og have fokus på hvordan opkøbet vil komme de ansatte til gode. Herudover skal Arbejdernes Landsbank søge at få opbakning til opkøbet fra nogle fremtrædende personer i banken – således har man nemlig mulighed for at influere de ansatte gennem enkelte respekterede personer i banken.

Endnu en væsentlig ting for Arbejdernes Landsbank er, at de skaber en god vision for den ”nye” bank, og at denne vision erkender, at det er nødvendigt at bringe ofre, men at disse i

forandringen vil give konkrete fordele og personlig tilfredsstillelse, som man ikke vil kunne nå uden forandringen.

Det vil kunne være en fordel for Arbejderenes Landsbank at lave workshops eller andre tiltag for at udvikle medarbejdernes kompetencer, så de blandt andet er i stand til at forstå nye arbejdsgange og systemer. Hvis medarbejderne føler at de har større mulighed for at udvikle sig, så målene er lettere for dem at nå, vil de også arbejde hårdere for at nå dem.

Det er vigtigt at ledelsen giver positiv feedback, da det styrker både arbejdsmoralen så vel som motivationen. Dette er noget, som man er nødsaget til at lægge stor vægt på i Arbejdernes Landsbank, idet de medarbejdere som kommer fra Vestjysk Bank højst sandsynligt vil have stort behov for at vide at de bevæger sig den rigtige retning og forstår de arbejdsgange som er i Arbejdernes Landsbank. Derfor er det vigtigt at ledelsen anerkender medarbejderne, når de når deres mål og ikke har alt for meget fokus på, når de ikke gør. Her kunne et forslag være at have belønninger ved små mål, idet medarbejderne med opnåelse af de små mål og de hertil hørende små gevinster motiveres til at fortsætte implementeringen.

Hvis ikke man sørger for, at implementeringen bliver en naturlig del af kulturen i den nye Arbejdernes Landsbank, hvor Vestjysk Bank er opkøbt, risikeres det ifølge Kotter (1997), at hele forandringsprojektet falder til jorden.

Ifølge Maslow er det ligeledes vigtigt, at Arbejdernes Landsbank, så tidligt som muligt i forløbet finder ud af hvor mange og hvem der skal afskediges, så medarbejderne får klarhed. Dernæst skal man fra ledelsens side være opmærksom på de sociale behov. I dette tilfælde vil de sociale behov bestå af et behov for at føle sig som en del af den samlede virksomhed.

Endeligt kan det konkluderes at det er vigtigt at der skabes en fælles identitet og derved en følelse af ”os” i stedet for ”os og dem”. Dette kan gøres ved at man skaber en fælles fjende, som man arbejder sammen med at kæmpe mod.

8 SWOT-ANALYSE

I det følgende afsnit vil vi foretage en SWOT-analyse. Dette vil vi gøre for at sammenfatte de foregående analyser og findings og således få konkretiseret hvilke fordele og ulemper der kan være for Arbejdernes Landsbank ved at opkøbe Vestjysk Bank.

SWOT-analysen anvendes til at give et mere struktureret billede af Arbejdernes Landsbanks interne styrker og svagheder samt deres eksterne muligheder og trusler, og giver derved et godt indtryk af deres situation som den er pt., men også hvor de kan søge hen i fremtiden.

Interne forhold (SW-analysen – stærke og svage sider)

Styrker

- Mere indtjenings effektive medarbejder i Vestjysk Bank
- Bedre samlet fordeling af udlån til privatkunder og erhvervskunder

Svagheder

- Højere fundingomkostninger efter købet
- Knap 20% af Vestjysk Banks udlån er i gruppen Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri
- Vestjyske Banks udlån er faldet markant

Eksterne forhold (OT-analysen – muligheder og trusler)

Muligheder

- Hvis nedskrivningerne fortsætter med at falde så markant, er der stort indtjenings potentiale i Vestjyske Bank
- Muligheder for at håndtere større engagementer
- Faldende renteomkostninger til den samlede basiskapital, da der kan indfries en del af den hybride kernekapital, da overdækninger vil være markant højere end kravet.
- Faldende omkostninger til medarbejder og filialer, da en del filialer vil kunne lukkes, grundet nuværende tilstedeværelse af begge banker
- Udnytte videndelig mellem de ansatte

Trusler

- Nedskrivninger fortsætter med at være høje i Vestjysk Bank og indtjenings potentialet dermed ikke indfries
- Hvis nedskrivninger ikke falder som ventet, kan det ende med at være en dyr omkostning at have købt Vestjysk Bank
- Medarbejdere kan yde modstand mod opkøbet, hvis ikke de finder det nødvendigt.
- Der kan opstå usikkerhed hos de ansatte hvis de frygter firing
- De ansatte har en stor indflydelse på hvorvidt et opkøb af Vestjysk Bank kan blive en succes

- Ledelsen skal imødekomme de ansattes behov og skabe sikkerhed for de ansatte
- Skabe ny vision der kan være samlende for de to banker
- Lave workshops eller andre tiltag for at udvikle medarbejdernes kompetencer
- Skabe en fælles fjende, så der skabes en fornemmelse af ”os”.

Ud fra ovenstående SWOT-analyse kan vi se på hvorvidt det vil være attraktivt for Arbejdernes Landsbank at opkøbe Vestjysk bank.

8.1 FORDELE VED OPKØB

Vi har gennem resultatopgørelsen og risikoanalysen set to markant forskellige pengeinstitutter. Ud fra vores analyse, har vi vurderet at et opkøb af Vestjysk Bank er et fornuftig køb fordi:

- Vestjysk Banks medarbejdere skaber større indtjening
- Der er stort indtjeningspotentiale hvis Vestjysks Banks nedskrivninger fortsætter i samme spor.

Arbejdernes Landsbank har haft store udfordringer med at levere et fornuftigt resultat, da indtjeningen har været faldende. Hvis Arbejdernes Landsbank køber Vestjysk Bank er der mulighed for at resultatet forbedres, da medarbejder skaber større indtjening hos Vestjysk Bank og nedskrivninger er faldet. Hvis det fortsætter i samme retning, leverer Vestjysk Bank et fornuftigt regnskab for 2016, hvilket igen ville gøre det attraktivt at opkøbe Vestjysk Bank.

Da begge pengeinstitutter, funder deres likviditetsbehov via indlån og har en strategi, der ikke lægger langt fra hinanden i forhold til udlån/indlån, vil dette være positivt i forbindelse med et opkøb.

Endeligt vil der være en forholdsvis høj overdækning på solvensen. Dermed kan dele af Vestjysks Banks højt forrentede Hybride kernekapital indfries, for dermed at undgå unødvendige renteudgifter

Samtidig med dette er der også en del mere følsomme/menneskelige muligheder ved at købe Vestjysk bank. Herunder er det blandt andet muligt at udnytte den nye viden, som de ansatte fra Vestjysk Bank kommer med, og således dele viden de ansatte imellem. Herudover kan man fra ledelsens side skabe en god forandringsproces og således et godt arbejdsmiljø for de ansatte, hvis man sørger for at imødekomme de ansattes behov og sikrer, at de føler sig trykket i deres ansættelse. Hvis man har nogle glade ansatte, vil det også få glattere kunder og der vil blive skabt rammen for at få de bedste tænkelige resultater. For at sikre dette gode arbejdsmiljø og således udnytte muligheden for at skabe en "bedre" bank, er det vigtigt at der bliver skabt en ny vision for den nye bank, hvor Vestjysk Bank er inkluderet. Dette vil sikre, at de ansatte fra Vestjysk Bank føler, at det er en bank som de er en del af, og ikke blot, at de er blevet påduttet en vision og nogle værdier fra en fremmed bank.

Det er vigtigt at Arbejdernes Landsbank husker, at formålet med at opkøbe Vestjysk Bank er for at være tæt på deres kunder både fysisk og psykisk, og det er de ansatte fra Vestjysk Bank der alt andet lige kender de vestjyske kunder bedst. Dette øjner ligeledes en mulighed for at udvikle medarbejdernes kompetencer gennem workshops. Således vil alle de ansatte have samme grundlag og alle kende de arbejdsgange og systemer, som banken ønsker. Endeligt er det en mulighed at skabe en fælles fjende, således at der opstår en "os" fornemmelse. Undersøgelser viser at ved skabelsen af en fælles fjende, samler det folk, hvilket også kan være tilfældet for Arbejdernes Landsbank.

8.2 ULEMPER VED OPKØB

Der er dog også nogle ulemper forbundet med opkøbet af Vestjysk Bank. Ud fra resultatopgørelsen og risikoanalysen ses det ligeledes, at et opkøb af Vestjysk Bank ikke er et fornuftigt køb fordi, de to banker har markant forskellige risikofordeling på deres udlån. Arbejdernes Landsbank har væsentlig mere udlån til de private kunder og har formålet at holde nedskrivninger på et fornuftigt niveau i forhold til Vestjysk Bank. Desuden sigter Arbejdernes Landsbank mod mindre og mellemstore virksomheder (årsrapport 2015).

Samtidig med dette er der stor usikkerhed om fremtidige nedskrivninger på Vestjysk Banks udlån. På trods af, at Vestjysk Bank har haft væsentlige fald i deres nedskrivninger siden 2013, er der stor usikkerhed om de fremtidige nedskrivninger. Knap 20% af Vestjysk Banks

udlån er i gruppen Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri, hvor specielt landbrug stadigvæk har store udfordringer med driften.

Vestjysk Bank WACC omkostninger er dyrere end Arbejdernes Landsbanks omkostninger. WACC omkostninger vil dermed samlet være dyrere for Arbejdernes Landsbank efter købet og rentemarginalen dermed mindre.

Endeligt betaler Vestjysk Bank samlet væsentlig højere renteomkostninger til at dække bankens solvensbehov end Arbejdernes Landsbank. Og Arbejdernes Landsbank vil dermed være dårligere stillet efter opkøbet.

Herudover kan det være en stor trussel for succesen af et opkøb, hvorvidt medarbejderne yder modstand mod opkøbet. Hvis medarbejderne modarbejder opkøbet, kan det blive meget svært for Arbejdernes Landsbank at få gennemført eventuelle nye tiltag og samarbejde mellem gamle og nye ansatte. Denne modstand kan blandt andet opstå hvis ikke man fra ledelsens side søger at skabe klarhed omkring hvem der skal blive i banken og hvem der bliver afskediget. Hvis medarbejderne frygter en fyring, vil de naturligt ikke støtte op om opkøbet.

9 KONKLUSION

Vi har i denne opgave søgt at undersøge hvad Arbejdernes Landsbank skal være opmærksom på ved et opkøb af Vestjysk Bank, samt om et opkøb af Vestjysk Bank, kan være med til at styrke Arbejdernes Landsbanks position på markedet, og om det vil være et rentabelt opkøb.

Dette har vi undersøgt ved, at se på hvilken økonomisk udvikling henholdsvis Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Bank har gennemgået.

Vi kan konkludere, at de to banker befinder sig i to meget forskellige situationer. Arbejdernes Landsbank har performet relativt stabilt i årene 2011-2015, hvorimod Vestjysk Bank har haft store procentvise stigninger i henholdsvis deres ROE og deres ROA. Det ses at Vestjysk Banks ansatte formår at skabe væsentlig højere indtjening end medarbejderne i Arbejdernes Landsbank. Samtidig med dette er Vestjysk Bank lige nu i en udvikling hvor de potentielt kan have en stor indtjening, hvis deres nedskrivninger fortsætter den kurs de er på. På den anden side har de to banker en meget forskellig risikofordeling på deres udlån, og specielt Vestjysk Bank har en stor procentdel af deres udlån til landbrug, hvilket kan medføre store udfordringer.

Samtidig med ovenstående befinder Arbejdernes Landsbank sig i en situation, hvor de har styr på deres risici og de krav der har været. De har en solid basiskapital og en fornuftig nedskrivningsprocent. Som beskrevet ovenstående har Vestjysk Bank en del udfordringer med deres nedskrivninger, grundet deres store udlån til landbruget.

Det kan derved konkluderes, at det vil være risikabelt for Arbejdernes Landsbank at opkøbe Vestjysk Bank på nuværende tidspunkt, men at Vestjysk Bank har været i en udvikling de senere år, som dog gør at det kan være rentabelt at opkøbe Vestjysk Bank.

Det er specielt tre grupper af interessenter, som kan have indflydelse på om Arbejdernes Landsbanks opkøb af Vestjysk Bank vil blive en succes: kunderne, de ansatte og ledelsen.

De ansatte har en stor indflydelse på hvorvidt et opkøb af Vestjysk Bank kan blive en succes, idet deres velvilje og samarbejdsvillighed enten kan skabe en stor videndeling eller det kan blive en barriere for ledelsen. Samtidig med dette er de ansatte bindeledet til kunderne og derved har de også indflydelse på hvilken oplevelse kunderne har af banken. I denne sammenhæng er det vigtigt at ledelsen imødekommer de ansattes behov og således søger at

skabe sikkerhed for de ansatte, så de ikke går og frygter eventuel fyring i forbindelse med opkøbet.

Endeligt har vi undersøgt hvordan man sikrer, at en forandringsproces, som et opkøb bliver en succes. Her kan vi konkludere, at for at opkøbet bliver en succes er det centralt, at de ansatte finder opkøbet nødvendigt. Dette kan sikres ved at få talsmænd fra banken internt, samt ved at sikre at medarbejderne kan se hvad de selv kan "vinde" ved at banken blive tilstede på den jyske vestkyst. Her kan det være en fordel at lave workshops for de ansatte, således at de har mulighed for at udvikle sine kompetencer, samt få en bedre forståelse for den "nye" Arbejdernes Landsbank. Herudover er det vigtigt at ledelsen giver positiv feedback, da det styrker både arbejdsmoralen så vel som motivationen hos de ansatte.

Det kan konkluderes, at det er centralt at ledelsen sørger for at skabe tryghed og sikkerhed for de ansatte. Dette gøres ved at melde ud hvad der skal ske i banken hvornår, og dermed om og hvem der skal afskediges. Hernæst er arbejdspladsen et socialt behov de ansatte har, og det er her vigtigt at skabe en fælles social enhed. Noget der kan hjælpe med dette er, at skabe en "os" følelse i banken. Dette kan blandt andet gøres ved at skabe en fælles fjende for banken, som man kan stå sammen om at kæmpe imod.

Samlet set kan det konkluderes, at Arbejdernes Landsbank kan komme tættere på deres mål om at have en nærværende rådgivning gennem et landdækkende filialnet, gennem et opkøb af Vestjysk Bank. Der er dog en del risici forbundet med opkøbet, som de skal være forberedte på. Samtidig med dette er det nødvendigt, at de tager sig nogle forholdsregler og sikrer at forandringsprocessen tager hensyn til de ansatte og sikrer at alle er med på opkøbet, således at der skabes opbakning, ellers kan hele projektet risikere at falde til jorden.

10 PERSPEKTIVERING

Vi har i denne opgave valgt at se på nogle af de forholdsregler Arbejdernes landsbank skal tage i forhold til deres medarbejder, hvis et opkøb blev aktuelt.

I et videre arbejde med et muligt opkøb, kunne det være interessant at foretage faktiske analyser af de to bankers ansatte, således at vi kunne lave en mere præcis analyse af medarbejdernes forandringsvillighed. Her ville det være relevant at foretage en kulturanalyse, da der ligeledes kan ligge nogle forskelle de to banker imellem, som man vil skulle være opmærksom på i forbindelse med et opkøb.

I denne sammenhæng kunne det også være interessant at undersøge Arbejderne Landsbanks interessenters holdning til et potentielt opkøb, og således undersøge hvilke muligheder og udfordringer der kunne være i denne sammenhæng.

Endeligt har vi valgt udelukkende at se på de to bankers resultatopgørelser, og ud fra disse har vi foretaget en risikoanalyse. Ved et videre arbejde med opkøbet kunne det tilføje et yderligere perspektiv på problemstillingen, at se på en værdiansættelse af de to banker. Dette ville kunne give et dybere indblik i, hvorvidt det vil være rentabelt for Arbejdernes Landsbank at opkøbe Vestjysk Bank.

11 LITTERATURFORTEGNELSE

al-bank.dk (1): <https://www.al-bank.dk/om-banken/presse-og-nyheder/kort-om-al/>
(tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

al-bank.dk (2): https://www.al-bank.dk/media/129166/solvensbehov_30062015.pdf
(tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Andresen, J. J., 2013. *Finansiel risikostyring*. Jurist- og økonomforbundets forlag. side 205

Attrup, M. L., & Olsson, J. R., 2011. *Power i projekter & portefølje* (2. udg.). Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Side 89

Bakka, J. F. & Fivelsdal, E., 2014 *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*. (6. udg). Handelshøjskolens forlag.

business.dk (1): <http://www.business.dk/finans/smaabanker-bliver-mast-af-de-store>
(tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

business.dk (2): <http://www.business.dk/finans/kriseramt-dansk-bank-gennemfoerer-stor-fyringsrunde> (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

business.dk (3): <http://www.business.dk/finans/nordea-top-efter-panama-laek-andre-banker-goer-det-og-kunderne-oenskede-det> (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Børsen.dk:

img.borsen.dk/img/cms/tuksi4/uploads/img_server_adm.files/1146_filename_6606.pdf side 3
(tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Christensen, M., 2014. *Aktie Investering – Teori og praktisk anvendelse*. (4. udg.). Jurist- og økonomforbundets forlag.

Danskebank.dk: www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Risikostyring/CRD-kapitalkravsdirektiv/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

danskebank.dk (1): <https://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Risikostyring/CRD-kapitalkravsdirektiv/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx> (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

danskebank.dk (2): <https://www.danskebank.dk/PDF/A5Rentefolder.pdf> side 4 (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Due, B., 2008. *God ledelse er oplyst enevælde*. Kommunikationsforum. www.kommunikationsforum.dk/artikler/god-ledelse-er-oplyst-enevaelde (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

faktalink.dk: www.faktalink.dk/titelliste/kris/kriseuro (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Finans.dk: <http://finans.dk/live/opinion/ECE8354171/dansk-landbrug-kan-traekke-banker-med-i-faldet-i-2016/?ctxref=ext> (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

finanstilsynet.dk (1): www.finanstilsynet.dk/da/leksikon/individuelt-solvensbehov.aspx (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

finanstilsynet.dk (2): <https://www.finanstilsynet.dk/da/tal-og-fakta/statistik-noegletal-analyser/tilsynsdiamanten.aspx> (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Finansrådet, 2011. *Finansielle forretninger og rådgivning – privat*. (5. udg.) forlaget FA (1)

Finansrådet, 2011. *Finansielle forretninger og rådgivning – privat*. (5. udg.) side 13. Forlaget FA (2)

Finansrådet, 2011. *Finansielle forretninger og rådgivning – privat*. (5. udg.) side 205. Forlaget FA (3)

finansraadet.dk: www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal/de-stoerstepengeinstitutter.aspx (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

finansraadet.dk:

http://www.finansraadet.dk/Politik/Documents/H%C3%B8ringssvar/2015/240315_H_Vejledning_Tilsynsdiamant_h%C2%A2ring_store%20eksponeringer.pdf side 3 (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

finanswatch.dk: <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Nordea/article7716836.ece> (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Greathouse, J., 1997. *Kurt Lewin*. <http://muskingum.edu/~psych/psycweb/history/lewin.htm>. (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Grumstrup, K. 2005. *Medarbejdere er ikke imod forandring, de er imod at blive forandret*. www.kommunikationsforum.dk/artikler/medarbejdere-er-ikke-imod-forandring-de-er-imod-at-blive-forandret (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Gup, B. E. & Kolari, J. W., 2005. *Commercial banking, the management og risk* (3. udg.). John Wiley & Sons inc. Chapter 3 pp. 64-83 (1)

Gup, B. E. & Kolari, J. W., 2005. *Commercial banking, the management og risk* (3. udg.). John Wiley & Sons inc. Chapter 9 pp. 246-272 (2)

Gup, B. E. & Kolari, J. W., 2005. *Commercial banking, the management og risk* (3. udg.). John Wiley & Sons inc. Chapter 12 pp. 342-368 (3)

Havard business school., 2012. *Biography of John P. Kotter*. <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=jkotter>. (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Hildebrandt, S. og Brandi, S., 2005. *Ledelse af forandring*. København: Børsens Forlag side 41

Holmgren, A., 2011. *Frihed I organisationer*. Erhvervspsykologi, nr. 1

Holmgren, A., 2011. *Frihed I organisationer*. Erhvervspsykologi, nr. 1 side 5 (2)

Kjær, H., Skriver, H. J. & Staunstrup, E., 2007. *Organisation*. (4. udg.), 5. Opslag. København: Trojka

Kotter, J. P., 1997. *I spidsen for forandringer*. København: Industriens Forlag.

Kotter, J. P., 1997. *I spidsen for forandringer*. København: Industriens Forlag. Side 9 (2)

Kotter, J. P., 1997. *I spidsen for forandringer*. København: Industriens Forlag. Side 89 (3)

Kotter, J. P., 1997. *I spidsen for forandringer*. København: Industriens Forlag. Side 113 (4)

Kotter, J. P., 1997. *I spidsen for forandringer*. København: Industriens Forlag. Side 125 (5)

Kotter, J. P., 1998. *Change*. Boston: Havard Business review

krisetider.blogs.business.dk: www.krisetider.blogs.business.dk/2008/11/07/100000-boligejere-teknisk-insolvente/ (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Larsson, M., 2009. *1. sem HAP: Introductory Psychology*. Frederiksberg: Copenhagen Business School.

Mikkelsen, H., & Riis, J. O., 2008. *Adræt Projektledelse* (1. udg.). PROVEDO Aps. side 12

Molin, J. & Pedersen, J., 1991. *Myths and Mergers*. (pp 1-25). Frederiksberg: Copenhagen Business School

nasdaqomxnordic.com: www.nasdaqomxnordic.com/obligationer/danmark/cibor_ (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

nationalbanken.dk:

www.nationalbanken.dk/da/statsgaeld/risikostyring/Sider/Markedsrisiko.aspx (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

Nielsen, K. S., 2006. *Fortællinger i organisationer, narrativ praksis*. København: Hans Reitzels Forlag

Palmer, I., Duford, R. & Akin, G., 2009. *Managing Organizational Change – A Multiple Perspectives Approach*. New York: McGraw Hill.

vestjyskbank.dk (1): <https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/fakta-og-tal.aspx> (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

videnom.com: www.videnom.com/finanskrisen-hvordan/ (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)

2.deloitte.com: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/financial-services/Nye-kapitalkrav-til-pengeinstitutter.pdf (tilgængelig på internettet d. 25/4 2016)