

Forår 2011
HD 8. semester
HD i Finansiell Rådgivning



Studerende: Line Brix Østergaard

Vejleder: Jesper Raalskov

Dato: 29. april 2011

English summary

The world economy crashed in 2008 which also affected the financial structure in Denmark. This meant that several financial institutes in Denmark went bankrupt. This event made financial institutes merge trying to build companies that wouldn't falter.

An analysis of Fjordbank Mors (merge between Morsø Bank og Morsø Sparekasse) shows that the merger has proven to straighten up the bank's financial standings. But, on the long view this will not be enough for the bank to survive. The population in the bank's primary area of business is decreasing each year which in thirty years means that the population will be decreased by 8,25 %. In only 4 years it will be decreased with 2,29 %. Using this as a primary extrapolate factor for the bank's income, even though the merger has decreased the bank's expenses, the total outcome will increase the first years after the merger. But, subsequently the total outcome will decrease and the bank will again be in need of a new way of running the business.

When Fjordbank Mors is compared to its benchmark the benchmark is in almost all key figures presenting a better result than Fjordbank Mors except when using the key figure WACC. At this point the bank manages to stay lower than the money market interest whereas the benchmark in 2009 does not.

To maintain the base of business it is recommended that Fjordbank Mors is extending their area of business. To do this in the best way the management of the bank should put down a team to solve this matter. To make sure it is done in the best manner the team needs to make a project plan. All projects are connected with risks. It is necessary to handle the risks as they come along.

All in all Fjordbank Mors has gained from the merger but they need to analyze their area of business to find out where to go next. Otherwise they will yet again have problems presenting a positive outcome.

Indholdsfortegnelse

English summary	2
1. Indledning.....	5
2. Problemformulering	6
3. Metode	6
4. Fjordbank Mors	8
4.1. Bankens forretningsområde.....	9
4.2. Konkurrencesituationen	11
4.2.1. Potentielle indtrængere	11
4.2.2. Kundernes forhandlingskraft.....	11
4.2.3. Trusler fra substituerende produkter.....	12
4.2.4. Leverandørernes forhandlingskraft.....	12
4.2.5. Konkurrencesituationen i branchen	13
4.2.6. Porters Five Forces	13
5. Regnskabsanalyse.....	14
5.1. Udvikling i årets resultat.....	15
5.1.1. Nedskrivninger	15
5.1.2. Omkostninger	17
5.1.3. Rente- og gebyrindtægter	19
5.1.4. Forventet fremskrivning.....	20
6. Solvens.....	23
6.1. Basiskapital	25
6.2. Risikovægtede poster	26
7. Rentabilitet	29
7.1. ROE	29
7.2. ROA.....	30
7.3. Sammenhæng mellem ROE og ROA.....	31
7.4. Delkonklusion på rentabiliteten	32
8. Balance	33
8.1. Udlånssammensætning.....	34

8.2. Indlånssammensætning	36
9. WACC	37
10. ICGR	39
11. Fastholdelse af forretningsgrundlag	40
12. Ændringer i organisationen	43
12.1. Interessentanalyse	44
12.1.1. Aktionærer	45
12.1.2. Kunder	45
12.1.3. Medarbejdere	46
12.1.4. Konkurrenter	47
12.1.5. Leverandører	47
12.1.6. Myndigheder, långivere og medier	47
12.2. Ændringer i virksomhedskulturen	48
12.2.1. Omgivelsernes art	49
12.2.2. Virksomhedstype	50
12.2.3. Virksomhedens egenart	50
12.2.4. Medarbejdernes egenart	51
12.2.5. Uformel kultur	52
12.3. Forandring som proces	53
13. Implementering	55
13.1. 5x5 model som styringsmodel	55
13.1.1. Projektopgaven	56
13.1.2. Interessenter	56
13.1.3. Omgivelser	57
13.1.4. Ressourcer	57
13.1.5. Projektledelsen	58
13.2. Hvor skal den nye afdeling placeres?	58
13.3. Risikoanalyse	62
14. Konklusion	63
Litteraturliste	67
Bilag	71

1. Indledning

Danmark har de seneste år befundet sig i en verdensomspændende økonomisk krise. Krisen medførte i 2008 voldsomme fald i aktiekurserne, som de færreste nåede at reagere på. Yderligere skabte krisen store problemer i den finansielle sektor, stagnation eller tilbagegang i den økonomiske vækst og stigende arbejdsløshed. Ser vi uden for Danmark startede krisen tilbage i 2007, hvor huspriserne i USA for alvor begyndte at falde¹. Dette fik tabene på boliglån i USA til at stige med eksplosiv fart, hvilket fik den finansielle sektor, samt øvrige virksomheder verden over, til at øge deres fokus på kreditrisici og likviditet. Det blev sværere og sværere at låne penge på interbankmarkedet, da flere og flere banker begyndte at koncentrere sig om egen likviditet, og dermed blev tilbageholdende med at låne deres overskudslikviditet ud².

Danmark blev for alvor en del af den finansielle krise, da den engelske bank, Northern Rock, som også havde afdelinger i Danmark, kom i likviditetsmangel i efteråret 2007. Kort efter i januar 2008 blev bankTrelleborg overtaget af Sydbank på grund af økonomiske vanskeligheder, hvilket for alvor fastslog den finansielle krise i Danmark. Efterfølgende er flere danske banker blevet overtaget af staten eller andre banker³.

I Danmark vedtog folketetinget i oktober 2008 Bankpakke 1, som løb i to år. Bankpakken var en garanti for alt indlån og simple fordringer i danske pengeinstitutter, der var medlem af Det Private Beredskab. Pengeinstitutterne bidrog selv til betalingen af pakken, som blev skabt for at skabe tillid til de danske pengeinstitutter, så kunderne ikke skulle trække deres indlån ud af bankerne og dermed skabe et "run" på bankerne, som ville sætte dem i en dybere krise end de allerede var.⁴

En bankpakke var dog ikke nok til at hjælpe det kriseramte danske finansielle marked. Dette gjorde at Bankpakke 2 blev vedtaget i februar 2009. Denne pakke skulle bidrage til at private og sunde virksomheder kunne få deres aktiviteter finansieret i bankerne og dermed bløde op for markedet. Bankpakke 2 gav samlet pengeinstitutterne mulighed for at låne 75 mia. kr. og

¹ <http://www.elex.dk/timelinefinanskrise.htm>

² [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Uro_paa_de_finansielle_markeder/\\$file/2007_KVO_3_uro037.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Uro_paa_de_finansielle_markeder/$file/2007_KVO_3_uro037.pdf)

og Eksamensopgave 6. semester

³ <http://www.elex.dk/timelinefinanskrise.htm>

⁴ Eksamensopgave 6. semester

realkreditinstitutterne 25 mia. kr. af staten, mod at de opfyldte en række fastsatte krav⁵. For ikke at skabe et ”run” på bankerne når Bankpakke 1 udløb den 30. september 2010 og samtidig ensarte det danske bankmarked med det europæiske, blev Bankpakke 3 indført pr. 1. oktober 2010. Bankpakke 3 går ind og erstatter den ubegrænsede dækning, der var for alt indlån og simple fordringer. Fremover ville disse være dække indtil et beløb på 750.000 kr., svarende til ca. 100.000 EURO⁶.

Staten har gennem finanskrisen gjort forskellige tiltag, som skulle hjælpe Danmark ud af krisen. Det formodes at disse tiltag, Bankpakkerne, også har hjulpet, men det kan kun gisnes om, hvad der ville være sket i den finansielle sektor uden Bankpakkerne. Selv om pakkerne formodes at have skabt ro på det finansielle marked, har pengeinstitutterne alligevel haft det svært. Ud fra forretningsmæssige overvejelser som blandt andet stordriftsfordele og udviklingsmuligheder har flere og flere pengeinstitutter fundet sammen. Nogle banker, sparekasser og andelskasser har ligefrem været nødsaget til at finde sammen for at overleve. Dette skete for Morsø Sparekasse A/S og Aktieselskabet Morsø Bank, som i november 2010 fusionerede og blev til Fjordbank Mors A/S⁷.

I forlængelse af at Morsø Sparekasse A/S og Aktieselskabet Morsø Bank bliver til Fjordbank Mors A/S, vil det være interessant at undersøge, hvordan Fjordbank Mors har klaret sig i forhold til et benchmark af banker, samt bankens muligheder for at fastholde sit eksistensgrundlag.

2. Problemformulering

En analyse af Fjordbank Mors vil blive foretaget med henblik på at fastholde bankens eksistensgrundlag, og identificere hvilke organisatoriske overvejelser ledelsen bør behandle.

3. Metode

Indledningsvis vil Fjordbank Mors kort blive beskrevet for at give et indblik i, hvordan banken er blevet til, hvad dens idégrundlag og mål er. Efterfølgende en kort analyse af Fjordbank

⁵ <http://www.totalbanken.dk/printerVenlig.asp?id=260>

⁶ <http://www.ftf.dk/oekonomi/artikel/bankpakke-3/>

og Eksamensopgave 6. semester

⁷ <http://www.finansraadet.dk/tal-fakta/fusioner-og-nye-navne.aspx>

Mors' forretningsområde for at vurdere udviklingen i dette. Deri vil indgå en analyse af konkurrencesituationen ved hjælp af Porters Five Forces. Denne anvendes da den afdækker, hvor attraktivt det er at befinde sig i en branche eller markedsområde.

For at vurdere Fjordbank Mors' finansielle situation vil en regnskabsanalyse for årene 2007 til 2009 blive udarbejdet. I analysen antages det, at Morsø Bank og Morsø Sparekasse havde været fusioneret i 2007 for at gøre analysen overskuelig. Hvor det er muligt vil regnskabstal for 2010 blive inddraget. Regnskabet for 2010 bliver ikke brugt gennem hele analysen, da banker reelt kun har været fusioneret i 2 måneder, da regnskabet blev udarbejdet, hvilket bevirker at ikke alle tal er sammenlignelige. Hvor banken har udarbejdet tal, der vil kunne bruges i analysen, vil disse blive anvendt.

Analysen af Fjordbank Mors vil blive holdt op mod et benchmark. Dette benchmark vil være et gennemsnit af 4 tilfældigt valgte banker, kriterierne for valget af dem har blandt andet været deres geografiske placering. De fire banker har som udgangspunkt har de samme geografiske udfordringer som Fjordbank Mors. Disse banker er, Max Bank, Møns Bank, Salling Bank og Skjern Bank.

Regnskabsanalysen vil hovedsageligt omhandle bankens årsresultat, rentabilitet, balance, Weighted average cost of capital - WACC og Internal Capital Generation Rate - ICGR. Disse nøgletal vil blive sammenholdt med benchmark. Rentabiliteten vil blive analyseret ved hjælp af nøgletallene ROE og ROA. Efterfølgende vil udvalgte poster på balancen blive vurderet. WACC beregnes for at vurdere hvorledes Fjordbank Mors' gennemsnitlige kapitalomkostning har været. Denne vil blive sammenholdt med den gennemsnitlige pengemarkedsrente samt benchmark for at analysere om bankens funding har været rentabel.

Som afrunding på regnskabsanalysen vil ICGR blive udregnet, da dette viser, hvor meget banken kan udvide sine risikovægtede poster, uden det påvirker solvensen. Det vil her blive vurderet om det er realistisk, at banken udvider sine risikovægtede poster og dermed udvider sit udlån yderligere.

I vurderingen af hvilke organisatoriske overvejelser ledelsen skal gøre sig for at fastholde bankens forretningsgrundlag, vil følgende teorier blive anvendt. En interessentanalyse vil bli-

ve anvendt for at identificere de interessenter, som vil have størst betydning for projektet. Yderligere vil ledelsen have behov for at komme omkring organisationens kultur. Da det kun er få måneder siden Fjordbank Mors blev dannet, vil denne nye organisations kultur formodentlig endnu ikke være cementeret. Dette vil have betydning for banken både positivt og negativt. Det vil her være naturligt for ledelsen at inddrage John Kotters 8-trins model for forandring som en proces og hjælpe dem til at styre medarbejderne gennem dette forløb.

For bedst muligt at finde ud af at implementere et forandringsprojekt, vil projektlederværktøjer som 5x5 modellen som styringsmodel, en projektplan, samt en risikoanalyse blive udarbejdet. Dette gøres for at sikre, at ledelsen kommer hele vejen rundt om projektet.

4. Fjordbank Mors

Historien går tilbage til 1852, hvor Morsø Sparekasse blev dannet. Siden hen er flere pengeinstitutter kommet til, hvilket i tiden løb har ført til en lang række fusioner, af mindre pengeinstitutter på, Mors. Specielt gennem de seneste år har en del fusioner fundet sted. Senest i november 2010, hvor Aktieselskabet Morsø Bank og Morsø Sparekasse A/S fusionerede. Morsø Sparekasse A/S er det videreførende selskab, men ved denne fusion kom navnet Fjordbank Mors til.⁸

Fusionen virkede som et naturligt skridt for Morsø Bank og Morsø Sparekasse i et ønske om at skabe et stærkt pengeinstitut til gavn for lokalområdet og regionen. Samtidig vil en sammenlægning lade pengeinstitutterne stå stærkere i markedet, da man ønsker at forbedre konkurrenceevnen ved at udnytte de driftssynergier en fusion vil medføre.⁹ Fjordbank Mors håber ligeledes, at fusionen kan være en faktor, der hjælper til bedre adgang til funding¹⁰. Der stilles dog spørgsmålstegn ved, om dette er muligt, hvilket kun tiden kan vise.

Relationerne mellem de to pengeinstitutter var i forvejen meget nære i den forstand, at Morsø Sparekasse i august 2010 ejede 34% af Morsø Bank. Desuden ejede ”Morsø Sparekasse Fonden” 20% af Morsø Bank, hvilket sammenlagt gav Morsø Sparekasse en betydelig aktiepost.¹¹

⁸ <http://www.tvmidtvest.dk/indhold/fjordbank>

og Fjordbanks Mors, prospekt af den 1. december 2010, side 12

⁹ <http://www.fjordbank.dk/Banken/Nyheder/Visning.aspx?PID=2438&Action=1&NewsId=159>

¹⁰ Fjordbank Mors, prospekt af 1. december 2010, side 13

¹¹ <http://www.business.dk/finans/morsoe-bank-og-morsoe-sparekasse-i-giftetanker>

Ved sammenlægningen til Fjordbank Mors ønsker de to pengeinstitutter at skabe et fremtids-sikret og konkurrencedygtigt pengeinstitut.¹² Idégrundlaget vil fremadrettet bygge på, at

- *”Banken vil bidrage til udviklingen inden for markedsområdet ved at tilbyde finansielle produkter til nuværende og potentielle kunder”*
- *”Indtjening, etik og samfundsbevidsthed skal gøre det attraktivt at være aktionær, kunde og medarbejder i Banken”*¹³

Bankens vision er ligeledes at være *”et værdiskabende pengeinstitut for aktionærer, kunder, medarbejdere og lokalsamfund”*¹⁴. Dette vil Fjordbank Mors opnå overfor aktionærerne ved at drive en lønsom forretning, overfor kunderne ved at bruge sin viden om dem gennem dialogen på møderne, samt overfor medarbejderne ved at sikre et motiverende arbejdsmiljø, hvor det overfor lokalsamfundet vil være i form af aktiv deltagelse i den samfundsmæssige udvikling.¹⁵

Den 1. december 2010 udgav Fjordbank Mors et prospekt på udbud af ca. 2,4 mio. stk. nye aktier. Baggrunden for udbuddet af nye aktier var at styrke bankens finansielle fundament og dermed sikre et solidt kapitalberedskab til at modstå eventuelle kommende lavkonjunkturer og forfølge fremtidige markedsmuligheder.¹⁶ Om regnskabet giver mulighed for dette, vil fremgå af en nærmere analyse.

4.1. Bankens forretningsområde

Fjordbank Mors' afdelinger er placeret i Morsø Kommune og dens omegn, på nær en enkelt afdeling i Aarhus.¹⁷ Bankens nærområde er dermed præget af at være placeret i det tættest bebyggede landbrugsområde i Danmark.¹⁸ Landbrug vil derfor naturligt udgøre en betydelig andel af bankens erhvervskunder. Gennem de seneste 40 år er landbruget dog blevet halveret.¹⁹ Selv om dette har skabt plads til flere nicheerhverv, er landbrug stadig et stærkt repræsenteret

¹² <http://www.fjordbank.dk/Banken/Nyheder/Visning.aspx?PID=2438&Action=1&NewsId=159>

¹³ Fjordbank Mors, prospekt af 1. december 2010, side 39

¹⁴ Fjordbank Mors, prospekt af 1. december 2010, side 39

¹⁵ Fjordbank Mors, prospekt af 1. december 2010, side 39

¹⁶ Fjordbank Mors, prospekt af 1. december 2010, side 13

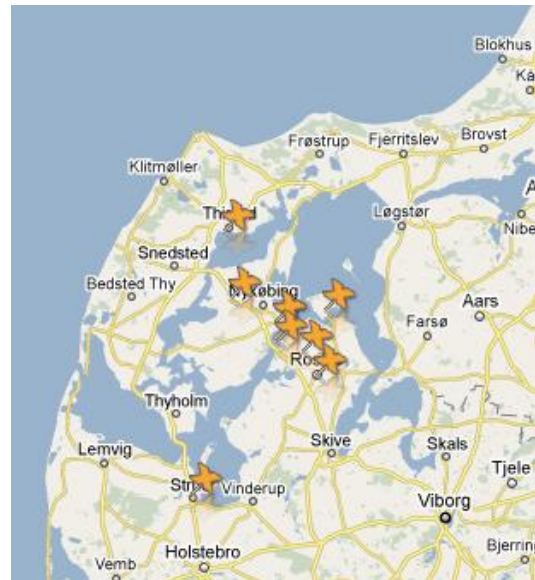
¹⁷ <http://www.fjordbank.dk/Kontakt/Filialadresser/%C3%85bningstider.aspx>

¹⁸ http://www.denstoredanske.dk/Danmarks_geografi_og_historie/Danmarks_geografi/Danmarks_kommuner/Mors%C3%B8_Kommune

¹⁹ http://www.denstoredanske.dk/Danmarks_geografi_og_historie/Danmarks_geografi/Danmarks_kommuner/Mors%C3%B8_Kommune

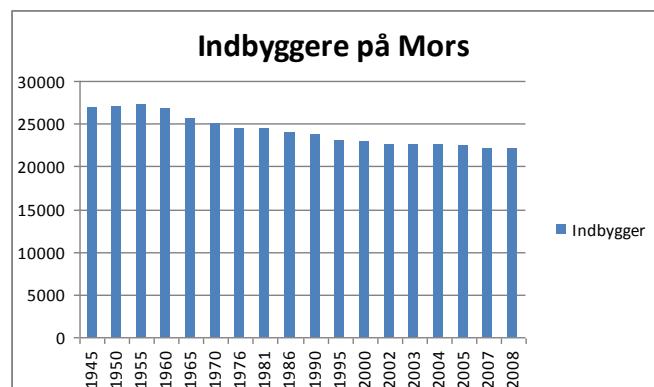
erhverv på Mors. Landbrug er ikke det eneste store erhverv på Mors. Fiskeri fylder også en del. Det er dog ikke fiskeri, som man kender det i traditionel forstand, men muslinger der fiskes efter i fjorden.²⁰

Landbrugets og fiskeriets udvikling gør at banken alt andet lige vil mærke den krise disse erhverv gennemgår, og har gennemgået. Dette er dog ikke den eneste demografiske udfordring for banken. På Mors toppede befolkningstallet i 1950'erne og har siden været faldende. Det største fald i befolkningstallet var hen over 1960'erne, hvorefter faldet aftog i styrke.²¹ Siden 1955, hvor tallet var størst, har der frem til 2010 været et fald i befolkningstallet på 20,77 %.



Billede 1: Fjordbank Mors A/S' afdelinger

Ifølge Danmarks Statistik ser den faldende befolkningsudvikling ud til at fortsætte. Dermed vil befolkningstallet fra 2010 til 2040 falde med ca. 1.800 personer. Dette svarer til at Mors' befolkning vil falde med ca. 8,25%. På kort sigt, det vil sige frem til 2014, betyder dette et fald på 2,29 %.²² Et sådant fald i befolkningen vil gøre konkurrencen om kunderne i Fjordbank Mors' forretningsområde hårdere. Der vil skulle tænkes i nye forretningsområder, produkter eller fusioner, for at bevare sit fundament som finansiell virksomhed. Fremadrettet vil den negative udvikling på 2,29 % blive brugt som frem-skrivningsfaktor i regnskabsanalysen.



Figur 1: Indbyggere på Mors

²⁰ <http://morsoe.dk/tilflytter/velkommen%20til%20mors.aspx>

²¹ <http://www.realitymakers.com/free/facts/dansk/Mors>

og Bilag 1 - Befolkningsudvikling

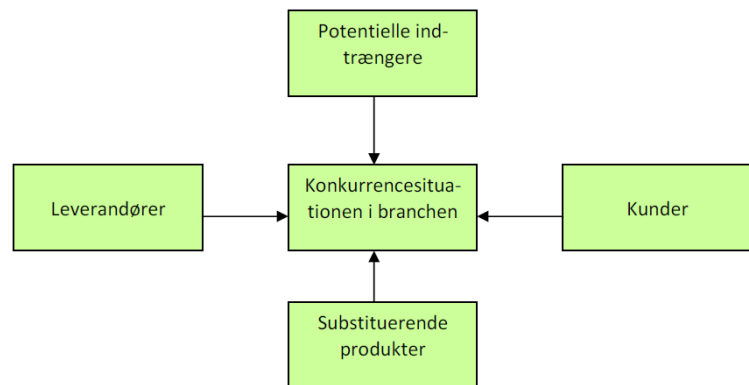
²² http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/Graphics/MakeGraph.asp?menu=y&pxfile=201121920572680949153BEV22.px&gr_type=0&PLanguage=0

og Bilag 1 - Befolkningsudvikling

4.2. Konkurrencesituationen

For at vurdere Fjordbank Mors' konkurrencesituation i dets forretningsområde, vil Porters Five Forces²³ blive anvendt som analysemodel. Denne model hjælper med at afdække, hvor interessant det er at befinde sig i en branche eller et markedsområde.

Analysen vil udelukkende fokusere på Fjordbank Mors, hvorfor den ikke er fyldestgørende ud fra lens oprindelige anvendelse, men for at belyse Fjordbank Mors' situation.



Figur 2: Porters Five Forces

4.2.1. Potentielle indtrængere

Truslen fra potentielle indtrængere kommer fra, hvor let det er at etablere sig som pengeinstitut i Danmark. Denne barriere antages at være høj, da der er høje omkostninger ved at etablere sig som bank. Udviklingen er da også gået den anden vej de seneste par år, hvor der er blevet færre og færre pengeinstitutter i Danmark. Med den finansielle krise in mente vurderes det ikke sandsynligt at udenlandske banker på nuværende tidspunkt, vil finde interesse i at etablere sig i Danmark. Hertil skal tilføjes, at Danmark har den hårdeste lovgivning i Europa inden for den finansielle sektor, hvilket igen kan sætte en stopper for potentielle indtrængere.²⁴

4.2.2. Kundernes forhandlingskraft

De seneste års finanskriser har givet vis lavet et skarpere skel mellem de attraktive og mindre attraktive kunder. De mindre attraktive kunder har altid eksisteret, men denne gruppe er nu blevet tydeligere. Denne gruppes forhandlingskraft er yderst lille, da færre og færre pengeinstitutter vælger at tage chancen med disse kunder. Dette bevirker at nogle kunder er stavnsbundet til deres pengeinstitut, og deres forhandlingskraft derfor er lig nul.²⁵ Dette må resultere i at "middelklassens" forhandlingskraft også er blevet reduceret, da der ikke længere er en

²³ <http://vob.systeme.dk/index.php?id=230>

²⁴ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2368730.ece>

²⁵ <http://www.infomedia.dk.zorac.aub.aau.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e288a082>

forventning i samfundet om, at huspriserne, lønningerne og den generelle vækst kun kan gå op. Denne kundetypes økonomi vil højst sandsynligt blive gransket en ekstra gang i forhold til før finanskrisen. Det er ikke længere nær så let, at sige: *hvis I ikke vil låne os pengene finder vi bare en anden bank.* ”Middelklassens” forhandlingskraft er dermed også faldet en smule. Til gengæld findes der en gruppe af kunder, som pengeinstitutterne vil gøre alt for at holde på bøgerne. Deres forhandlingskraft er bestemt ikke blevet mindre, hen over finanskrisen. Da pengeinstitutterne ønsker at beholde, eller kapre, disse kunder, for at udligne overvægten af den voksende gruppe af kunder, som har fået det svært. De rigtig gode kunders forhandlingskraft vurderes at være særdeles høj. Samlet set vurderes kundernes forhandlingskraft dermed at være middel.

4.2.3. Trusler fra substituerende produkter

Inden for de seneste få år, har udviklingen været, at en større andel af privatpersoner er begyndt at lease deres privatbiler.²⁶ Dette vil alt andet lige reducere bankernes udlån til biler, og dermed bankernes indtjening. Yderligere er det blevet lettere og lettere for den danske befolkning at låne penge på en hurtigt og nem måde via forbrugslån, der tilbydes via nettet og i flere og flere butikker, som blandt andet Fona og Bilka. Her er det muligt at låne penge inden for få øjeblikke, uden at kunderne nødvendigvis skal forklare, hvad lånet skal bruges til. Det må forventes at kunder, der bliver fristet af denne type lån, hovedsageligt er kunder, der ikke tror de har mulighed for at låne pengene i banken, da denne type forbrugslån er væsentligt dyrere end et banklån. Om denne type forbrugslån er en reel trussel kan diskuteres, da det ikke forventes at Fjordbank Mors ville være interesseret i at låne penge til størstedelen af kunderne, som optager denne type af lån.

4.2.4. Leverandørernes forhandlingskraft

Fjordbank Mors har mange forskellige leverandører, som ikke alle vægtes lige tungt når det kommer til leverandørernes forhandlingskraft. Som en af de mest væsentlige leverandører for Fjordbank Mors er leverandørerne af kapital. Her er bankens nøgletal væsentlige for, hvor billigt de kan funde sig. Alt andet lige er fremskaffelse af kapital dog ikke blevet lettere hen over finanskrisen, hvorfor leverandørerne af kapital forhandlingsstyrke vurderes at være væsentligt forbedret. Da Fjordbank Mors er en lille bank, antages det, at leverandørernes forhandlingsstyrke her er væsentligt højere end den vil være over for større pengeinstitutter.

²⁶ <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2010/NR500.pdf>

Der er ikke mange datacentraler, som specialiserer sig inden for banksektoren. Her har det stor betydning, hvor stort et pengeinstitut Fjordbank Mors er i forhold til de andre medlemmer af datacentralen. Grundet Fjordbank Mors' størrelse antages det at være begrænset, hvor meget indflydelse den kan have på pris og udvikling af systemer.

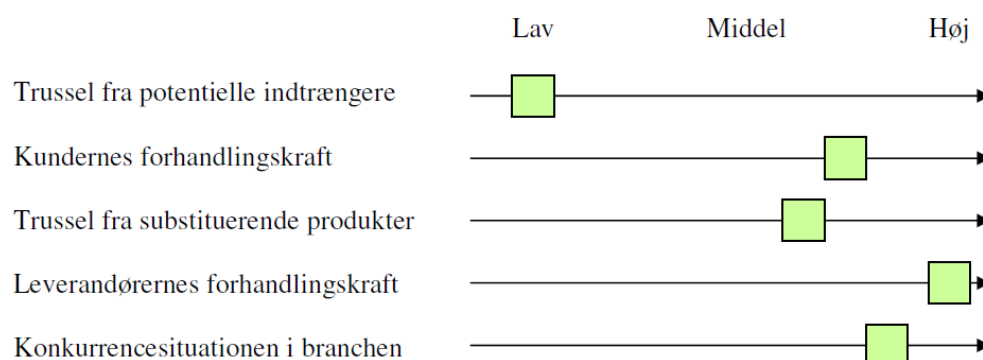
Samlet set vurderes leverandørernes forhandlingskraft at være meget høj overfor Fjordbank Mors, da denne trods fusionen i november 2010 er et lille pengeinstitut i dagens Danmark.

4.2.5. Konkurrencesituationen i branchen

Inden finanskrisen gjorde sit indtog i Danmark, var der vækst i den finansielle sektor, og Danmark generelt. Pengeinstitutterne viste alle skyhøje resultater, hvilket antages at være en indikation for, at konkurrencesituationen ikke var hård, da det ellers må forventes, at det ville være vanskeligere at opnå disse resultater. Det forventes at konkurrencen lå på et middel niveau. Konkurrencesituationen er blevet ændret i takt med at flere og flere pengeinstitutter har fået det svært økonomisk og kæmper for at overleve. Dette ført blandt andet til Fjordbank Mors' fusion i et forsøg på at stå stærkere i markedet. Samtidig er det blevet sværere at fastholde og tiltrække de gode kunder.

4.2.6. Porters Five Forces

Med de mange nye tiltag som dagligt bliver præsenteret overfor befolkningen, er enhver virksomhed nødt løbende at forny sig. Dette kan være vanskeligt for et lille pengeinstitut som Fjordbank Mors. Deres generelle konkurrencesituation ud fra Porters Five Forces er:



Figur 3: Samlet vurdering af Fjordbank Mors' konkurrencesituation

Ud fra ovenstående analyse, er det tydeligt at Fjordbank Mors er i en situation, hvor de er nødt til at kæmpe for at bibeholde deres eksistensgrundlag og frembringe tilfredsstillende resultater.

5. Regnskabsanalyse

Gennem de seneste 3 år er der sket en stor udvikling i den finansielle sektor, såvel nationalt som internationalt. Finanskrisen rullede ind over os i 2008 og bed sig godt fast. Den har fået pengeinstitutter til at gå konkurs. Siden 2008 er der blevet 30 færre pengeinstitutter i Danmark. Dette er sket ved enten opkøb, fusion eller en decideret konkurs, hvor staten har været nødt til at overtage bankens drift.²⁷ Fjordbank Mors er også en konsekvens af denne udvikling.

I november 2008 blev Sparekassen Spar Mors overtaget af Morsø Bank. Kun 2 år efter i november 2010 indgår Morsø Bank og Morsø Sparekasse A/S i en fusion, hvormed Fjordbanken bliver dannet. Da Fjordbank Mors kun har eksisteret i 2 måneder, da regnskabet for 2010 afsluttes, vil analysen tage udgangspunkt i de 3 foregående år, hvor regnskabstallene vil være sammenlagt fra 2007 og frem. I denne sammenhæng vil det være regnskabstal fra moderselskabet, som vil være anvendt. Dette vil tilnærmelsesvist blive sammenligneligt med benchmark. Benchmark vil være et gennemsnit af banker med samme geografiske udfordringer som Fjordbank Mors. Disse er placeret i områder, som kan betegnes som udkantsdanmark og ligger i områder med megen landbrug. Hvorfor det også må forventes, at disse banker bliver påvirket af den udvikling, landbruget har været igennem og stadig lider under. For bankerne anvendt til udregningen af benchmark, vil moderselskaberne blive anvendt og ikke koncernregnskaberne, dette gør sig også gældende i sammenlægningen af Morsø Bank og Morsø Sparekasse, hvor det vil være Sparekassens moderselskabs regnskab og ikke koncernens regnskab.

Hvor det er muligt, vil regnskabstal for 2010 blive anvendt, da nogle få af dem er tilgængelige med udgangspunkt i, at Fjordbank Mors fusionerede primo 2010.

²⁷ <http://www.business.dk/finans/30-faerre-pengeinstitutter-siden-2008>

5.1. Udvikling i årets resultat

Analysen af Fjordbank Mors' regnskaber (Morsø Bank og Morsø Sparekasse) vil tage udgangspunkt i bankernes årsresultat, og hvordan dette har udviklet sig siden 2007. I 2007 var finanskrisen endnu ikke indtrådt i Danmark, hvilket også vil afspejle sig i resultatet.

Bank/år	2007	2008	2009
Fjordbank Mors ²⁸	198.577 kr.	-132.334 kr.	-358.709 kr.

Tabel 1: Årets resultat, beløb i 1.000 kr.²⁹

Som det fremgår af ovenstående, præsenterede banken, som ventet, et positivt resultat for 2007, hvorefter dette falder kraftigt de efterfølgende to år. Her ender årsregnskaberne endda med et negativt årsresultat, som vokser eksplosivt hen over perioden. For at vurdere årsagerne til udviklingen i årsresultatet, vil nogle af resultatopgørelsens poster blive gransket.

5.1.1. Nedskrivninger

Første punkt i analysen er bankens nedskrivninger, og kan have stor indvirkning på bankens årsresultat. Nedskrivninger er de hensættelser banken laver, når den registrerer at der er objektiv indikator for tab. Disse nedskrivninger dækker hovedsageligt garantiforpligtelser og hensættelser til tab på uigenkaldelige kredittilsagn. Der vil typisk blive henlagt til nedskrivningssaldoen i tilfælde, hvor banken registrerer at kunden har svært ved at betale af på sin gæld. Det kan være, hvis kunden er blevet teknisk insolvent, fx i forbindelse med faldende huspriser. Nedskrivninger er ikke deciderede tab, men en faktor banken er nødt til at forholde sig til, da det i sidste ende kan ende med, at banken taber penge på kunden.

Bank/År	2007	2008	2009
Fjordbank Mors ³⁰	-3.081 kr.	374.294 kr.	590.128 kr.
Benchmark	2.322 kr.	68.565 kr.	94.247 kr.

Tabel 2: Nedskrivninger, beløb i 1.000 kr.³¹

²⁸ Udvikling i årets resultat for Fjordbank Mors er en sammenlægning af årets resultat for Morsø Bank og Morsø Sparekasse, da de endnu ikke var fusioneret.

og Bilag 2 – Resultatopgørelsens poster

²⁹ Årsrapporter for 2007-2009 for Morsø Bank og Morsø Sparekasse

³⁰ Nedskrivninger for Fjordbank Mors er regulære sammenlægninger af Morsø Bank og Morsø Sparekasse for årene 2007 til 2009.

³¹ Bilag 2 – Resultatopgørelsens poster

Som det fremgår af ovenstående tabel, har Fjordbank Mors betydeligt større nedskrivninger end benchmark. Årsagen til dette kan være bankens samlede forretningsomfang er større sammenlignet med benchmark. Ses der nærmere på nedskrivningsprocenten, giver den et mere præcist billede af, hvad nedskrivningerne betyder for banken.

Bank/År	2007	2008	2009
Fjordbank Mors ³²	0,0 %	2,2 %	4,4 %
Benchmark	0,0 %	1,3 %	2,3 %

Tabel 3: Årets nedskrivningsprocent³³

Årets nedskrivningsprocent beskriver, hvor meget banken har nedskrevet i procent i forhold til bankens udlån. Som det fremgår i tabel 2 har der været nedskrivninger i 2007, disse har dog været så beskedne i forhold til bankernes udlån, at der skal være to decimaler, for at det fremgår af nedskrivningsprocenterne. Derimod begynder nedskrivningerne rigtigt at få fodfæste hos bankerne i 2008. Det må konkluderes at de store nedskrivninger for Fjordbank Mors fra tabel 2, reelt er store sammenlignet med benchmark.

At Fjordbank Mors' nedskrivningsprocent er væsentligt højere end benchmark, kan der være flere årsager til. En faktor kan være bankens evne til at spotte engagementer, hvor der er objektiv indikator for værdiforringelse, altså hvor der er risiko for at tabe penge. Man kan så spørge sig selv, om banken ikke burde havde spottet dette, da man i sin tid ydede lånene. Kunder som tidligere har virket solide, er måske blevet teknisk insolvente i forbindelse med huspriserne raslede ned, dette betyder ikke, at de ikke længere er gode kunder, som betaler af på deres gæld, men da de nu er teknisk insolvente, vil de typisk blive registreret som kunder med risiko for tab, og der skal altså henlægges til nedskrivninger.

En høj nedskrivningsprocent er dog snarere et udtryk for, at banken har løbet store risici, som desværre giver bagslag. Her ser det ud til, at Fjordbank Mors har involveret sig i flere risikable engagementer end benchmark de seneste år. Bankens nedskrivningsprocent for 2010 er 2,0 %. Banken mener dog ikke, dette er retvisende grundet fusionen og den due diligence, der i den forbindelse blev gennemført. Af den årsag er nedskrivningerne for 2010 ikke medtaget i ovenstående tabeller. Fjordbank Mors forventer en nedskrivningsprocent for 2010 på 3,4 pro-

³² Nedskrivningsprocenten for Fjordbank Mors er et gennemsnit af Morsø Bank og Morsø Sparekasse.

³³ Bilag 2 – Resultatopgørelsens poster

cent som mere retvisende. Selv om dette er et fald i nedskrivningerne i forhold til 2009, er det dog stadig relativt højt og viser, at banken stadig har engagementer på bøgerne, som er nødvendige.

Nedskrivninger kan være en stor post i en banks regnskab. I nogle tilfælde er den dog ikke kun en udgift. Forsvinder den objektive indikator for værdiforringelse på et engagement, vil nedskrivningerne blive reduceret. Dette skete blandt andet i 2007 og de foregående år, hvor der har været højkonjunktur, og hvor færre kunder havde økonomiske problemer. Nedskrivningerne er altså et udtryk for den økonomiske udvikling i landet, om Danmark befinder sig i en høj- eller lavkonjunktur. I forbindelse med fusionen mellem Morsø Bank og Morsø Sparekasse i november 2010, gennemførte banken en due diligence, hvilket medførte yderligere nedskrivninger, end dem bankerne allerede havde foretaget. Det forventes dermed, at de største nedskrivninger for Fjordbank Mors er gennemført, og at niveauet for nedskrivninger fremover vil være faldende. Bankens fortsat en høj eksponering mod landbrug og fiskeri, som fortsat er et udsat erhverv, hvilket fortsat kan medføre nedskrivninger. Bankens kan forsøge at gardere sig mod risikable erhverv og dermed nedskrivninger, men en reel indflydelse har de ikke på udviklingen i økonomien.

5.1.2. Omkostninger

Derimod er omkostningerne et punkt i bankernes regnskab, som de har stor indflydelse på. Bankens driftsomkostninger er her samlet i en enkelt post, eksklusiv nedskrivninger på materielle og immaterielle aktiver. Her vil der ikke blive taget højde for regnskaberne for 2010, da det var i dette år, at Fjordbank Mors blev dannet. Der har i den forbindelse været ekstraordinære omkostninger i forbindelse med fusionen, blandt andet til eksterne rådgivere. Regnskabet vil derfor ikke være sammenligneligt med tidligere år. Forventningerne til de kommende år vil dog fremgå.

Bank/År	2007	2008	2009
Fjordbank Mors	218.196 kr.	244.660 kr.	301.213 kr.
Benchmark	109.927 kr.	129.359 kr.	135.401 kr.

Tabel 4: Omkostninger ekskl. nedskrivninger på materielle og immaterielle aktiver, beløb i 1.000 kr.³⁴

³⁴ Bilag 2 – Resultatopgørelsens poster

Som det fremgår af tabellen øger bankerne deres omkostninger i perioden. En af årsagerne er udgiften til Bankpakke 1, som alle banker har været med til at betale til. Derfor vil dette ikke blive uddybet nærmere, hvilken påvirkning udgiften til denne har haft på bankernes regnskaber da den givetvis er negativ. Havde bankerne ikke deltaget i Bankpakke 1, ville det dog være usandsynligt, at de stadig eksisterer i dag.

Samlet set stiger Fjordbank Mors' omkostninger med 38,0% fra 2007 til 2009. Dette er en markant stigning sammenlignet med benchmark, hvor stigningen i samme periode er på 23,2%. Morsø Bank er den del af Fjordbank Mors, der påvirker stigningen mest. Dette sker primært fra 2008 til 2009. Årsagen hertil er Morsø Banks opkøb af Sparekassen Spar Mors. På kort sigt forventer Fjordbank Mors synergieffekter der skaber besparelser på 20-25 mio. kr. Fra 2013 forventer ledelsen, at besparelsen er steget til 30-35 mio. kr.³⁵

For at undersøge om omkostningerne er vokset uden banken reelt har fået noget for det, vil indtjening pr. omkostningskrone blive analyseret.

5.1.2.1. Indtjening pr. omkostningskrone

Omkostningerne steg markant fra 2008 til 2009, dette har blandt andet været på grund af købet af Sparekassen Spar Mors. Den stigning, der har været i omkostningerne, skal banken søge at inddække. Hvor godt det lykkedes vil blive analyseret ved at udrede indtjeningen pr. omkostningskrone. Indtjeningen pr. omkostningskrone bør være større end 1, da dette betyder et resultat før skat, er positivt. Denne udregnes som følgende:

$$I/O = \frac{\text{Indtægter inkl. kursreguleringer}}{\text{Omkostninger inkl. nedskrivninger på udlån}}$$

Nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone indeholder alle resultatopgørelsens normale poster. Udgiften til Bankpakke 1 er her medtaget, da alle banker har betalt til den de seneste par år. Banken vidste, der ville være en udgift ved at deltage i Bankpakke 1. Det må derfor forventes, at de tilpasser deres indtægter efter dette. Da regnestykket indeholder alle normale poster fra resultatopgørelsen, såvel kursreguleringer som nedskrivninger, er beregningen meget

³⁵ Årsregnskab 2010 for Fjordbank Mors

følsom overfor ændringer i økonomien. Da fx nedskrivninger stiger betydeligt i en lavkonjunktur, vil det være naturligt, hvis dette afspejler sig i nøgletallet.

Bank/År	2007	2008	2009
Fjordbank Mors	1,32	0,70	0,77
Benchmark	1,22	0,80	0,90

Tabel 5: Indtjening pr. omkostningskrone³⁶

Grundet finanskrisen er det helt naturligt at indtjeningen pr. omkostningskrone falder fra 2007 til 2008. Det bemærkelsesværdige er dog, at Fjordbank Mors' indtjening pr. omkostningskrone ligger højere end benchmark i 2007. De har altså en bedre indtjeningsevne end benchmark. Desværre falder Fjordbank Mors' indtjening pr. omkostningskrone også mere end benchmark, og ender dermed under benchmark i 2008. Dette kunne tyde på, at Fjordbank Mors ikke formår at øge sine marginaler i forbindelse med den generelle rentestigning. Ligeledes modsvarer det fornuftigt den kraftige stigning i bankens omkostninger jf. tabel 4.

I 2008 og 2009 er Fjordbank Mors' indtjening pr. omkostningskrone under 1, hvilket også stemmer overens med de negative årsresultater for disse år. Der sker dog en stigning i nøgletallet fra 2008 til 2009 både for Fjordbank Mors og benchmark. De har formået at reducere stigningen i omkostningerne i forhold til stigningen i indtægterne. Fjordbank Mors har dog stadig noget at kæmpe med. Ligesom nedgangen fra 2007 til 2008 var større end benchmark, er stigningen fra 2008 til 2009 lavere end benchmark. Det kunne tyde på, at Fjordbank Mors ikke er nær så god til at omstille sig som benchmark.

5.1.3. Rente- og gebyrindtægter

I forlængelse af hvordan Fjordbank Mors' indtjening har været pr. omkostningskrone, er det nærliggende at se på, hvordan rente- og gebyrindtægterne har udviklet sig.

Bank/År	2007	2008	2009
Fjordbank Mors	354.510 kr.	422.352 kr.	416.340 kr.
Benchmark	146.799 kr.	159.164 kr.	170.137 kr.

Tabel 6: Netto rente- og gebyrindtægter, beløb i 1.000 kr.³⁷

³⁶ Årsregnskaber for 2007 til 2009 for Morsø Bank, Morsø Sparekasse, samt benchmark (se litteraturliste)

³⁷ Bilag 2 – Resultatopgørelsens poster

Fra 2007 til 2009 er netto rente- og gebyrindtægterne stigende for både Fjordbank Mors og benchmark. Samlet set stiger Fjordbank Mors' netto rente- og gebyrindtægter med 17,4 % fra 2007 til 2009. Dette er 1,6 procentpoint højere end stigningen for benchmark, der stiger med 15,8 %. Henledt til de tidligere høje nedskrivninger for Fjordbank Mors, har en stigende indtjening også været nødvendig for at mindske det negative årsresultat efter skat. Med den faldende befolkningsudvikling, og dermed også et forventet faldende kundegrundlag, må det forventes at indtægterne ikke kan holdes på det nuværende niveau, men at disse fremadrettet ligeledes vil være faldende.

5.1.4. Forventet fremskrivning

Som det fremgår af ovenstående afsnit, har årets resultat været faldende siden 2007. Årsagen til dette er hovedsageligt øgede nedskrivninger. Disse er vokset eksplosivt siden 2008 samt i et større omfang end benchmark. Dette henleder til at Fjordbank Mors' indtjening pr. omkostningskrone falder mere end benchmark fra 2007 til 2008, og ikke formår at øge den fra 2008 til 2009 i samme omfang som benchmark. Det lader til, at Fjordbank Mors har løbet større risici, grundet nedskrivningerne, sammenlignet med benchmark, og samtidig har de ikke været nær så effektive til at øge indtjeningen og omstille sig den finansielle situation, Danmark blev kastet ud i. Et faktum, der understreger dette yderligere, er udviklingen i netto rente- og gebyrindtægter. Her fremgår det, at Fjordbank Mors har formået at øge disse, og også i et større omfang end benchmark. Årsagen til det negative resultat må altså findes i bankens driftsomkostninger samt nedskrivninger, hvor banken skal have øget fokus for at få fusionen til at blive en succes. Fremadrettet kan det dog forventes, at nedskrivningerne vil blive reduceret grundet bankens gennemførte due diligence.

Fusionen har medført øgede omkostninger i 2010, og Morsø Bank er kun medtaget i regnskabet for november og december måned. Dette gør, at regnskabstallene ikke vil være sammenlignelige. Alligevel kan det dog konstateres at omkostningerne er steget betragteligt. Dette henledes til de omkostninger, der har været i forbindelse med fusionen. Her har omkostningerne til de eksterne rådgivere beløbet sig til 16,6 mio. kr., hvor Fjordbank Mors oplyser, at dette normalt ligger på 3 mio. kr. Omkostningerne til eksterne rådgivere er altså steget markant. Ligeledes har der været omkostninger til fratrædelsesordninger i forbindelse med fusionen på 1,4 mio. kr. Der har altså været ekstraordinært mange omkostninger i 2010. I forbindelse med fusionen har banken dog også overvejet, hvordan de fremadrettet kan nedsætte de-

res omkostninger. Dette ses blandt andet i omkostninger til fratrædelsesordninger. Samlet set er banken gået fra 267 til 227 heltidsbeskæftigede. Dette burde være muligt at aflæse i de kommende regnskaber.

Et overblik over alder, funktion og anciennitet over de afskedigede medarbejdere er ikke tilgængeligt. Det havde været interessant med en sådan analyse, for at få et overblik over, hvor stor erfaring inden for den enkelte funktion, der har forladt banken. Samt om afskedigelserne lader Fjordbank Mors tilbage med et ungt rådgiver team. Som ikke har været en del af flere lav- og højkonjunkturer til at have den fornødne ballast, i sit daglige virke.

Nedenfor er opstillet en simpel resultatopgørelse, ud fra de fremskrivningsfaktorer, som efterfølgende vil fremgå.

Simpel resultatopgørelse i 1.000 kr.	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Netto rente- og gebyrindtægter	416.340	Er ikke sammenlignelig med foregående år på grund af fusionen.	406.806	397.490	388.387	379.493
Drifts omkostninger	301.213		208.234	215.626	212.926	220.485
Øvrige indtægter	15.978		15.612	15.255	14.905	14.564
Øvrige udgifter	61.462		13.344	16.268	19.832	24.178
Nedskrivninger	590.128		176.914	150.377	127.820	108.647
Årets resultat	-469.969		23.926	30.473	42.714	40.747
Skat	-111.260		5.981	7.618	10.678	10.187
Årets resultat efter skat	-358.709		17.944	22.855	32.035	30.561

Tabel 7: Fremskrevet resultatopgørelsen for Fjordbank Mors i 1.000 kr.³⁸

For at vurdere den forventede udvikling i Fjordbank Mors' fremadrettede årsresultater, tages udgangspunkt i den negative befolkningsudvikling. På kort sigt, frem til 2014, forventes befolkningen at falde med 2,29 %. Dette vil blive anvendt som fremskrivningsfaktoren for indtægten i banken. Dette understøttes af, at udviklingen i netto rente- og gebyrindtægter i 2008 til 2009 faldt med 1,42 %, hvorimod benchmarks indtægter var stigende. Det forventes ikke at Fjordbank Mors får vendt udviklingen på nuværende tidspunkt.

Fremskrivningsfaktoren vil for driftsomkostningerne være 3,55 %. Årsagen hertil er udviklingen i omkostningerne fra 2007 til 2008, hvor omkostningerne til Bankpakke 1 ikke er medtaget i 2008. Yderligere er udviklingen fra 2007 til 2008 valgt, da omkostningerne i forbindelse

³⁸ Bilag 2 – Resultatopgørelsens poster

med overtagelsen af Sparekassen Spar Mors dermed ikke er medregnet. Slutteligt er medarbejderstaben reduceret fra 267 til 227 heltidsansatte. Der tages højde for, at Fjordbank Mors i 2011 forventer besparelser på minimum 20 mio. kr., og at dette er steget med yderligere minimum 10 mio. kr. i 2013.

Øvrige udgifter vil have en fremskrivende faktor på 21,91 % grundet den seneste udvikling i disse. Udviklingen i nedskrivningerne er sat til et forventet fald på 15 %. Årsagen hertil er udviklingen i nedskrivningerne fra 2009 til 2010. Der blev i forbindelse med fusionen gennemført en due diligence, som medførte nedskrivninger på yderligere 160 mio. kr. Fjordbank Mors befinder sig dog i et område med meget landbrug, hvilket der skal tages højde for, og det kan ikke forventes at nedskrivningerne er et overstået kapitel, blot fordi en due diligence er gennemført.

Fusionen af bankerne til Fjordbank Mors har givetvis reduceret nogle af de 2 bankers omkostninger. Dette har været nødvendigt for fremadrettet at få positive resultater. En væsentlig faktor for reduktionen i bankens omkostninger har været nedskæringen i antallet af medarbejdere. Et fald på næsten 15 % i medarbejderstaben, skal også kunne aflæses i regnskabet og være med til at vende det negative resultat til et positivt. Samlet vil dette skabe et positivt resultat de kommende år, hvis nedskrivningerne holder sig på et lavere niveau end tidligere. Da den demografiske udvikling bruges, som den styrende faktor for indtægten, bevirker det at indtægten fremadrettet vil være faldende. Hvilket betyder, at skønt synergieffekter skaber besparelser vil banken efter få år opleve et faldende resultat, med mindre Fjordbank Mors iværksætter indtjeningsskabende aktiviteter, der kan kompensere for tilbagegangen i kundegrundlaget. Eksempelvis udvide bankens forretningsområde, foretage reduktioner i filialnettet og medarbejderstaben, det vil sige tilpasse sig udviklingen i kundegrundlaget.

Selv om banken har reduceret sine udgifter, vil den stadig have væsentlige udfordringer i fremtiden, grundet sin geografiske placering, og den demografiske udvikling i dette område. Fusionen har gjort det muligt for banken fremadrettet at levere positive resultater, hvis nedskrivningerne fortsat er faldende. Dog er der en udløbsdato på dette, hvis indtægterne ikke begynder at stige. Af den grund vil det være relevant at undersøge, hvordan Fjordbank Mors finansielle situation er i forhold til dets benchmark.

6. Solvens

For at vurdere Fjordbanks Mors finansielle situation og fremadrettede muligheder, vil udviklingen i bankens solvens blive analyseret. Årsagen til at analysen af bankens finansielle situation starter her er, at der er skabt nogle bestemte regler for, hvordan en finansiell virksomheds solvens som minimum skal være, for at den kan få lov at drive virksomheden videre.

Solvenskravet er 8%. Det er skabt for at sikre, at danske pengeinstitutter ikke misbruger deres rolle som formidlere af indlåns- og udlånskapital eller løber for store risici. Solvenskravet er samtidig et udtryk for, hvor kreditværdig det enkelte pengeinstitut er.³⁹ En høj solvens bør gøre det lettere at optage lån til lavere rente på kapitalmarkedet, end det ville være, hvis virksomheden havde en lav solvens. Det er dog en balancegang, da en høj solvens også kan være et udtryk for, at likviditeten ikke udnyttes fuldt ud. Likviditeten kunne i et sådant tilfælde være brugt til at skabe mere udlån, og dermed forhåbentlig også en højere indtjening. Solvensen er altså et udtryk for bankens kapitaldækning. Jo højere denne er, des større er muligheden, for at banken kan klare et tab, uden at dette vil skade aktionærerne. Dog er en overholdelse af solvenskravet ikke ens betydende med, at der ikke kan være problemer i virksomheden.

Solvensen udregnes ved at dividere basiskapitalen med de risikovægtede poster. Hvordan denne har udviklet sig gennem de seneste år fremgår af nedenstående tabel. Her er der taget udgangspunkt i regnskaberne for Morsø Bank og Morsø Sparekasse i årene 2007 til 2009. Solvensen for Fjordbank Mors er dermed udregnet.

Bank/År	2007	2008	2009	2010
Fjordbank Mors	12,2 %	12,4 %	11,7 %	11,8 %
Benchmark	13,9 %	12,8 %	16,5 %	16,0 %

Tabel 8: Solvens, Fjordbank Mors kontra benchmark⁴⁰

Som det fremgår af ovenstående tabel, lander Fjordbank Mors på et acceptabelt niveau i 2007, som stiger frem til 2008. Siden finanskrisen indtrådte, er bankens solvens faldet til under 12 %, hvilket banken ellers har ligget over de første 2 år af analysen.

³⁹ Lov om finansiell virksomhed § 124

⁴⁰ Solvens for Fjordbank Mors i årene 2007 til 2009 er en sammenvejning af deres basiskapital og risikovægtede poster, hvorefter solvensen er udregnet. Året 2010 er taget direkte fra regnskabet. Og Bilag 3 – Solvens, basiskapital og risikovægtede poster

Ud fra tabel 8 ligger benchmark med en højere solvens i hele perioden. Den falder en smule fra 2007 til 2008. Det er dog også her finanskrisen indtræder, hvorfor dette er at forvente. Fra 2008 til 2009 stiger solvensen for benchmark. Det kan blandt andet være forårsaget af, at bankerne har benyttet sig af Bankpakke 2, for derved at styrke deres likviditetsberedskab. Set i lyset af den økonomiske udvikling, Danmark har været igennem, vurderes det at være yderst fornuftigt at bankerne forsøger at styrke likviditetsberedskabet. Dog skal man huske på, at solvensen ikke skal være så høj, at man i stedet kunne have brugt likviditeten til at øge bankens udlån og dermed øge indtjeningen.

En stigende solvens kan også være et udtryk for, at bankerne er ved at tilpasse sig de nye Basel III regler. Direktivet fra Basel III foreskriver, at egenkapitalen nu skal være 3 gange større, end den er i dag. Egenkapitalen er kernekapital eksklusiv hybrid kernekapital. I dag må egenkapitalen være helt ned til 2 %. Fremadrettet skal dette op på 7 %. Yderligere har finanstillstyret i Danmark og de øvrige europæiske lande mulighed for at pålægge en yderligere buffer på 2 %, der betyder at egenkapitalen skal op på 9 %. Dette kan de gøre, hvis de mener, udlånsvæksten er for stor i forhold til den makroøkonomiske situation. I Danmark, Norge, Sverige og Finland er bankerne allerede godt i gang med forberedelserne til disse ændringer, i forhold til bankerne i de øvrige europæiske lande. Årsagen til, at der kommer dette nye direktiv er, at man ønsker at polstre bankerne bedre. Vi har gennem de seneste år oplevet, at der er høj at flyve men også dybt at falde. Man red med på højkonjunkturer og tog mange chancer. Dette betød også, at flere banker bukkede under, da krisen ramte. Dette forsøger man hermed at mindske. Fremover vil det højst sandsynlig vil blive dyrere at være kunde i bankerne, da man vil forsøge at øge rentemarginalerne, da denne øgede rentemarginal vil blive brugt til at skabe en bedre polstring.⁴¹

Der har hos Fjordbank Mors været stor fokus på basiskapital og risikovægtede poster gennem de seneste år, for at holde solvensen på et acceptabelt niveau, polstre sig så godt som muligt, men stadig udnytte likviditeten til at skabe øget indtjening.

⁴¹ <http://jyskebank.tv/012843633751994/basel-3-bankernes-nye-grundlov>
og Eksamensopgave 6. semester

6.1. Basiskapital

Basiskapitalen består af kernekapital, hybrid kernekapital, og supplerende kapital. Basiskapitalen er den kapital, der skal være til stede for at dække eventuelle tab, som ikke kan dækkes af de løbende driftsindtægter.⁴² Basiskapitalen er de midler, pengeinstituttet kan bære at tabe, inden det ikke længere er muligt for dem at opfylde deres forpligtelser overfor deres kreditorer. Formindskes basiskapitalen imidlertid, vil pengeinstituttet højst sandsynlig have andre problemer, så som begrænset mulighed for at funde sig. Det er derfor vigtigt med en vis basiskapital til at stå imod med i nedgangstider og tider med lav indtjening og store nedskrivninger.

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
Kernekapital	1.459.260 kr.	1.250.899 kr.	794.882 kr.
Hybrid kernekapital	125.000 kr.	125.000 kr.	548.744 kr.
Supplerende kapital	92.607 kr.	265.050 kr.	225.877 kr.
Basiskapital i alt efter diverse fradrag	1.551.867 kr.	1.534.137 kr.	1.409.621 kr.

Tabel 9: Oversigt over basiskapitalen for Fjordbank Mors, beløb i 1.000 kr.⁴³

Kernekapitalen udgør kernen af basiskapitalen, deraf navnet. Denne bliver også kaldet Tier 1-kapital⁴⁴. Kernekapitalen består af aktiekapital, overkurs ved emission, reserver, overført overskud eller underskud og hybrid kernekapital. Kernekapitalen er for kreditorerne den sikreste kapital, der indgår i basiskapitalen og skal mindst udgøre 50 % af basiskapitalen.⁴⁵

Den hybride kernekapital består af lån med lang eller uendelig løbetid. Denne må maksimalt udgøre 50% af kernekapitalen, hvilket blev vedtaget ved lovgivningen om Bankpakke 2 den 18. januar 2009. Tidligere måtte den hybride kernekapital ikke udgøre mere end 15% af kernekapitalen.⁴⁶

Den hybride kernekapital er ikke af samme kvalitet som den øvrige kapital. Da maksimalt 50 % må indgå i kernekapitalen, indgår resten af den hybride kernekapital som supplerende kapi-

⁴² Lov om finansiell virksomhed §128

⁴³ Bilag 3 – Solvens, basiskapital og risikovægtede poster

⁴⁴ Lov om finansiell virksomhed § 129

⁴⁵ Eksamensopgave 6. semester

⁴⁶ Lov om finansiell virksomhed § 129 stk. 2

tal.⁴⁷ Penge, der lånes af staten, indgår som hybrid kernekapital. Lånet vil typisk strække sig over 10 år, under den forudsætning at renten er variabel.

Den supplerende kapital⁴⁸, er den kapital, der supplerer kernekapitalen og den hybride kernekapital, som tilsammen udgør basiskapitalen. Den supplerende kapital er særlig risikovillig, da den består af ansvarlig lånekapital. Den supplerende kapital må ikke udgøre mere end 100 % af kernekapitalen efter fradrag.⁴⁹

Af tabel 9 fremgår det, at Fjordbank Mors' kernekapital har været faldende siden 2007, hvilket er en klar modsætning til den udvikling, man kunne have forventet i og med, at Basel III reglerne har været under udarbejdelse i flere år. Dog øger banken sin hybride kernekapital, hvilket hjælper på, at den samlede basiskapital ikke falder nær så drastisk som kernekapitalen og dermed påvirkes solvens så lidt som muligt. For banken er det vigtigt med hjælpen fra bankpakkerne til at styrke basiskapitalen i og med, at banken ikke genererer et overskud, der overføres til egenkapitalen.

6.2. Risikovægtede poster

I risikovægtede poster, tager man højde for kreditrisiko, markedsrisiko, likviditetsrisiko og operationel risiko.⁵⁰ De risikovægtede poster består dermed af risikovægtede aktiver og ikke-balanceførte poster.⁵¹ Pengeinstitutter kan vælge at udregne de risikovægtede poster på flere forskellige måder de mere avancerede kræver dog en særskilt tilladelse fra Finanstilsynet.⁵²

Kreditrisiko vil typisk være det vigtigste område. Her opgøres aktivernes værdi for at sikre at gælden kan inddækkes, hvis kunden viser sig ikke at have viljen eller evnen til at servicere sin gæld. Af denne årsag bør der være ekstra fokus på udlån og garantier m.m., som er risikobetonede, hvor der endnu ikke er foretaget nedskrivninger. Bevillinger, der ligger ud over den enkelte afdelings beføjelser skal indstilles til Fjordbank Mors' centrale kreditafdeling, som

⁴⁷ Lov om finansiell virksomhed § 129 stk. 2

⁴⁸ Lov om finansiell virksomhed § 135

⁴⁹ Lov om finansiell virksomhed §135 stk. 3

⁵⁰ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Ordforklaring/Risikovaegtede-poster.aspx>

⁵¹ [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiell_stabilitet_2003/\\$file/kap10.html](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiell_stabilitet_2003/$file/kap10.html)

⁵² Eksamensopgave 6. semester

efterfølgende vil behandle denne⁵³. Dette giver kreditafdeling og den øverste ledelse et større overblik over bankens store engagementer.

Markedsrisikoen er den risiko pengeinstituttet har for, at dens aktiver og passiver påvirkes af markedsforholdene. Her menes ændringer i økonomiske konjunkturer, aktiemarkedet, valuta- og renteforhold. Der skal dermed ske en vurdering af de risici, der er tilknyttet aktiverne, passiverne og de ikke-balanceførte poster, og risikoen for tab skal vurderes på grund af ændringer i kurser på blandt andet obligationer, aktier, valutarisikoen, futures og optioner.⁵⁴ Dette styres dagligt af fastsatte limits, hvor der fra ledelsens side er fastlagt klare retningslinier for, hvilke risici Fjordbank Mors ønsker at løbe.⁵⁵

Likviditetsrisiko er risikoen for at bankens betalingsforpligtelser ikke kan honoreres under bankens løbende drift. Fjordbank Mors' målsætning er, ikke at være afhængig af et enkelt likviditetsmarked eller en enkelt likviditetskilde.⁵⁶ Dette kan blive problematisk efter det er blevet stort set umuligt for små danske pengeinstitutter at funde sig i udlandet.⁵⁷

Operationel risiko er den risiko pengeinstituttet skal opføre på grund af økonomiske tab som følge af menneskelige fejl, eksterne påvirkninger, uhensigtsmæssige interne procedure eller IT-systemfejl. For at mindske afhængigheden af nøglepersoner har Fjordbank Mors skriftlige arbejdsgange på alle væsentlige områder. Yderligere søger banken løbende at uddanne sine medarbejdere, hvor banken har den største afhængighed.⁵⁸

For at sikre at den fastsatte individuelle solvens stadig er holdbar, skal der løbende foretages stresstests af disse parametre.⁵⁹

Pengeinstitutter har i dag mulighed for at opføre deres risikovægtede poster ud fra tre metoder. Reglerne for disse blev fastsat af Basel-komiteén og trådte i kraft den 1. januar 2007. Tid-

⁵³ Fjordbank Mors' årsrapport 2010, siden 13

⁵⁴ Bekendtgørelse om kapitaldækning, bilag 1, stk. 46-53
og Eksamensopgave 6. semester

⁵⁵ Fjordbank Mors' årsrapport 2010, side 16

⁵⁶ Fjordbank Mors' årsrapport for 2010, side 17

⁵⁷ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2368730.ece?referer=jp&aid=2368731&sid=2186>

⁵⁸ Fjordbank Mors' årsrapport for 2010, side 17

⁵⁹ Bekendtgørelse om kapitaldækning, bilag 1, stk. 20-26

ligere var der kun én metode til opgørelsen af de risikovægtede poster. I dag kan pengeinstitutter altså vælge mellem følgende metoder:

- Standardmetoden⁶⁰
- Den grundlæggende, interne ratingbaserede metode
- Den avancerede interne ratingbaserede metode

Fjordbank Mors benytter, som de fleste pengeinstitutter, standardmetoden. De andre metoder er noget omfattende, og samtidig skal disse godkendes af Finanstilsynet. Standardmetoden fører dog højst sandsynlig til et højere kapitalkrav i forhold til de to andre metoder. Aktiver og ikke-balanceførte poster opdeles i et antal afgrænsede risikoklasser. Disse risikoklasser har hver en vægtning, der, så tæt på som muligt, skal afspejle den faktiske risiko inden for denne klasse. I nedenstående tabel ses et uddrag af risikoklasser, samt vægtninger.

Risikovægtede poster	Vægter med
SDO	10 %
Realkreditobligationer	20 %
Privat / Detail	75 %
Erhverv	100 %
Ejendomme (op til 80%)	35 %
Kontor og forretningsejendomme	50 %
Landbrugs- og skovejendomme	50 %
Aktier	50 %

Tabel 10: Vægtning af risikovægtede poster⁶¹

Tabel 10 viser tydeligt, at det ikke er lige meget, inden for hvilke grupper pengeinstituttet yder lån, samt hvilke sikkerheder pengeinstituttet tager for sine udlån. Vigtigst er det cash flow kunderne har, og at de kan servicere deres lån; dette gør dog ikke sikkerhederne uvæsentlige. Årsagen er, at der er stort spænd mellem, hvor meget de forskellige risikoklasser vægter. Vægtningen har betydning for størrelsen af de risikovægtede poster kontra det udlån, der ligger bag.

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
Risikovægtede poster	12.905.386 kr.	12.613.073 kr.	11.660.068 kr.

Tabel 11: Risikovægtede poster, beløb i 1.000 kr.⁶²

⁶⁰ Bekendtgørelse om kapitaldækning § 8

⁶¹ Bekendtgørelse om kapitaldækning af: 28. oktober 2010, Bilag 3, Standardmetoden for kreditrisiko

Af tabel 11 fremgår det, at Fjordbank Mors' risikovægtede poster igennem perioden er faldet med 9,6 %. Dette formodes at være helt bevidst i et forsøg på at sikre banken bedst muligt mod tab. I samme periode falder basiskapitalen for Fjordbank Mors; hvilket fremgår af tabel 9. Basiskapitalen falder med 10,1 %, hvilket er mere end de risikovægtede poster og dermed også årsagen til, at bankens solvens falder fra 12,2 % i 2007 til 11,7 % i 2009. En af årsagen til de faldende risikovægtede poster, kan lige såvel være forårsaget af fordelingen i bankens udlån, som kan have ændret sig over perioden. Dette vil blive analyseret i et senere afsnit.

7. Rentabilitet

Det er tidligere beskrevet at Fjordbank Mors' årsresultat efter skat har været negativt i 2008 og 2009. Det er interessant at se, hvordan har de egentlig klaret sig sammenlignet med benchmark? Dette vil blive nærmere analyseret via bankens rentabilitet; Hvor nøgletallene ROE⁶³ og ROA⁶⁴ vil blive anvendt.

7.1. ROE

De seneste års finanskriser har resulteret i mindre tilfredsstillende regnskaber for pengeinstitutterne. Alligevel vil det være relevant at se på, hvor gode de har været til at forrente bankens egenkapital og generere indtjening til bankens aktionærer. ROE udregnes således:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Årets resultat efter skat}}{\text{Egenkapitalen}} * 100$$

Ved at anvende årets resultat efter skat tages der ikke stilling til de skattebetalinger, banken foretager. Nedenstående tabeller viser ROE for henholdsvis Fjordbank Mors og benchmark.

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	198.577 kr.	-203.216 kr.	-434.666 kr.
Egenkapital	1.493.853 kr.	1.336.380 kr.	933.792 kr.
ROE	13,292 %	-15,206 %	-46,548 %

Tabel 12: ROE for Fjordbank Mors, beløb i 1.000 kr.⁶⁵

⁶² Risikovægtede poster for Fjordbank Mors er Morsø Bank og Morsø Sparekasses lagt sammen.

Og Bilag 3 – Solvens, basiskapital og risikovægtede poster

⁶³ ROE er forkortelsen for Return On Equity (Egenkapitalforrentningen)

⁶⁴ ROA er forkortelsen Return On Asset (Afkastningsgraden)

⁶⁵ Morsø Sparekasse og Morsø Banks årsrapporter fra 2007 til 2009

Benchmark/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	32.021 kr.	-43.347 kr.	-28.117 kr.
Egenkapital	360.215 kr.	305.366 kr.	278.444 kr.
ROE	8,889 %	-14,195 %	-10,079 %

Tabel 13: ROE for benchmark, beløb i 1.000 kr.⁶⁶

Ud fra ovenstående tabeller forrenter Fjordbank Mors i 2007 sin egenkapital pænt; som endda ligger over benchmark. I 2008 falder egenkapitalen og ender med at være negativ, både for benchmark og Fjordbank Mors. De ligger her på nogenlunde samme negative niveau. Da Fjordbank Mors tidligere havde en forrentning, der var højere end benchmark, er dette bestemt ikke positivt. Yderligere fremgår det, at benchmark formår at mindske det negative resultat af ROE i 2009, hvorimod Fjordbank Mors' falder yderligere, endda drastisk til -46,548 % i 2009 mod -15,206 % i 2008.

Nedenfor vil ROA blive udregnet, samt ROE's sammenhæng til ROA.

7.2. ROA

Nøgletallet ROA udtrykker afkastet i forhold til den samlede investerede kapital, og viser virksomhedens evne til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver. I beregningen tages der ikke hensyn til, hvorledes virksomheden er finansieret. Der tages altså ikke højde for, hvor stor en andel der er egenkapital, og hvor stor en del, der er fremmedkapital. Af den årsag er det et godt redskab til at sammenligne pengeinstitutter imellem, uagtet at de har forskellig sammensætning af egenkapital og fremmedkapital. ROA udregnes således:⁶⁷

$$\text{ROA} = \frac{\text{Årets resultat efter skat}}{\text{Samlede aktiver}} * 100$$

ROA viser, hvorvidt det har været muligt at fremskaffe overskud i forhold til den samlede balance. Grundet de negative årsresultater efter skat kan det allerede nu konkluderes, at ROA vil være negativ; spørgsmålet er så, hvor negativt det vil være sammenlignet med benchmark.

og Bilag 4 – ROE, ROA og equity multiplier

⁶⁶ Årsrapporter fra benchmarks fra 2007 til 2009

og Bilag 4 – ROE, ROA og equity multiplier

⁶⁷ Commercial Banking, The Management of Risk – af Gup og Kolari, side 65

og Eksamensopgave 6. semester

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	198.577 kr.	-203.216 kr.	-434.666 kr.
Samlede aktiver	12.115.920 kr.	13.728.672 kr.	13.606.089 kr.
ROA	1,638 %	-1,480 %	-3,194 %

Tabel 14: ROA for Fjordbank Mors, beløb i 1.000 kr.⁶⁸

Benchmark/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	32.021 kr.	-43.347 kr.	-28.117 kr.
Samlede aktiver	3.858.725 kr.	3.747.006 kr.	3.917.615 kr.
ROA	0,829 %	-1,156 %	-0,717 %

Tabel 15: ROA for benchmark, beløb i 1.000 kr.⁶⁹

Udviklingen, der fremgik af ovenstående afsnit om ROE, går igen i ROA. Fjordbank Mors præsenterer en bedre evne til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver end benchmark i 2007. Dog falder dette både for benchmark og Fjordbank Mors i 2008 til et negativt resultat, hvor Fjordbank Mors' resultat er værre end dets benchmark, hvormed deres fald er betydeligt større. Dette er yderst kritisk, da Fjordbank Mors præsenterede pænere nøgletal i 2007 end benchmark. Fjordbank Mors falder med 3,1 procentpoint, hvor deres benchmark falder med 1,9 procentpoint. Frem mod 2009 forværres Fjordbank Mors' evne til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver, hvorimod benchmark indsnævrer sit negative resultat.

7.3. Sammenhæng mellem ROE og ROA

Ved at se på sammenhængen mellem nøgletallene ROE og ROA er det muligt at gå mere i dybden med udviklingen. For at gøre dette, vil følgende formel blive anvendt:

$$\text{ROE} = \text{ROA} * \text{Equity multiplier}^{70}$$

Equity multiplier er bankens gearing og fortæller, hvor stor en andel af gæld, der er i banken. Dette udregnes ved at dividere de samlede aktiver med egenkapitalen.

⁶⁸ Morsø Sparekasse og Morsø Banks årsrapporter fra 2007 til 2009 og Bilag 4 – ROE, ROA og equity multiplier

⁶⁹ Årsrapporter for benchmark fra 2007 til 2009

og Bilag 4 – ROE, ROA og equity multiplier

⁷⁰ Commercial Banking, The Management of Risk, af Gup og Kolari, side 65

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
ROA	1,638 %	-1,480 %	-3,194 %
Equity multiplier	8,11	10,27	14,57
ROE	13,292 %	-15,206 %	-43,972 %

Tabel 16: ROE = ROA * Equity multiplier for Fjordbank Mors⁷¹

Benchmark/År	2007	2008	2009
ROA	0,829 %	-1,156 %	-0,717 %
Equity multiplier	10,71	12,27	14,06
ROE	8,889 %	-14,195 %	-10,079 %

Tabel 17: ROE = ROA * Equity multiplier for benchmark⁷²

Ud fra tabel 17 kan det aflæses, at Equity multiplier er stigende samtidig med, at ROA er faldende. Det må derfor konkluderes, at Equity multiplier er skyld i faldet i ROE for Fjordbank Mors. Årsagen, til at Equity multiplier stiger, er, at aktiverne er steget, samtidig med at egenkapitalen har været faldende. Fjordbank Mors har altså øget sin andel af gæld.

Sammenlignes Fjordbank Mors med benchmark, har benchmark haft en væsentlig højere andel af gæld, dog har benchmark ikke øget sin andel af gæld nær så kraftigt. Dette ses tydeligt i året 2009, hvor Fjordbank Mors' Equity multiplier overstiger benchmark, hvor de tidligere har ligget lavere.

7.4. Delkonklusion på rentabiliteten

For aktionærene er ROE et vigtigt målepunkt, da det viser dem, hvor god banken er til at generere indtjening til dem. På grund af negative årsresultater er det tydeligt, at Fjordbank Mors ikke formår at generere indtjening til aktionærene. Dette er den direkte årsag til det negative ROE. Det faldende årsresultat går igen i ROA, der viser bankens evne til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver. Udviklingen for Fjordbank Mors er i 2007 og 2008 tæt på benchmark, dog forværres Fjordbank Mors' finansielle situation, og ROE samt ROA forværres yderligere.

Sammenhængen mellem ROE og ROA er nøgletallet Equity multiplier. Her fremgår det, hvor stor en andel af gæld, der er i virksomheden. De første år af analysen ligger Fjordbank Mors

⁷¹ Bilag 4 – ROE, ROA og equity multiplier

⁷² Bilag 4 – ROE, ROA og equity multiplier

under benchmark. Desværre stiger Fjordbank Mors' andel af gæld betragteligt fra 2008 til 2009 og overstiger dermed benchmark. Dette sker samtidig med, at egenkapitalforrentningen og afkastningsgraden falder. Det er bestemt et punkt Fjordbank Mors skal arbejde effektivt med at få rettet for at sikre, at aktionærerne fortsat vil finde det interessant at investere i banken.

8. Balance

Det er naturligt, at pengeinstitutter reducerer sine risikovægtede poster og dermed slanker balancen for at styrke sin solvens i krisetider. Det må de seneste år i den grad betragtes som. Det fremgik i et tidligere afsnit, at Fjordbank Mors' solvens har været forholdsvis stabil omkring de 12 %, hvorimod dets benchmark generelt har haft en stigende solvens. Som tidligere skrevet, har Fjordbank Mors i samme periode dog reduceret sine risikovægtede poster.

Herunder fremgår udviklingen i balancesummen for Fjordbank Mors kontra benchmark, samt hvordan udlånet har udviklet sig.

Bank/ År	2007	2008	2009
Fjordbank Mors	12.115.920 kr.	13.728.625 kr.	13.606.089 kr.
Benchmark	3.858.725 kr.	3.747.006 kr.	3.017.615 kr.

Tabel 18: Balancesum, beløb i 1.000 kr.⁷³

Fjordbank Mors' balancesum stiger fra 2007 til 2008, hvilket er helt naturligt i forbindelse med opkøbet af Sparekassen Spar Mors, herefter falder den dog kun svagt med 0,89 %. Til sammenligning falder benchmarks balancesum fra 2008 til 2009 med 19,46 %. Samlet set er Fjordbank Mors' balancesum steget med 12,29 %. I afsnittet om basiskapitalen fremgår det, at kernekapitalen og den supplerende kapital er steget, hvilket øger balancesummen. En anden af årsagerne til den stigende balancesum findes i udviklingen i bankens udlån.

Bank/ År	2007	2008	2009
Fjordbank Mors	9.244.934 kr.	10.201.777 kr.	9.946.853 kr.
Benchmark	2.756.377 kr.	2.574.904 kr.	2.646.182 kr.

Tabel 19: Udlån, beløb i 1.000 kr.⁷⁴

⁷³ Årsrapporter for Morsø Bank og Morsø Sparekasse samt benchmark fra 2007 til 2009 og Bilag 5 – Balancesum, udlån og indlån

⁷⁴ Årsrapporter for Morsø Bank og Morsø Sparekasse samt benchmark fra 2007 til 2009

Frem til 2008 stiger bankens udlån med 10,34 %; til sammenligning falder benchmarks udlån med 6,58 %. Over hele perioden stiger Fjordbank Mors' udlån med 7,59 %, mens benchmarks udlån falder med 3,99 %.

Det må altså konstateres, at Fjordbank Mors' køb af Sparekassen Spar Mors i 2008 har haft en betydelig virkning på balancesummen og bankens udlån. De formår dog at nedbringe balancen og udlånet fra 2008 til 2009. Det må forventes at dette er et forsøg på at tilpasse sig den finansielle krise. Eftersom Fjordbank Mors har forøget deres udlån, vil det være interessant at se på, om de har en fornuftig spredning af udlån på forskellige brancher.

8.1. Udlånssammensætning

Spredning af risici har altid været fornuftigt. Efter finanskrisen er der dog kommet endnu større fokus på, at udlån til bestemte brancher, blandt andet ejendomssektoren, bør holdes på et lavere niveau i forhold til tidligere. Fjordbank Mors er placeret i et område, hvor der er meget landbrug og fiskeri; disse brancher har også haft det svært i de seneste år. Nedenfor fremgår, hvordan Fjordbank Mors' udlån har udviklet sig. Som beskrevet i et tidligere afsnit, vægtes udlån forskelligt, hvilket også har betydning for, hvad banken vælger at låne penge til.

Udlånssammensætning	Fjordbank Mors			Benchmark		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Offentlige myndigheder	0,5	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5
Landbrug, jagt, fiskeri og skovbrug	15,5	16,5	15,1	10,5	10,6	10,8
Fremstilling, råstof, el-, gas-, vand- og varmeværker	5,5	5,1	8,1	3,5	4,8	4,1
Bygge- og anlægsvirksomhed	6,0	6,0	6,4	6,0	6,5	5,3
Handel, restaurations- og hotelvirksomhed	6,0	7,2	6,3	8,0	9,5	9,2
Transport, post og telefon	1,5	1,4	2,6	1,7	1,5	1,4
Kredit- og finansiering samt forsikringservice	10,5	9,2	11,3	3,4	4,5	5,4
Ejendomsadm. og handel, forretningsservice	19,5	19,4	21,0	17,6	20,3	18,9
Øvrigt erhverv	8,5	8,6	5,7	5,0	6,5	7,0
Erhverv i alt	73,0	73,4	76,5	55,8	64,6	62,6
Privat	27,0	26,6	23,5	44,2	35,4	37,4
I alt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 20: Udlånssammensætning i procent⁷⁵

og Bilag 5 – Balancesum, udlån og indlån

⁷⁵ Årsrapporter fra 2007 til 2009 for Morsø Bank og Morsø Sparekasse samt benchmark

Som oftest kommer en stor del af en banks indtjening fra udlån til erhverv. Erhverv har dog også en højere risiko end udlån til private. Sammenlignes Fjordbank Mors med benchmark, er det tydeligt, at Fjordbank Mors' udlån til erhverv er væsentligt højere end benchmark. Fjordbank Mors målsætning er, at fordelingen om 2-3 år vil være 35 % til privat og 65 % til erhverv⁷⁶. Dette vurderes at være en optimistisk udvikling jf. den seneste udvikling i udlåns-sammensætningen, som er steget. I årsrapporten for 2010 fremgår det, at det samlede udlån til erhverv er på 80,3 %⁷⁷, hvilket må gøre deres udmelding om reduktionen i udlån til erhverv endnu mere urealistisk.

Ses der på spredningen af Fjordbank Mors' udlån til erhverv, udskiller andelen til landbrug, jagt, fiskeri og skovbrug sig betydeligt i forhold til benchmark. Det er kun et svagt fald til 15,1 % i 2009, og generelt en høj procentandel af det samlede udlån. Til sammenligning er benchmarks udlån til dette område på 10,8 % i 2009. Benchmarks udlån til landbrug m.m. er også højt i betragtning af, hvor risikabelt erhvervet de seneste år har vist sig at være grundet konkurser, underskud med videre for landmændene. Grundet Fjordbank Mors' geografiske placering er det naturligt, at udlån til dette erhverv er højt, og banken har en målsætning om, at det ikke må overstige 15 % af deres samlede udlån. Om dette niveau er gunstigt for deres videreførelse af virksomheden, er endnu uvist. Grundet den seneste udvikling i landbruget vil det være fornuftigt at få dette bragt på niveau med benchmark og gerne endnu længere ned.

Yderligere har Fjordbank Mors en høj eksponering mod ejendomme. Denne er stigende over perioden og er på nogenlunde samme niveau som benchmark. Dette er ikke fordelagtigt. Eksempler på banker med for høj eksponering mod ejendomme er Roskilde Bank og Amagerbanken, som i dag er overtaget af Finansiell Stabilitet. At Fjordbank Mors' udlån til ejendomssektoren er på niveau med benchmark, er her ikke et sundhedstegn. Banken bør søge at reducere dette kraftigt, i stedet for den stigning der er sket over de seneste år.

I forlængelse af at udlånet er vokset er de risikovægtede poster i samme periode blevet reduceret. Årsagen til dette skal findes i udviklingen i spredningen i Fjordbank Mors' udlån. Da udlån til ejendomme har en relativ lav risiko, og udlån til dette segment er stigende, vil det

⁷⁶ Fjordbank Mors' årsrapport for 2010

⁷⁷ Fjordbank Mors' årsrapport for 2010

betyde faldende risikovægtede poster. Dette kan være en årsag til at Fjordbank Mors ikke tidligere har begrænset dette.

8.2. Indlånssammensætning

Lige så vigtigt det er for banken at have godt styr på sit udlån, og hvordan dette er spredt ud på forskellige segmenter, lige så vigtigt er det, at banken har styr på sit indlån, og bedst muligt formår at tilpasse det til sit behov. Herunder fremgår det, hvordan indlån hos Fjordbank Mors har udviklet sig.

Bank/År	2007	2008	2009
Fjordbank Mors	7.488.916 kr.	8.572.306 kr.	9.283.375 kr.
Benchmark	2.052.763 kr.	2.117.534 kr.	2.399.772 kr.

Tabel 21: Indlån, beløb i 1.000 kr.⁷⁸

Som det kan aflæses i tabel 21 har indlån generelt været stigende de seneste par år. Dette kan skyldes flere forskellige faktorer. Blandt andet har man i medierne kunnet høre, at flere og flere danskere i den pågældende periode holdt på deres penge og sparede op i stedet for at forbruge som tidligere.⁷⁹ Grunden til dette kan være et ønske om at sikre sig selv økonomisk i tilfælde af arbejdsløshed. Samtidig er en "rentekrig" indtrådt mellem pengeinstitutterne⁸⁰.

Dette betyder, at pengeinstitutterne begyndte at konkurrere om kundernes indlån og muligheden for at binde dem i en given periode til en fast rente. Årsagen til at pengeinstitutterne har konkurreret på dette område, har dels været for ikke at miste deres gode kunder til andre pengeinstitutter, men også fordi det, siden finanskrisen indtrådte, er blevet sværere og dyrere for dem at funde sig på pengemarkedet, hvilket på nuværende tidspunkt ikke er muligt i udlandet.⁸¹

Den øgede konkurrence og høje indlånsrente, som pengeinstitutterne tilbyder kunderne, gør, at renten, som kunderne tilbydes, kommer til at ligge over den gennemsnitlige CIBOR 3 rente, som i 2009 var 2,2824%⁸². Det betyder, at rentemarginalen på pengeinstitutternes opspa-

⁷⁸ Årsrapporter fra 2007 til 2009 for Morsø Bank og Morsø Sparekasse samt benchmark og Bilag 5 – Balancesum, udlån og indlån

⁷⁹ <http://www.dr.dk/P1/orientering/indslag/2009/07/01/141028.htm>

⁸⁰ www.renteindlaan.com/banker-optrapper-rentekrig-pa-indlan/

⁸¹ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2368730.ece?referer=jp&aid=2368731&sid=2186>

⁸² <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

ringskonti er negativ. Hvilket igen resulterer i, at banken skal kæmpe for øgede indtægter andre steder fra, da en negativ rentemarginal ikke er gunstig i en længere periode.

Indlån og passiver	2007	2008	2009
Indlån	7.488.916 kr.	8.572.306 kr.	9.283.375 kr.
Passiver i alt	12.158.182 kr.	13.758.874 kr.	13.647.954 kr.
Indlån/passiver	61,59 %	62,30 %	68,02 %

Tabel 22: Indlån og passiver for Fjordbank Mors, beløb i 1.000 kr.

Ses der på udviklingen i, hvor stor en andel indlånene udgør af passiverne, har denne været stigende i takt med, at både passiver og indlån begge er steget. Indlån er dog begyndt at udgøre en større og større andel af passiverne, og det må konkluderes, at en stor del af bankens udlånsvækst er finansieret med det øgede indlån.

9. WACC

For at udregne, hvad det koster Fjordbank Mors at fremskaffe kapital, det vil sige at funde sig, vil nøgletallet WACC blive anvendt, da dette udtrykker de vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger. WACC beregnes som følger:

$$k_w = k_d (1 - T) * L + k_e (1 - L)^{83}$$

Beregningen kan opdeles i to led. Det første led er: $k_d(1 - T) * L$, hvor $k_d(1 - T)$ er prisen for fremskaffelse af kapital før skat. L er udtrykket for, hvor stor en andel af aktiverne, der finansieres via gæld. Det andet led er: $k_e(1 - L)$, k_e fortæller, hvad egenkapitalen koster, dette er forudsat til 8% for at gøre udviklingen sammenlignelig. $1-L$ er andelen, der er finansieret via egenkapitalen.⁸⁴

Priserne på de to kapitalfremskaffelsesmåder og fordelingen heraf er udtrykket for den gennemsnitlige pris for fremskaffelsen af kapital. For at banken får dækket sine omkostninger ved anskaffelsen af kapital, er WACC den nødvendige mindstepris, banken skal have for sit udlån. Det mest optimale er, at bankens WACC ligger under pengemarkedsrenten, da den ellers betaler mere for kapitalfremskaffelsen, end banken vil kunne opnå i forrentning af dets

⁸³ Commercial Banking, The Management of Risk, af Gup og Kolari, side 279

⁸⁴ Eksamensopgave 6. semester

aktiver. Det kan dog for en periode være acceptabelt, at banken funder sig over pengemarkedsrenten, hvis det dermed kan forventes, at banken eventuelt kan få en større markedsandel og på lang sigt kan skabe en større indtjening.

Fjordbank Mors	$k_d (1 - T)$	L	k_e	1 - L	WACC
2007	1,88 %	87,67 %	8,00 %	12,33 %	2,64 %
2008	2,91 %	90,26 %	8,00 %	9,74 %	3,40 %
2009	1,79 %	92,73 %	8,00 %	7,27 %	2,35 %

Tabel 23: WACC for Fjordbank Mors⁸⁵

Af tabel 22 fremgår de forskellige led i formelen for udregning af WACC. Det første led er stigende fra 2007 til 2008, hvilket også ville være at forvente set i lyset af finanskrisen og det dermed fastlåste marked. Andelen af aktiver, der er finansieret via gæld, er stigende gennem hele perioden, hvilket resulterer i at andelen, der er finansieret via egenkapitalen, er faldende. I og med at kapitalfremskaffelsen, der finansieres via egenkapitalen, er den dyreste, er det fornuftigt, at denne andel er faldende. Udviklingen i de forskellige led viser, at WACC, som ventet, er stigende fra 2007 til 2008. Men samlet set har WACC været faldende og ender på 2,35 %.

For at vurdere om Fjordbank Mors' WACC er høj eller lav, sammenlignes med WACC for benchmark samt pengemarkedsrenten. Ligeledes bør Fjordbank Mors forsøge at holde sig under benchmark for at sikre sin konkurrenceevne.

WACC	2007	2008	2009
Fjordbank Mors	2,64 %	3,40 %	2,35 %
Benchmark	2,74 %	3,47 %	3,07 %
Pengemarkedsrenten	4,44 %	5,25 %	2,48 %

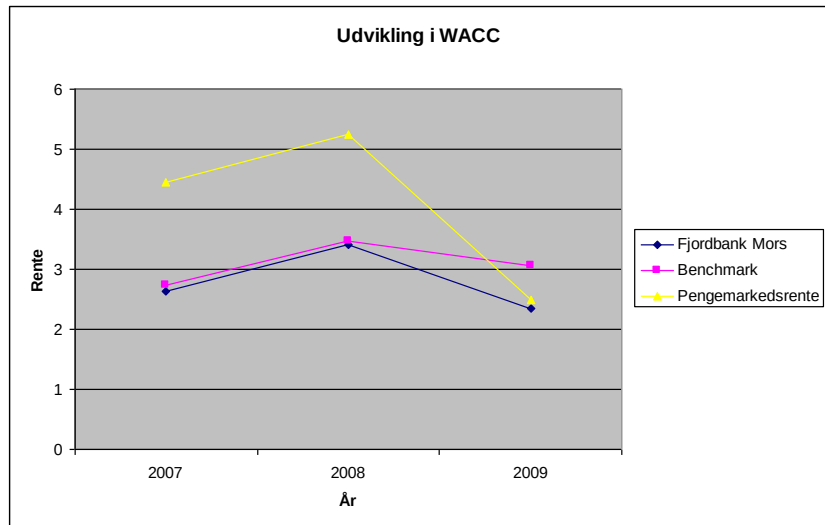
Tabel 24: WACC for Fjordbank Mors kontra benchmark og pengemarkedsrenten⁸⁶

⁸⁵ Årsrapporter for Morsø Bank og Morsø Sparekasse fra 2007 til 2008, model til beregning via Lars Krulls model på Moodle

og Bilag 6 – WACC og ICGR

⁸⁶ Tabel 23 og <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104104>

Fjordbank Mors' WACC ligger på et fornuftigt niveau, da den ligger lidt lavere end benchmark og dette spænd vokser yderligere fra 2008 til 2009. Grafen tydeliggør, at hverken benchmark eller Fjordbank Mors formår at fastholde det spænd, de har til pengemarkedsrenten i deres WACC. Dette er problematisk, da indtjeningen dermed falder. Derimod formår Fjordbank



Figur 4: Udvikling i WACC kontra pengemarkedsrenten

Mors at holde sig under pengemarkedsrenten. Om end dette kun er et meget lille spænd. Dette er ikke en gunstig situation, da banken er nødt til at prissætte sig højere for at fastholde indtjeningen, hvilket igen kan skabe konkurrencemæssige problemer for Fjordbank Mors.

10. ICGR

Nøgletallet ICGR viser, hvor meget banken kan øge sin balancesum indenfor det næste år ved samme risiko og udlånmix, uden at dette vil betyde en ændring i bankens kapitalforhold⁸⁷.

ICGR beregnes som følger:

$$1/\text{Capital ratio} * \text{Return on assets} * \text{Earnings retention ratio}^{88}$$

Nøgletallet ICGR er inddelt i tre led. Det første led er: Capital ratio, dette viser forholdet mellem egenkapitalen og de samlede aktiver, som dermed viser, hvor mange gange større de samlede aktiver er i forhold til egenkapitalen. Andet led er: Return on assets, også kaldet afkastningsgraden og dermed det samme som ROA, som tidligere er beskrevet. Dette viser, om der skabes overskud i forhold til den samlede balance. Det tredje led er: Earnings retention ratio (forkortes ERR), og viser den andel af årets resultat, der overføres til egenkapitalen.⁸⁹

⁸⁷ Commercial Banking, The Management of Risk, af Gup og Kolari, side 365

⁸⁸ Commercial Banking, The Management of Risk, af Gup og Kolari, side 365

⁸⁹ Eksamensopgave 6. semester

År/ICGR	1/Capital ratio	Return on assets	ERR	ICGR
2007	8,11051	0,01638	0,85476	11,36 %
2008	10,27303	-0,00963	1	-9,90 %
2009	13,76446	-0,02636	1	-36,28 %

Tabel 25: ICGR for Fjordbank Mors⁹⁰

Tabellen gør det tydeligt, at finanskrisen har påvirket bankens mulighed for at øge udlånet. Tabel 25 viser et behov for Fjordbank Mors til at mindske deres udlån, hvis de ønsker at bevare bankens kapitalforhold. I afsnittet om bankens balance fremgik det, at udlånet generelt havde været stigende siden 2007, men dog var blevet reduceret fra 2008 til 2009. Denne reduktion var på ca. 2,5 %. Ved hjælp af ICGR fremkommer det i 2008, at banken i det efterfølgende år bør reducere sit udlån med 9,90 %, hvis den ikke ønsker, at der sker ændringer i dens kapitalforhold. Dette opnår Fjordbank Mors ikke. Situationen forbedres ikke og Fjordbank Mors' behov for at nedbringe sit udlån stiger i 2009. I 2010 formår Fjordbank Mors at nedbringe sit udlån med ca. 11 % og er dermed på rette vej jf. ICGR for 2009.

11. Fastholdelse af forretningsgrundlag

Som tidligere beskrevet befinder Fjordbank Mors sig i et vanskeligt forretningsområde. Det er Danmarks tættest befolkede landbrugsområde, og fiskeri er også en væsentlig del af erhvervslivet langs fjorden. Yderligere har befolkningstallet siden midten af 1950'erne været faldende, og støtter man sig til Danmarks Statistik, vil befolkningen over de næste 30 år falde med ca. 8 %. 30 år kan lyde som en lang tidshorisont, men når bankens ledelse skal være fremsynet, kan det i denne sammenhæng ikke hjælpe, at de kun tænker 5 år frem. Et fald i befolkningen er alvorligt for en lille bank, som har et relativt lille forretningsområde.

Ser vi på bankens regnskabstal, har 2008 og 2009 været præget af store nedskrivninger⁹¹ grundet den pludselige lavkonjunktur, landet røg ind i, da finanskrisen indtrådte. Samtidig med store nedskrivninger steg bankens omkostninger markant, hvilket ledte til, at indtjeningen pr. omkostningskrone, der i 2007 lå over benchmark, hurtigt faldt til under benchmark, og dermed også til en indtjening pr. omkostningskrone, der var under 1, hvilket også betyder, at resultatet før skat er negativt. Banken formår samtidig at øge netto rente- og gebyrindtægter-

⁹⁰ Årsrapporter for Morsø Bank og Morsø Sparekasse fra 2007 til 2009 og Bilag 6 – WACC og ICGR

⁹¹ Tal for 2010 er ikke medtaget, da det ikke er muligt at lave en fyldestgørende sammenligning.

ne, hvilket betyder, at indtjeningen pr. omkostningskrone stiger i 2009 sammenlignet med 2008. Stigningen er dog ikke høj nok set i lyset af de store nedskrivninger, som er hovedårsagen til de negative resultater de seneste år.

Kigges der nærmere på Fjordbank Mors' finansielle situation, formår banken at holde sin solvens nogenlunde status quo omkring 12 % godt hjulpet på vej af Bankpakke 2. Solvensen er fastholdt, da basiskapitalen over de seneste år har været svagt faldende og holdes oppe ved, at banken i 2008 styrker sin supplerende kapital og i 2009 styrker sin hybride kernekapital. Havde banken ikke suppleret sin basiskapital, ville faldet i kernekapitalen have betydet et væsentligt fald i solvensen. Årsagen er, at bankens risikovægtede poster ikke falder i nær samme fart som kernekapitalen, men derimod falder den stort set i takt med faldet i den samlede basiskapital, hvilket er årsagen til, at solvensen næsten ikke ændres i perioden fra 2007 til 2009.

Ved hjælp af nøgletallene ROE og ROA, blev udviklingen i bankens rentabilitet analyseret. ROE er som tidligere nævnt bankens evne til at forrente bankens egenkapital og generere indtjening til bankens aktionærer. Her klarer Fjordbank Mors sig væsentligt dårligere end dets benchmark. Årsagen hertil er, at samtidig med at Fjordbank Mors' negative resultater vokser, falder deres egenkapital også betydeligt mere end benchmarks. ROA er bankens afkastningsgrad og viser evnen til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver. Også her er Fjordbank Mors' ROA markant faldende grundet det negative fald i bankens årsresultat. Yderligere falder ROA fortsat fra 2008 til 2009, hvorimod dets benchmark formår at vende udviklingen, om end benchmarks ROA fortsat er negativt, er den forbedret i 2009 sammenlignet med 2008.

Med et kig på bankers solvens, ses det at både Fjordbank Mors og benchmark forsøger at styrke denne ved at reducere de risikovægtede poster og dermed slanke balancen. Fjordbank Mors har også reduceret sine risikovægtede poster, men deres balancesum er i samme periode blevet forhøjet, hvorimod bankens benchmark har reduceret deres balancesum. Forhøjelsen er blandt andet forårsaget af et forhøjet udlån, hvorimod benchmark også her har reduceret dette. Selv om Fjordbank Mors har formået at fastholde solvensen, har de ikke reduceret udlånet fra 2007 til 2009. Dette sker dog i 2010, hvor udlån reduceres med ca. 1 mia. kr., hvilket svarer til en reduktion på ca. 11 %. Væsentligheden af dette fremkommer endnu tydeligere i beregningen af bankens ICGR. Samtidig med at banken har øget sit udlån fra 2007 til 2009, er an-

delen af udlån til erhverv steget. Og udgør i 2009 76,5 % af Fjordbank Mors' udlån. Dette er væsentlig højere end benchmark. Fjordbank Mors har et ønske om at reducere sit udlån til erhverv dette har indtil videre ikke været muligt, da udlån til erhverv i 2010 udgør 80 %. Udviklingen går dermed i den forkerte retning. Yderligere udgør udlån til landbrug og fiskeri m.m. 15,1 % og udlån til ejendomsadministration m.m. 21,0 % i 2009. Samtidig med at banken øger sit udlån og dermed balancen, øges risikoen i udlånet også.

Mens Fjordbank Mors' udlån øges, formår banken også at øge sit indlån. Indlånet bliver ikke lige så stort som bankens udlån, men indlånsunderskuddet indsnævres. Dette styrker banken, men indlån er også dyrt, da kunderne forventer en vis forrentning af deres indestående. Det øgede indlån har været en afgørende faktor for det øgede udlån. Og udgør i perioden en større og større del af passiverne, og stiger især markant fra 2008 til 2009. Jo større andel indlån udgør af passiverne, jo større andel af udlån er finansieret af indlånene.

Fjordbank Mors' WACC er på et pænt niveau under pengemarkedsrenten og samtidig svagt under benchmark. Bankens omkostninger til fremskaffelse af kapital, omkostninger til funding, holder sig dermed på et acceptabelt niveau. Banken formår at holde spændet mellem deres WACC og pengemarkedsrenten fra 2007 til 2008. Herefter bliver det snævret betydeligt ind, og i 2009 holder bankens WACC sig kun lige under pengemarkedsrenten, hvilket også er en væsentlig faktor i det negative årsresultat, da bankens margin er minimal.

ICGR er et udtryk for, hvor meget banken har mulighed for at udvide sin balance/øge sit udlån det næste år, inden for samme risiko og udlånmix, uden at det vil betyde en ændring i bankens kapitalforhold. Dette nøgletal var i 2007 positivt grundet den gunstige situation i markedet. Da vi i 2008 bevæger os ind i finanskrisen, ændres dette radikalt. ICGR falder markant til minus 9,90 %, hvilket er et udtryk for, at banken bør reducere sit udlån, hvis den ikke ønsker sit kapitalforhold ændret. ICGR falder yderligere og ender i 2009 på minus 36,28 %. Det ville dog ikke være realistisk, at banken i 2010 reducerede sit udlån i det omfang. At Fjordbank Mors formår at reducere sit udlån med 11 %, er et skridt i den rigtige retning i forhold til deres ICGR.

Fjordbank Mors har gennem de seneste fusioner forsøgt at styrke sin finansielle situation, men for at bevare sit forretningsgrundlag er det vigtigt også at kigge på den demografiske udvik-

ling i forretningsområdet. Banken forsøger p.t. at reducere sit udlån til erhverv. Samtidig er udviklingen i befolkningstallet negativt, hvilket kan gøre det vanskeligt at øge tilgangen af privatkunder. For at banken kan fastholde sin kundemasse, vil det være naturligt at lede efter nye græsgange, nye byer at åbne afdelinger i, og forsøge at øge kundetilvæksten den vej. Banken har allerede åbnet op for muligheden for at komme længere væk fra selve Mors, ved at ændre navn til Fjordbank Mors. Med "Fjordbank" som det første ord i navnet, øges fokus på Fjordbank frem for Mors. En spredning af forretningsområdet vil altså være mulig, og fortsat fremstå som et lokalt pengeinstitut.

12. Ændringer i organisationen

Med et ønske om at bevare Fjordbank Mors' forretningsgrundlag, er banken nødt til at søge nye græsgange. Dette er ikke den trend man normalt ser i dag, og for nyligt lukkede Fjordbank Mors en afdeling i København og en i Herning. Den nye afdeling skal være tættere på bankens nuværende lokalområde, for fortsat at fremstå som et lokalt pengeinstitut, da dette er en af bankens vigtige værdier. Baggrunden for at åbne en ny afdeling er, at befolkningen i deres nuværende forretningsområde reduceres år for år. Ledelsen kunne også overveje om Internettet og bankens netbank kunne udnyttes bedre i fastholdelsen af kundegrundlaget, dette vil dog ikke blive analyseret i denne opgave.

De organisatoriske forhold ledelsen bør være opmærksomme på, i forbindelse med at åbne en ny afdeling, fremgår af de efterfølgende afsnit.

De økonomiske forhold vil ikke indgå i denne analyse, da der her er mange forskellige variabler at tage hensyn til, så som om der findes lokaler i byen, der straks kan tages i brug til bankvirksomhed, eller om der skal indrettes nye lokaler. Ligeledes vil huslejen afhænge af, hvor i landet afdelingen bliver placeret, samt hvor mange kvadratmeter lejemålet udgør. Yderligere vil disse spørgsmål være relevante for en projektgruppe at klarlægge i hele projektet om, hvor og hvornår det vil være mest gunstigt at åbne en ny afdeling. Hvordan en projektgruppe vil gribe åbningen af en ny afdeling an, vil fremgå af et efterfølgende afsnit.

Når der skal ske organisatoriske ændringer, er det vigtigt at Fjordbank Mors' ledelse gør sig nogle overvejelser om, hvordan disse ændringer skal gribes an, og hvordan det vil påvirke

virksomheden. Med de organisatoriske ændringer, der vil ske i Fjordbank Mors, vil det være relevant at ledelsen går i dybden med de efterfølgende punkter. Disse vil være:

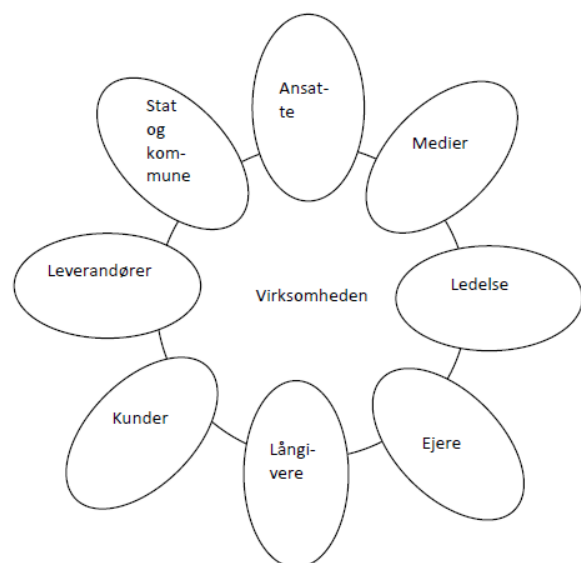
- En interessentanalyse, hvilke interessenter er vigtige og hvorfor?
- Virksomhedens kultur, hvor skal ledelsen være ekstra opmærksom med hensyn til den formelle og uformelle kultur.
- Samt forandringen som en proces, hvordan skal Fjordbank Mors håndtere dette.
- 5x5 modellen som styringsmodel. Hvilke elementer er vigtige at have fokus på i styringen af oprettelsen af en ny afdeling.
- Udarbejdelsen af en projektplan. Denne er et hjælpeværktøj til at styre tidsplanen og projektet bedst muligt.

Vil banken kunne drage nytte af de senest års fusioner i det kommende organisatoriske forløb.

12.1. Interessentanalyse

Som virksomhed er man en del af et netværk af ydelser og modydelser, mellem ens interessenter⁹²; det være sig både aktionærer, medarbejdere, leverandører, myndigheder mv. Alle Fjordbank Mors' interessenter vil være vigtige, nogle dog mere end andre, da interessenterne vil have forskellig grad af interesse overfor projektet, alt afhængigt af, hvor berørte de vil blive af det pågældende forløb.

For et pengeinstitut er der specielt tre vigtige interessenter, aktionærerne, medarbejderne og kunderne. Kunderne er om nogen de vigtigste interessenter for et pengeinstitut, da disse er bankens eksistensgrundlag. Ligeledes skal virksomheden huske sine aktionærer, da disse har et afkastskrav til virksomheden, hvilket lægger et pres på virksomhedens evne til at konkurrere og skabe gode forretninger. Og uden loyale og



Figur 5: Interessent model

⁹² Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, side 19

kvalificerede medarbejder, vil Fjordbank Mors ikke kunne levere den service kunderne forventer.

12.1.1. Aktionærer

Aktionærerne er vigtige interessenter, da det er bankens ejere. Banken er afhængig af aktionærerne, når der skal implementeres omkostningsfulde beslutninger, uden dem til at bakke op om projektet vil det ikke være muligt at gennemføre. Når der sker drastiske ændringer i organisationen er det nødvendigt at informere aktionærerne og få deres accept, da ændringerne kan have stor betydning for aktien, og dermed også aktionærerne valg af at investere i denne. Aktionærerne har en interesse i, at der skabes et overskud, og dermed også genereres et afkast til dem. Aktionærerne har været en vigtig del af de fusioner, som banken tidligere har været igennem i den forstand, at de har været med til at godkende disse på bankernes generalforsamlinger. Åbningen skulle gerne tiltrække nye kunder, og ikke blot flytte eksisterende kunder fra en af de gamle afdelinger til den nye, men i stedet tiltrække nye. Det vil være fordelagtigt også at få de nye kunder som aktionærer.

12.1.2. Kunder

Kunderne er også yderst vigtige for banken, da de er hele bankens eksistensgrundlag. Ligesåvel som at kunderne er bankens indtjeningskilde, lige såvel er kunderne leverandører af indlån og dermed også en del af den funding banken har brug for for at drive en finansiell virksomhed. Samtidig har kunderne et ønske og behov for en solid bank, som formår at forrente deres indlån fornuftigt. Der har netop været stor fokus fra befolkningens side på, hvor de kunne få de bedste indlånsrenter.⁹³ Det antages, at dette er forstærket af den rentekrig pengeinstitutterne har kørt på indlånsiden for at sikre sig fastholdelse af kunderne, samt tiltrækning af nye kunder.

Ved åbningen af en ny afdeling, vil det være naturligt, at nogle af de eksisterende medarbejdere flyttes til denne afdeling. Banken skal her være opmærksom på, at dette kan få nogle kunder til at skifte bank, hvis de mener deres nuværende rådgiver flytter for langt væk i forhold til deres egen bopæl. Fjordbank Mors må altså ikke forvente, at fordi de åbner en ny afdeling, vil deres kundegrundlag automatisk stige. Nogle kunder må forventes at søge til andre pengein-

⁹³ <http://www.banktorvet.dk/artikler/renterne-lige-nu/>

stitutter, og banken skal være særdeles proaktiv for at tiltrække nye kunder fra området til afdelingen.

I og med at Fjordbank Mors bryster sig af at være en meget lokal bank, som kender sit nærmiljø, forventes det, at rådgiverne også kender deres kunder indgående, og dermed har en fornemmelse af, om der er nogle kunder, som man skal tage særligt hånd om, for at disse ikke søger til andre pengeinstitutter. Det anbefales, at man informerer kunderne om, at de bliver tildelt en ny rådgiver i den afdeling, de i dag er kunde i, med mindre den nye afdeling ligger tættere på deres geografiske bopæl. De kunder, hvis rådgiver flytter til den nye afdeling, og hvor kundernes bopæl er tættere placeret på den nye afdeling, vil det anbefales, at man tilbyder disse kunder at flytte med til den nye afdeling.

12.1.3. Medarbejdere

Nogle medarbejdere vil blive direkte påvirket i forbindelse med åbningen af en ny afdeling, da de vil blive flyttet til denne. Om flytningerne af medarbejdere vil forårsage en rokering i alle afdelingerne, er ikke til at sige, før det er på plads, hvilken type medarbejder, der er behov for. Her tænkes på kompetencer og kvalifikationer. Ved at inddrage medarbejderne hurtigst muligt efter det er besluttet, hvor afdelingen skal ligge, forventes en større støtte fra medarbejderne. Det anbefales, at man lader medarbejderne selv søge de stillinger, der skal besættes i den nye afdeling, i håb om at puslespillet herved løser sig ud fra medarbejdernes ønsker og behov. Dette gøres for så vidt muligt at undgå at skulle presse medarbejder over i en ny afdeling, sker dette må ledelsen forvente at møde en vis modstand mod denne forandring fra medarbejderne.

Ledelsen kan dog ikke gardere sig mod at møde modstand fra medarbejderne i forbindelse med åbningen af en ny afdeling, eller på sigt nye afdelinger, da størstedelen af medarbejderne i afdelingsnettet vil blive berørt på den ene eller anden måde. Det vil derfor være yderst vigtigt at motivere medarbejderne med positive indstillinger. Det må forventes at medarbejderne, som selv ønsker at flytte, er positivt indstillet på forandringen. At nogle medarbejdere flytter, betyder også, at medarbejdere i de afdelinger de flytter fra, vil få nye arbejdsopgaver, hvis disse stillinger ikke genbesættes. Det vil altså fra starten være yderst vigtigt, at ledelsen har fokus på de gnidninger, der kan komme blandt medarbejderne i de gamle afdelinger.

12.1.4. Konkurrenter

Bankens konkurrenter er også en vigtig interesse i forbindelse med at banken åbner en ny afdeling. Det må forventes at de konkurrenter der er i det område Fjordbank Mors åbner en ny afdeling, intensiverer indsatsen for ikke at miste egne kunder. På samme tid kan konkurrenterne, i det nuværende forretningsområde, se dette som en mulighed for at kapre nye kunder. Af denne årsag er det vigtigt at Fjordbank Mors ligger en strategi for, hvordan de vil fastholde eksisterende kunder, men også, hvordan de i den nye by vil kapre konkurrenternes kunder. Det er vigtigt at Fjordbank Mors i denne forbindelse husker at konkurrere på andet end kun prisen, da dette kan blive omkostningsfuldt. Her handler det om at kunne give kunderne en anderledes/bedre oplevelse når de kommer ind i banken, end de konkurrerende pengeinstitutter kan. En måde at komme ud til konkurrenternes kunder i området, kan være via en direct-mail, en husstandsomdelt flyer, der invitere kunderne ind i den nye afdeling evt. med lovning om en flaske rødvin, en lille gave eller andet, hvis et møde med Fjordbank Mors ikke kan skabe besparelser for kunderne.

12.1.5. Leverandører

Bankens største leverandører vil hovedsageligt ikke blive berørt af, at banken åbner endnu en afdeling. En af bankens leverandører vil blandt andet være bankens datacentral. Her er banken allerede i gang med en omlægning i forbindelse med fusionen mellem Morsø Bank og Morsø Sparekasse, da de kom fra hver deres datacentral. Andre store leverandører vil være Letpension og Totalkredit. Her laver medarbejderne selv arbejdet vedrørende tilbud, og leverandørerne vil derfor ikke mærke den store ændring i, at en ny afdeling åbner, ud over at der tilføres et registreringsnummer. Mindre leverandører så som rengøring og forhandler af kontorartikler og lignende kan ikke forventes at have nogen indflydelse, da antallet af disse udbydere gør det relativt nemt at finde andre leverandører. Leverandørerne kan derfor ikke forventes at have nogen indvirkning på åbningen af en ny afdeling.

12.1.6. Myndigheder, långivere og medier

Myndighederne vil være regioner, kommuner og staten, herunder Finanstilsynet, som er instansen, der kontrollerer de danske pengeinstitutter. I forbindelse med at banken åbner en ny afdeling, vil det dog ikke være Finanstilsynet, der kan sætte forhindringer i vejen. Fjordbank Mors vil derimod være nødt til at kontrollere lokalplanerne for den by, hvor de ønsker at åbne en ny afdeling. Årsagen er, at der kan være lavet begrænsninger for, hvor mange pengeinsti-

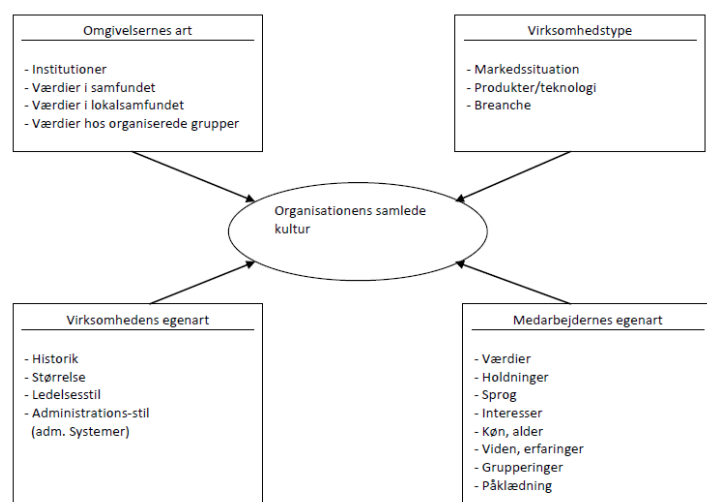
tutter, der må være i den enkelte by.⁹⁴ Dette kan have stor betydning for, hvor banken vælger at åbne en ny afdeling. Ud over denne begrænsning vil myndighederne ikke have stor indflydelse på åbningen af en ny afdeling.

Bankens långivere vil ikke være vigtige interessenter i denne forbindelse, da de ikke har indflydelse på åbningen af en ny afdeling. Så længe bankens finansielle situation ikke forringes, vil dette ikke forventes at interessere dem.

Medierne vil som sådan ikke have en indvirkning på, hvor eller hvornår der åbnes en ny afdeling, men de kan have stor betydning for, hvordan åbningen vil blive modtaget af kunder og omgivelser. Dette afhænger meget af mediernes behandling af åbningen af den nye afdeling, både op til og efterfølgende. Det vil her være vigtigt for ledelsen at skabe en god dialog med den lokale presse, for at denne ikke skaber en negativ stemning i lokalbefolkning om den nye afdeling. Samtidig vil det være fordelagtigt, hvis det er muligt med stor mediedækning i åbnings-ugen for at øge årvågenheden om afdelingen.

12.2. Ændringer i virksomhedskulturen

Når Fjordbank Mors ændrer i organisationen, hvad enten det er en lille ændring, eller en større ændring, som da Morsø Bank og Morsø Sparekasse i november 2010 fusionerede, er det vigtigt, at banken laver en analyse af kulturen i banken. Både den formelle, og den uformelle kultur. I analysen af virksomhedens formelle kultur, vil figur 6⁹⁵ kunne anvendes. De øverste ”kasser”, Omgivelsernes art og Virksomhedstype, er de eksterne faktorer og de nederste ”kasser”, Virksomhedens egenart og Medarbejdernes egenart, er de interne faktorer, der sammenholdt vil



Figur 6: Hovedtyper på påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur

⁹⁴ http://www2.htk.dk/Teknik_og_miljoecenter/plan_bygge_miljoe/Lokalplaner/1162.pdf

⁹⁵ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, side 163

bestemme den formelle kultur i virksomheden⁹⁶. Modellen siger som sådan ikke noget om årsags-virkningsforholdet eller relationernes styrke; den skal hovedsageligt bruges til at klarlægge, hvilke parametre ledelsen skal være opmærksom på.

Det er vigtigt for Fjordbank Mors' ledelse at undersøge bankens kultur. Når ledelsen har klarlagt bankens kultur, vil det være lettere for dem at se den uformelle kultur og forholde sig til denne. Årsagen, til at det er vigtigt at klarlægge kulturen, er, at denne også fortæller ledelsen noget om, hvor omstillingsparate medarbejderne er. Da banken lige har været gennem en fusion, er det dermed også vigtigt at klarlægge, om medarbejderne kan rumme flere forandringer på nuværende tidspunkt.

12.2.1. Omgivelsernes art

Omgivelsernes art handler om de værdier, der er i samfundet, og dermed hvordan disse påvirker og sætter rammen for banken. Værdierne er ikke statiske, men ændrer sig løbende. Her er holdningspåvirkning, på baggrund af de ændringer, der sker teknologisk og i økonomien to vigtige faktorer⁹⁷. Dels har verden været i en dyb finansiell krise, og Danmark befinder sig fortsat i en lavkonjunktur, yderligere sker der stadig hastigere og hastigere skridt i den teknologiske verden, som unægteligt hænger sammen med enhver vestlig borgers hverdag.

Ses der udelukkende på pengeinstitutter, har omverdenen givet dem et institutionelt præg, da de typisk er karakteriseret ved soliditet og sikkerhed. Dette har dog vaklet en del siden 2008, hvor vi ikke kun i Danmark men hele verden over, har hørt om banker, som måtte lukke på grund af den økonomiske krise. Dermed er soliditeten sat ud af spil, og tilliden til pengeinstitutterne har fået et knæk. Pengeinstitutterne har altid haft brug for at udstråle seriøsitet for at opretholde deres image som solide virksomheder, hvor kunderne trygt kan placere deres penge. Ønsket om at udstråle seriøsitet må om noget være blevet forøget hos pengeinstitutterne over de seneste få år. En af måderne, hvorpå de formår at visualisere dette, er for de fleste pengeinstitutters vedkommende, den måde hvorpå afdelingerne er indrettet og medarbejderne er påklædt.⁹⁸

⁹⁶ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, side 163

⁹⁷ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, siden 164

⁹⁸ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, siden 164

Værdierne i samfundet kan være med til at udfordre virksomhedens dagsorden. Her tænkes blandt andet på lovgivningen om arbejdsforhold samt skattevilkår. Dette er ikke områder, banken kan påvirke, men er nødt til at indordne sig under. Der vil dog også være påvirkninger fra den offentlige opinion, blandt andet hvad angår miljøet, hvor den økologiske tanke de seneste år er vokset og vokset. Dette skærper også befolkningens krav til banken om at leve op til disse krav, det være sig i kaffen, der serveres til kundemøder og lignede. Der har også været større og større fokus på virksomheders sociale ansvar, og i 2009 oprettet Forbrugerrådet økonomisk hjælp til den del af befolkningen, som ellers ikke ville henvende sig i en bank⁹⁹. Bankerne skal ikke være et socialt kontor, men skal fremstå interesserede overfor kunderne, så kunderne ikke spreder negativ omtale.

12.2.2. Virksomhedstype

Når markeds- og konkurrenceforholdene skifter, vil holdninger i virksomheden også blive påvirket.¹⁰⁰ Pengeinstitutter har været igennem turbulente år, og er det som sådan stadig. Markedsforholdene skiftede pludseligt for bankerne i 2008, hvilket også har påvirket den enkelte medarbejder. Markedsforholdenes ændringer har ført til at flere og flere banker er fusioneret, hvilket også skete i Fjordbank Mors. Lige som i andre pengeinstitutter er der i Fjordbank Mors blevet afskediget medarbejdere i forbindelse med, at de har skullet omstille sig til de nye konkurrence- og markedsvilkår.

Meget kan pengeinstitutterne gøre når de skal tilpasse sig konkurrencen på markedet, men en vigtig faktor for deres videre drift er dog medarbejderne. Vi ser, at flere og flere opgaver i forskellige virksomheder bliver systematiseret og overtaget af teknologien. Dette kan på nogle områder lade sig gøre i et pengeinstitut, men generelt er virksomheden meget arbejdskrafttung. Dette gør, at optimering på lønudgiften kan være svært at reducere.

12.2.3. Virksomhedens egenart

For at forstå de dominerende værdier i organisationen, kan det hjælpe at kigge på virksomhedens historiske udvikling. Det kan give en virksomhed en særlig styrke, at dens holdninger og værdier er udviklet over en lang tidsperiode. Dette kan dog også være en barriere i virksom-

⁹⁹ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, side 165
og <http://taenk.dk/g%C3%A6lds%C3%A5dgivningen>

¹⁰⁰ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, side 165

heden, når den står overfor store ændringer i organisationen.¹⁰¹ Fjordbank Mors har allerede inden for de seneste få år været en del af 2 fusioner, senest i november 2010, hvor Morsø Bank og Morsø Sparekasse fusionerede. Disse var begge pengeinstitutter, som havde en lang historie bag sig, hvorfor det kan have været vanskeligt for dem at gennemføre denne fusion uden gnidninger/modstand hos medarbejderne. Det formodes, at barrieren mod forandringer ikke længere er så kraftig, som den tidligere var, da medarbejderne i dag har været nødt til at omstille sig i flere omgange til organisatoriske ændringer. De kan have nået en vis grænse for, hvad de synes er acceptabelt. Men de mange forandringer, kan også have åbnet for medarbejdernes omstillingsparathed. Har ledelsen fået åbnet for denne, må det antages, at medarbejderne også kan se nødvendigheden af at udvide forretningsområdet, og det spændende i dette projekt, frem for at afværge en lukning.

I forbindelse med de organisatoriske ændringer er det nødvendigt, at ledelsen bruger sin ”oversætter-rolle”¹⁰². Dette betyder, at ledelsen skal tolke den udvikling, der sker i markedet overfor medarbejderne og dermed legitimere de ændringer, den kræver. De signaler, ledelsen sender til medarbejderne, omhandler de værdier og mål ledelsen har til virksomheden, hvilke den prioriterer højest, og gør disse værdier og mål unikke i forhold til konkurrenterne.

12.2.4. Medarbejdernes egenart

Medarbejdernes egenart afhænger meget af den opvækst, de har haft, og den uddannelse de har taget. De grupper, den enkelte medarbejder indgår i, i sin dagligdag, er med til at udvikle dennes holdninger og normer, hvilket er med til at danne medarbejderens værdiopfattelse.¹⁰³ Denne profil er med til at påvirke den enkeltes valg af arbejdsområde, samt i hvilken type virksomhed vedkommende ønsker at arbejde og dermed blive identificeret med. Når der er sammenfald mellem virksomhedens og medarbejdernes værdiprofil, kan det medvirke til at skabe en stærk organisationskultur. Det antages, at der i Morsø Bank og Morsø Sparekasse var en stærk organisationskultur, grundet bankernes engagement i lokalsamfundet. Det formodes at denne er blevet svækket ved fusionen i november 2010, da medarbejderne nu skal skabe et fælles tilhørsforhold.

¹⁰¹ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, siden 166

¹⁰² Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, siden 168

¹⁰³ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, side 172

I forbindelse med fusionen i november 2010, har ledelsen været nødt til at spille en aktiv rolle, for at påvirke medarbejdernes værdimønster. Dette er nødvendigt, når ledelsen kan se at strategiske overvejelser vil ændre et eksisterende værdigrundlag, og værdigrundlaget dermed skal tilpasses nye rammer.¹⁰⁴ I dette tilfælde skal medarbejderne lære at være en samarbejdende enhed, og ikke som tidligere være konkurrenter. Konkurrence kan være godt for fremdriften, men i dette tilfælde, hvor der er tale om en fusion, kan det også presse nogle medarbejdere, så de modarbejder fusionen i stedet for at hilse den velkommen og arbejde med ledelsen.

12.2.5. Uformel kultur

De fire ovenstående afsnit er med til at danne rammerne om den formelle kultur og ledelsen måde at understøtte denne på. Dette vil fremkomme i ledelsens mål for virksomheden, som påvirkes af ”Virksomhedstype” og ”Omgivelsernes art”, da disse sættes begrænsninger for, hvad der muligt i markedet for den givne virksomhed. De ovenstående afsnit er dog også uilsigtet med til at danne rammerne om den uformelle kultur, som ledelsen skal have lige så meget for øje, når den ønsker at ændre på organisationen. Denne uformelle kultur kan være skjult for ledelsen, da denne ikke har sin dagligdag sammen med medarbejderne. Det er derfor vigtigt for ledelsen at have mellemledere i afdelingerne, der evner at bringe denne del af kulturen videre.¹⁰⁵

Den uformelle del af virksomheden kultur, bliver dannet på grundlag af medarbejdernes egen udvikling, og påvirkningen fra nye kollegaer, deres behov, ønsker og holdninger. I forbindelse med fusionen i november 2010, vil den uformelle kultur i de to banker have mærket et voldsomt sammenstød, og medarbejderne skulle starte forfra med at opbygge den uformelle kultur. Det vil være at forvente, at der vil komme gnidninger mellem de tidligere uformelle kulturer, og medarbejderne vil kæmpe internt for at fastholde deres egen kultur.

Fjordbank Mors vil som en hver anden virksomhed have en fælles kultur for banken. Der vil herske en uformel kultur for hele banken, men internt i afdelingerne må det forventes, at der også hersker en uformel kultur for, hvordan man omgås hinanden og kunderne, samt generelt i afdelingernes daglige virke. Ved at oprette en ny afdeling vil der igen blive rusket op i afde-

¹⁰⁴ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, side 172

¹⁰⁵ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, side 139

lingernes uformelle kultur, da nogle medarbejdere vil forlade deres nuværende afdeling for at flytte til den nye. De medarbejdere, der flytter til den nye afdeling, vil igen til at skulle starte forfra med dannelsen af afdelingens samlede kultur. For at der ikke skal ske gnidninger i den nye afdeling, og den dermed kommer dårligt fra start med sammenholdet og dynamikken blandt medarbejderne, anbefales ledelsen følgende:

- Afholde en teambuilding dag/weekend, hvor medarbejderne har mulighed for at lære hinanden at kende på kryds og tværs. Dette handler om at danne relationer, så medarbejderne har noget fælles at tale om på arbejdet, som ikke er arbejdsrelateret. Dette kan gøre det lettere at spørge nye kollegaer om hjælp, da man ved, at man kan bidrage på andre områder.
- Afholdes der morgenmøde en gang om ugen, vil jeg foreslå, at der minimum en gang om måneden det første halve år, er fokus på, hvordan afdelingen kommer op at køre, hvordan forholdet er internt i afdelingen. Her vil det være lettere at komme med ønsker om ændringer, end hvis der ikke på forhånd er lagt op til diskussion.

Fusionen har givet vis krævet meget af bankens medarbejdere, og oprettelsen af en ny afdeling vil også komme til at kræve sit. Måden hvorpå ledelsen kan komme gennem en sådan proces med sin virksomhed, vil jeg se på i nedenstående afsnit.

12.3. Forandring som proces

Ved hjælp af John Kotters 8-trins model, kan ledelsen skabe en situation i Fjordbank Mors, hvor medarbejdernes modstand mod forandring minimeres. Via modellen lægges der vægt på alle de forhold, der har indflydelse på processen, dog koncentrere John Kotter sig hovedsageligt om det enkelte individ.

I dette tilfælde er ledelsen er nødt til at tage højde for, at medarbejderne allerede har været igennem et par fusioner inden for de seneste få år, og nogle medarbejdere har måske svært ved at rumme yderligere forandringer. Situationen kan også være den, at medarbejderne er blevet omstillingsparate. Det største problem på medarbejderfronten, er den mindre bemanding, der vil være i de gamle afdelinger. Dette skaber nye og flere opgaver til de tilbageværende kollegaer. Et relevant spørgsmål er i den forbindelse, om det i alle afdelinger kan lade

sig gøre med den lavere bemanning. Hvis ikke skal der ansættes nye medarbejdere, og disse skal tilpasses afdelingens kultur.

John Kotters otte trins model er inddelt i tre faser. Disse er ”Optøningsfasen”, ”Gennemførelse af ændringen” og ”Fastfrysning”. Optøningsfasen er inddelt i fire punkter:

- Skabe en oplevelse af forandringens nødvendighed
- Oprette en styrende koalition
- Udvikle en vision og strategi
- Kommunikere forandringsvisionen¹⁰⁶

Disse punkter skal være med til at skabe en forståelse blandt medarbejderne for, at oprettelse af en ny afdeling vil være til bankens bedste. Og i sidste ende også medarbejdernes, da det opretholder muligheden for at fastholde stillingerne i virksomheden. Medarbejderne vil opleve at være en del af processen, hvilket kan være med til at lette opgaven med at rokere rund på medarbejderne i de forskellige afdelinger i og med, at nogle af dem skal flyttes til den nye afdeling. Det er her vigtigt for ledelsen at kunne skabe tillid blandt sine medarbejdere til, at de beslutninger, der træffes, er de rigtige. Måden ledelsen kan gøre dette på, er ved at udvise empati og aktivt lytte til medarbejderne.¹⁰⁷ Yderligere er det vigtigt, at ledelsen fremstår som et forbillede for den adfærd, som ønskes af medarbejderne.

Anden fase er inddelt i 3 punkter:

- Styrke medlemmernes handlingskompetencer
- Generering af kortsigtede resultater
- Konsolidering af resultater¹⁰⁸

For ledelsen handler det her om at få den nye afdeling oprettet. Det vil sige, udvælge de korrekte medarbejdere, der skal indgå i afdelingen og få skabt en arbejdsgang/rutine i afdelingen. Denne arbejdsgang kan karakteriseres som et kortsigtet resultat. Denne proces skal også foregå i de afdelinger, som medarbejdere flytter fra og nye måske kommer til. Det er vigtigt, at generere kortsigtede resultater for at skabe tillid til, at ledelsen også evner at lede forandringsprocessen, og at oprettelsen vil blive en succes¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, side 326

¹⁰⁷ Organisation, Af: Poul Erik Christensen m.fl., side 356

¹⁰⁸ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, siden 326

¹⁰⁹ Organisation, Af: Poul Erik Christensen m.fl., side 356

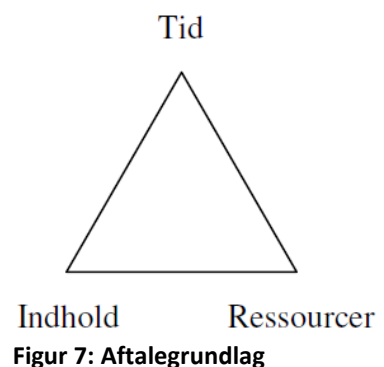
Ledelsen skal sørge for at fastholde accepten at, at der er sket rokeringer i afdelingerne. Dette sker i den sidste fase, ”Fastfrysning”. Denne indeholder det sidste punkt i John Kotters 8-trinsmodel.

- Forankring af nye arbejdsmåder mv. i kulturen¹¹⁰

Det er her, kulturændringerne skal træde i kraft. Dette er vigtigt for accepten af de ændringer, den nye afdeling har medført. Det er her vigtigt, at den øverste ledelse følger oprettelsen af afdelingen helt i mål, og følger op på resultaterne for afdelingen, og synligt viser dette overfor medarbejderne. Årsagen er, at forankringen først sker, når medarbejderne er overbeviste om, at der er tale om en succes. Teambuilding kan her komme på tale for at medarbejderne vænner sig og knytter sig til de nye kollegaer.

13. Implementering

Ved implementering af en ny afdeling handler det for ledelsen lige så meget om at finde den rigtige geografiske placering som om varetagelsen af medarbejdernes behov. For at styre projektet vedrørende en ny afdeling bedst muligt, vil 5x5 modellen som styringsmodel, en projektplan, samt en risikoanalyse af projektet blive udarbejdet.



Inden projektgruppen går i gang med dens arbejde, er det vigtigt, at der er udarbejdet et aftalegrundlag¹¹¹, og at dette hele tiden holdes for øje. Der skal være balance mellem opgavens indhold, ressourcerne der bliver brugt på opgaven samt tiden, der er til rådighed. Det vil være vigtigt hele tiden at holde aftalegrundlaget opdateret, da der let kan skabes ubalance mellem de tre faktorer, hvilket kan køre projektet ud på et sidespor.

13.1. 5x5 model som styringsmodel

5x5 modellen som styringsmodel¹¹² er en udvidelse af den oprindelige 5x5 model. 5x5 modellen er et fundament for planlægningen af et projekt og kan i den udbyggede version

¹¹⁰ Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, siden 327

¹¹¹ Underviser: Christian Mørck Sørensen

¹¹² Grundbog i Projektledelse, Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, side 42

også bruges som et styringsredskab af projekter. De fem komponenter i modellen er: Projekt opgaven, Interessenterne, Omgivelserne, Ressourcerne og slutteligt Projektledelsen.

13.1.1. Projekt opgaven

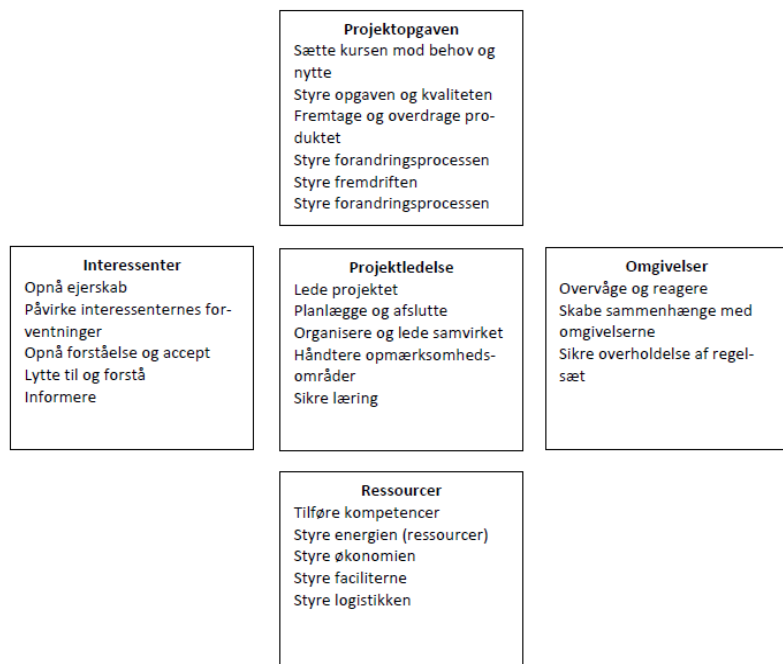
Projekt opgaven er her defineret til: *"Hvor vil det være mest optimalt at placere en ny afdeling, ud fra et ønske om at fastholde Fjordbank Mors' forretningsgrundlag? Samt håndteringen af oprettelsen."* I den forbindelse er det vigtigt at fastlægge, hvor Fjordbank Mors på lang sigt vil have størst gevinst ved at placere. Som beskrevet i et tidligere afsnit er befolkningsudviklingen

markant faldende i bankens nuværende forretningsområde.

Det vil derfor være vigtigt at finde en placering, som kan modsvare denne udvikling. I udarbejdelsen af projektet er det vigtigt at gøre sig klar, hvilke funktioner den nye afdeling skal have, for at kunne ansætte de rette medarbejdere. Fremadrettet kan man måle det forventes at en

højere og højere grad af

bankens kunder, vil udnytte de muligheder, der er for selvbetjening, i takt med at den teknologiske verden udvikler sig. Af samme årsag, kan det være fornuftigt at denne nye afdeling er en kasseløs afdeling. På denne måde vil afdelingen få status som rådgivningsafdeling.



Figur 8: 5x5 model som styringsmodel

13.1.2. Interessenter

Interessenterne, der blev beskrevet i et tidligere afsnit, er også vigtige i 5x5 modellen. Der vil være de interessenter, som synes godt om projektet, og dermed bidrager aktivt til en positiv stemning for projektet. Men der vil også være interessenter, som er mindre begejstrede for at en ny afdeling åbner. I dette tilfælde vil det hovedsageligt være bankens konkurrenter. Det er derfor vigtigt at ledelsen skaber sig et billede af interessenterne, og om disse er for projektet

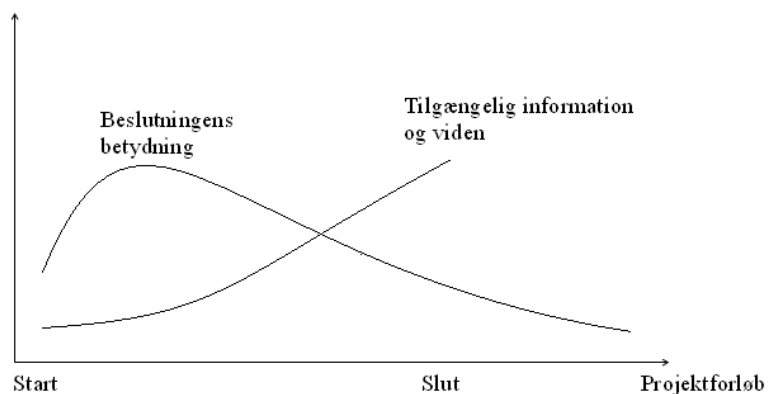
eller vil modarbejde det, så de har mulighed for at agere ud fra dette. Der skal hele vejen gennem projektet være fokus på interessenterne for at sikre, at der bliver holdt fokus på de spændinger og den modstand, der kan opstå.

Projektlederen vil opleve, at når beslutningerne med størst betydning skal træffes, vil der være mindst mulig viden tilgængelig. Dette gør sig også gældende overfor interessenterne, som hele tiden skal stilles tilfredse med nødvendige informationer ud fra deres aktuelle behov.¹¹³

13.1.3. Omgivelser

Projektets omgivelser er de sammenhænge, projektet vil indgå i. Hvad enten man vil det eller ej, fastlægger de nogle af vilkårene for projektet. Her tænkes blandt andet på markedsmæssige forhold, det vil sige efterspørgsel, konkurrence m.m., samt lovgivningen fra statens side Teknologiske muligheder, fysisk miljø, lokaler og lignende. Dette er ofte forhold som projektet ikke er herre over, og derfor

må tilpasses. I dette tilfælde vil omgivelserne blandt andet være lokalplaner, der afgør om Fjordbank Mors, kan åbne en ny afdeling. Dette kan fx være strøgafsnit, hvor lokalplanen fastlægger et maksimalt antal af pengeinstitutter for at skabe



Figur 9: Projektets dilemma

et handelsområde, og ikke et finanskvartier. Ligeledes skal der findes egnede lokaler, enten nogle som allerede er indrettet til brug for et pengeinstitut, eller lokaler, som med fordel kan ombygges. Yderligere vil ledelsen skulle forvente en øget konkurrence, hvor de vælger at oprette en afdeling, da de øvrige pengeinstitutter alt andet lige ikke ønsker at miste deres kundemasse.¹¹⁴

13.1.4. Ressourcer

Ressourcerne i projektarbejdet er først og fremmest de kompetencer, medarbejderne bidrager med. Ressourcerne er dog også det udstyr, der bliver stillet til rådighed, samt de penge/midler,

¹¹³ Grundbog i Projektledelse, Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, side 32

¹¹⁴ Grundbog i Projektledelse, Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, side 33

der er afsat til projektet. Det er inden for disse rammer, projektledelsen skal bevæge sig, og fremskaffe resultater. Projektledelsen skal tage højde for, at der er forskel på, hvad der er afsat til at lede projektet og få dette gennemført, og hvor mange midler, der må bruges på oprettelsen af den nye afdeling.¹¹⁵

13.1.5. Projektledelsen

Projektledelsen er det samlede punkt for opgaven, der skal løses, og den samlede betegnelse for planlægning, organisering, styring og ledelse. Mange forskellige mennesker bliver inddraget i opgaven, og mange forskellige aktiviteter skal løses samtidigt, hvorfor det er en fordel at gøre meget ud af at fastlægge, hvordan opgaven skal løses.¹¹⁶ Projektlederen behøver ikke at være nøglepersonen med den største kompetence inden for den opgave, som skal løses. Det vigtigste er, at forstå at lede projektet og forstå at der skal personer med forskellige kompetencer og roller til for at løse opgaven.¹¹⁷

Projektlederen skal sørge for at aftalegrundlaget bliver overholdt. Projektlederen skal sørge for fremdrift i projektet og motivering af medarbejderne. Det er vigtigt at projektlederen formår at have overblikket over projektet hele vejen gennem dets forløb.¹¹⁸ Ved oprettelsen af en ny afdeling, er der mange forskellige medarbejdere inde over projektet, det er derfor vigtigt, at projektlederen også evner at tale ”forskellige” sprog, alt afhængig af, hvilken type medarbejder der kommunikeres med.

13.2. Hvor skal den nye afdeling placeres?

For bedst muligt at få oprettet en ny afdeling, må Fjordbank Mors’ ledelse ikke lade denne placere tilfældigt ud fra, hvor de umiddelbart mener, det vil være mest fordelagtigt at placere en ny afdeling. Flere faktorer spiller ind i denne proces, og der skal blandt andet tages højde for den demografiske udvikling i området, da dette er den primære årsag til at det anbefales Fjordbank Mors at oprette en ny afdeling. Der bør nedsættes en projektgruppe, som står for analysen og den videre implementering af afdelingen. Her vil HR afdelingen have en vigtig rolle, i forbindelse med at finde de rette medarbejdere til den nye afdeling. I den forbindelse er det, som tidligere nævnt, vigtigt at undersøge, om det er muligt at undvære de pågældende

¹¹⁵ Grundbog i Projektledelse, Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, side 33

¹¹⁶ Grundbog i Projektledelse, Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, side 33

¹¹⁷ Grundbog i Projektledelse, Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, side 34

¹¹⁸ Grundbog i Projektledelse, Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, side 104

medarbejdere i de gamle afdelinger. Nok kan rokeres indbyrdes, men opgaverne i afdelingerne vil ikke blive væsentligt mindre, blot en enkelt medarbejder flytter.

Når projektplanen er udarbejdet, er det vigtigt, at denne følges nøje, da den indeholder tids- og arbejdsstyring i flere niveauer. De første milepæle vil blive defineret i starten af projektet. Som projektet skrider frem, vil de efterfølgende opgaver i projektet blive detail planlagt. Milepælene vil allerede være planlagt, men arbejdsgangen i hver enkelt opgave vil ikke være på plads, da den kan afhænge af det foregående forløb. Som det fremgik af tidligere figur over projektets dilemma, vil det også her indgå, at vigtigheden af beslutningerne er størst i starten af hver opgave i projektet, hvor beslutningsgrundlaget kan være tyndt, hvorfor man ikke bør træffe flere beslutninger end højest nødvendigt, da man gennem processen kan blive væsentligt klogere.

Milepælene bør som udgangspunkt udarbejdes som SMART mål. Det betyder at målene skal være:

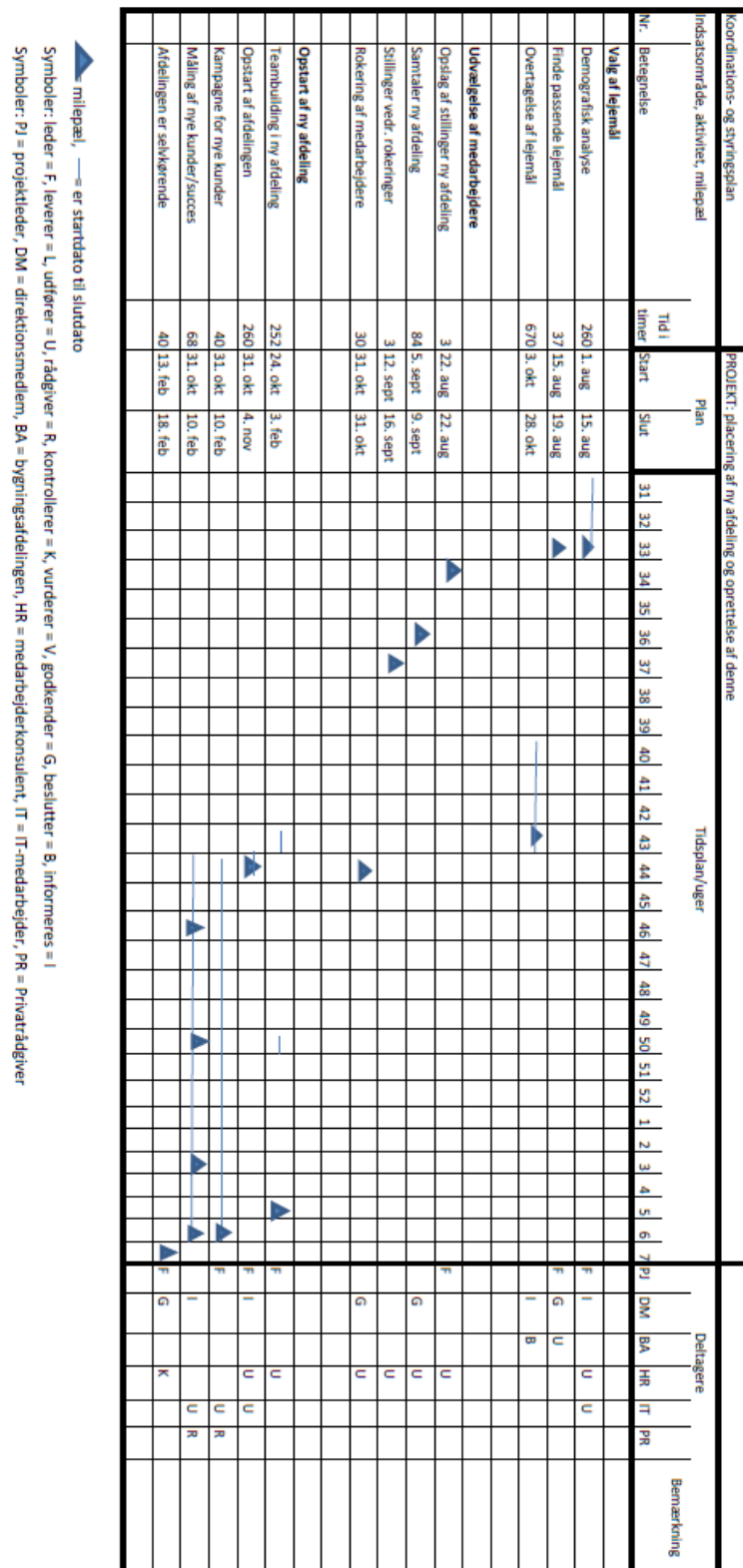
- Specifikke – tydelige, veldefinerede og afgrænsede
- Målbare – synlige og mulige at måle
- Accepterede – af de ledere og medarbejdere, som skal levere resultaterne
- Realistiske – opnåelige under de givne forudsætninger
- Tidsbestemte – skal opnås i afgrænsede tidsrum¹¹⁹

Udarbejdelsen af mål ved hjælp af denne model, skal hjælpe til at gøre dem lettere at opfylde, da man ellers hurtigt mister overblikket over, hvornår de skal være opfyldt, eller hvilke kriterier der skal være til stede for at målene er opfyldt.

Det er vigtigt, at der fra starten er taget stilling til, hvor ofte der skal følges op på projektet. Da dette kun strækker sig over et halvt år, og de første uger af projektet er stramt planlagt, vil det her anbefales, at der følges op to gange om ugen. Når afdelingen er oprettet, vil en opfølgning en gang om måneden være tilstrækkeligt. Årsagen, til at opfølgningen her har et længere tidsinterval, er, at afdelingen skal have tid til at skabe sin egen hverdag. Dette kan blive svært, hvis den løbende føler sig overvåget.

¹¹⁹ Grundbog i Projektledelse, Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, side 328

Af projektplanen, som kan ses på nedenfor, fremgår det, at der er afsat 1.747 timer til at gennemføre projektet. Yderligere afsættes der 350 timer i buffer, svarende til ca. 20 % af estimeret tidsforbrug. Den stramme tidsplan er lagt, for medarbejdernes skyld, for at der hurtigt kommer afklaring på spørgsmålet om, hvor medarbejderne fremover har deres arbejdsplads. Projektet bør så vidt muligt holde sig inden for det estimerede tidsforbrug, da arbejdskraften i sådanne projekter ikke er billig. Dertil skal tilføjes, at en stor del af timeantallet er hensat til eksterne konsulenter, som er væsentligt dyrere end interne medarbejdere; en overskridelse af budgettet vil derfor være omkostningstungt.



Figur 10: Projektplan for oprettelsen af en ny afdeling

13.3. Risikoanalyse

Når projektgruppen bliver nedsat, er det vigtigt at denne, inden den går i gang med det egentlige arbejde, spørger sig selv: ”hvad kan gå galt i denne proces?”. Er det muligt at se, at en hændelse vil indtræffe, hvis der ikke allerede nu tages hånd om den, eller er der en risiko for, at det vil ske, og hvor stor er den risiko? Hændelser kan være fatale for projektet, derimod kan risici også skabe muligheder for at gå nye veje, blive hurtigere færdig med projektet og endda ende med en bedre løsning på projektet end det ellers ville være muligt.

Når projektets risici er blevet identificeret af projektgruppen, er det vigtigt at holde et vågent øje med disse faktorer. Der kan være en fare for, at de udvikler sig til hændelser, der er nødt til hurtigt at blive taget hånd om, for at de ikke ødelægger projektet. Faktorerne kan dog også åbne for muligheder i projektet. Opfølgningen på dette kan også indarbejdes i projektplanen på foregående side under hver delopgave. Dermed bliver overvågningen af projektets risici indarbejdet i den almindelige opfølgning på projektet.

Risikoanalysen består af to hovedtrin. Først at identificerer usikkerhederne og dernæst at forholde sig til dem. En måde, hvorpå man kan udarbejde denne usikkerhedsanalyse, er at vælge et objekt for usikkerhedsanalysen. Dette kan være indsatsområder, milepæle, aktiviteter m.m. Dernæst skal usikkerhederne findes. Dette gøres ved at spørge, hvad der kan gå galt ud for hvert objekt. Efterfølgende er det vigtigt at forholde sig til de forskellige punkter, man er kommet frem til og ikke blot at registrere dem. I denne proces er det vigtigt at have for øje, hvad virkningen af de risici, der er opdaget, vil have, samt hvor sandsynligt det er, at den vil indtræffe. Ud for risiciene skal der planlægges foranstaltninger – hvad skal gøres, hvis den enkelte hændelse indtræffer. Samtidig skal det klarlægges, hvem der står for den løbende overvågning og opfølgning på risikofaktorerne.¹²⁰

I usikkerhedsanalysen af dette projekt, vil det være relevant at se på de enkelte milepæle. Nogle få vil her blive gennemgået, for at vise, hvor vigtigt det er, at have styr på projektets risici.

¹²⁰ Grundbog i Projektledelse, Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, side 376

Projektet starter op lige efter industriferien i uge 31, hvor den demografiske analyse skal igangsættes, for at fastlægge, hvor det vil være mest optimalt at placere en ny afdeling. Allerede i uge 33 skal denne analyse være afsluttet og projektgruppen har derefter en uge til at finde et passende lejemål. Om det er muligt at finde et passende lejemål inden for denne tidsfrist ved projektgruppen ikke før den går i gang. Fristen er sat, for så hurtigt som muligt at få projektet gennemført. Det vil ikke være katastrofalt, hvis det ikke er muligt at finde et passende lejemål inden for tidsfristen, det vil dog betyde, at resten af projektplanen bliver rykket yderligere. Dermed skal nogle medarbejders opgaver forskydes, hvilket kan skabe problemer for det arbejde de ellers har planlagt.

Går planen som forventet, vil næste kritiske fase være ansættelsen af medarbejdere i den nye afdeling. Efter stillingsopslagene er opslået, skal der relativt hurtigt holdes samtaler, for at finde de mest kvalificerede medarbejdere til opstart af den nye afdeling. Usikkerheden er her, om ledelsen vil få de ansøgninger der er behov for, hvis ikke vil den skulle til at bede medarbejdere om at flytte, alternativ skal ledelsen til at lede eksternt, men dette vil være en dyr løsning. Det vil ikke være optimalt på nuværende tidspunkt, da nye medarbejdere skal oplæres i bankens systemer, forretningsgang m.m., vil det være en tidskrævende proces, som der ikke er taget højde for i projektplanen. Hvis det er nødvendigt at ansætte nye folk, vil projektplanen også her skulle rykkes. Her kan dette betyde en lang udsættelse, da de rette nye medarbejdere kan være svære at finde, da der blandt andet skal tages højde for, at de også skal passe ind i organisationens kultur, og ikke kun have bankfaglige kvalifikationer.

Risici vil være til stede gennem hele forløbet. Som beskrevet tidligere, er det derfor vigtigt, at der er en medarbejder, som er ansvarlig for at overvåge projektets risici, få fulgt op på dem og afværget disse eller tilrette projektet, alt afhængigt af den enkelte situation.

14. Konklusion

Fjordbank Mors har alvorlige problemer, dette kommer til udtryk i analysen af dens forretningsområde, samt analysen af bankens regnskab.

Analysen af Fjordbank Mors forretningsområde viste med al tydelighed, at befolkningsudviklingen i området er negativ. Frem mod 2014, vil befolkningen falde med 2,29 %. Inden for 30

år, udvikler dette sig til et fald på 8,25 %. Dette er banken nødt til at tage højde for i dens fremadrettede virke, hvis den ønsker at fortsætte som en selvstændig bank. Yderligere er konkurrencesituationen blevet skærpet grundet den finansielle krise. Dette har skærpet konkurrencen om de gode kunder. Derudover er bankens leverandørers forhandlingskraft blevet styrket, da risikoen ved at have et pengeinstitut som kunde er forhøjet. Da Fjordbank Mors er et lille pengeinstitut i den danske finansielle sektor, er deres forhandlingskraft overfor leverandører, af blandt andet funding, på et minimum.

Gennem de seneste år, er nedskrivningerne steget eksplosivt. Dette er en direkte påvirkning af finanskrisen, og at flere af bankens kunder har fået det økonomisk svært. Det springende punkt er dog, at nedskrivningerne er steget markant mere end benchmark. Dette må være et udtryk for en dårlig styring af bankens engagementer. Udviklingen gør sig også gældende for bankens omkostninger, som også stiger markant. Dette øger vigtigheden i, at banken formår at øge sine indtægter. Banken formår at øge indtægterne, men ikke i samme omfang som nedskrivningerne og omkostningerne vokser. Dette forårsager yderligere fald i bankens resultat som i 2008 og 2009 ender i minus.

Bliver der taget højde for de synergieffekter Fjordbank Mors forventer fusionen i november 2010 vil have, og der blandt andet bliver fremskrevet ud fra befolkningsudviklingen i resultatopgørelsen, vil Fjordbank Mors opleve, at bankens resultat forbedres betydeligt sammenlignet med de seneste år. Årsagen til dette er hovedsageligt den reduktion, der har været i medarbejderstaben. Dog bliver den positive fremgang ikke ved med at være, da indtægterne falder støt hvert år, grundet den faldende befolkningsudvikling, og omkostningerne fortsat vil være stigende selv om medarbejderstaben er blevet reduceret. Det er ud fra disse faktorer at det anbefales banken at udvide sit forretningsområde.

Den generelle analyse af Fjordbank Mors' finansielle situation sammenlignet med benchmark, starter med et kig på dens solvens. Her formår banken at ligge stabilt omkring 12 % fra 2007 til 2010. Dette sker selv om bankens basiskapital er faldende, fordi banken også formår at reducere de risikovægtede poster. Årsagen til at banken formår at holde niveauet er at bankens supplerende kapital forøges i 2008 og den hybride kernekapital forøges i 2009. Havde dette ikke været tilfældet, ville banken have haft en betydelig lavere solvens, hvilket ikke ville have været acceptabelt grundet den finansielle ustabilitet der har hersket siden 2008.

Generelt set, er Fjordbank Mors værre stillet end benchmark i de opstillede nøgletal. Dog fremviser banken en bedre WACC end benchmark i hele analyseperioden. Da pengemarkedsrenten fra 2008 til 2009 falder drastisk, formår Fjordbank Mors fortsat at holde sig under den. Rent konkurrencemæssigt holder banken sig dermed på et fornuftigt niveau, dog er banken fortsat nødt til at nedbringe sit udlån, for at den finansielle situation ikke forringes yderligere. Da WACC er det eneste nøgletal på et acceptabelt niveau, står Fjordbank Mors i en meget svær situation.

Dertil kommer at Fjordbank Mors har en yders kritisabel fordeling af sit udlån. Her er ca. 15 % til landbrug m.m. i 2009. Banken har en vision om at udlån til dette segment ikke må overstige 15 %. Selv om banken er placeret i et område med meget landbrug, vil det forbedre bankens situation, hvis udlån til denne branche reduceres. Desuden har banken også et højt udlån til ejendomssektoren, som specielt har lidt nød gennem finanskrisen. I disse år har banken ikke reduceret udlånet til dette segment, men øget det til 21 % i 2009. Banken er dermed hårdt eksponeret inden for to meget risikable segmenter.

Vælger Fjordbank Mors at udvide sit forretningsområde for at fastholde sin kundemasse og dermed sit forretningsgrundlag, er det vigtigt at den gør sig nogle organisatoriske overvejelser, inden projektet påbegyndes. Blandt andet er det vigtigt at bankens interesser bliver identificeret og at deres rolle i forhold til projektet anerkendes. Herefter er det vigtigt at ledelsen hele forløbet igennem holder sig ajour med interessenternes holdning i forhold til projektet. Derved har banken mulighed for at tilpasse sig interessenterne eller forsøge at påvirke dem til at være positive overfor projektet. De vigtigste interesser i forbindelse med åbningen af en ny afdeling vil være bankens aktionærer, kunder, medarbejdere og konkurrenter.

Inden banken går i gang med at oprette en ny afdeling, er det vigtigt at have klare rammer på plads. Her er en projektgruppe en vigtig organisation i bankens samlede organisation. Denne skal arbejde ud fra en projektplan. Det vigtigt at projektgruppen er dannet ud fra et bestemt aftalegrundlag. I dette aftalegrundlag indgår tre punkter, indhold, tid og ressourcer. For at opgaven bliver løst på bedst mulig vis, er det vigtigt at projektlederen sørger for at der hele tiden er balance mellem disse tre punkter. Ud fra aftalegrundlaget udarbejdes en projektplan, som vil være projektgruppens styringsredskab. Projektgruppen skal klarlægge, hvor det vil

være mest optimalt at oprette en ny afdeling, finde passende lokaler og stå for den videre oprettelse af afdelingen. Der kan være mange risici forbundet med en sådan opgave. Derfor er det vigtigt at der i projektgruppen er en person, som tager sig af, at analysere risici og få afværget disse, eller tilpasset projektet efter disse. Risici kan også være positive for et projekt. Det kan derfor også hænde, at nogle åbner op for nye muligheder, og her skal det være muligt at udnytte disse.

Fjordbank Mors' første skridt på vejen til at bibeholde sit forretningsgrundlag, var fusionen i november 2010, hvormed der blev skabt mulighed for synergieffekter, men da befolkningsudviklingen fortsat er falden, vil det være nødvendigt for at tænke i nye baner for at fastholde forretningsgrundlaget. Her kan udvidelsen af forretningsområdet komme på tale.

Litteraturliste

Bøger

- Commercial Banking, The Management of Risk
Af: Benton E. Gup og James W. Kolari
3. udgave 2005
- Grundbog i Projektledelse
Af: Hans Mikkelsen og Jens O. Riis
9. udgave 2007
- Lovtidende A
Bekendtgørelse om kapitaldækning
Af: 28. oktober 2010
- Lovtidende A
Bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed
Af 23. september 2010
- Organisation
Af: Poul Erik Christiansen, Henrik Kjær, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup
3. udgave, 4. oplag 2005
- Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer
Af: Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal
5. udgave, 1. oplag 2010
- Eksamensopgave HD 2. del, 6. semester
Fag: Retlige rammer og finansiell virksomhedsforståelse
Titel: Århus Lokalbanks finansielle situation
Af: Ingrid Nygaard Hansen Larsen, Rikke Langkjær Jensen, Rikke Dall Hardt Hove
og Line Brix Østergaard

Internetlinks

Banktorvet.dk

- <http://www.banktorvet.dk/artikler/renterne-lige-nu/>

Business.dk

- <http://www.business.dk/finans/morsoe-bank-og-morsoe-sparekasse-i-giftetanker>
- <http://www.business.dk/finans/30-faerre- pengeinstitutter-siden-2008>

Denstoredanske.dk

- http://www.denstoredanske.dk/Danmarks_geografi_og_historie/Danmarks_geografi/Danmarks_kommuner/Mors%C3%B8_Kommune

Dst.dk

- <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2010/NR500.pdf>

Dr.dk

- <http://www.dr.dk/P1/orientering/indslag/2009/07/01/141028.htm>

Elex.dk

- <http://www.elex.dk/timelinefinanskrise.htm>

Finansrådet.dk

- <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/fusioner-og-nye-navne.aspx>

Finanstilsynet.dk

- <http://www.finanstilsynet.dk/da/Ordforklaring/Risikovaegtede-poster.aspx>

Finanswatch.dk

- <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2368730.ece>
- <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2368730.ece?referer=jp&aid=2368731&sid=2186>

Ftf.dk

- <http://www.ftf.dk/oekonomi/artikel/bankpakke-3/>

Fjordbank.dk

- <http://www.fjordbank.dk/Banken/Nyheder/Visning.aspx?PID=2438&Action=1&NewsId=159>
- <http://www.fjordbank.dk/Kontakt/Filialadresser/%C3%85bningstider.aspx>

Htk.dk

- http://www2.htk.dk/Teknik_og_miljoecenter/plan_bygge_miljoe/Lokalplaner/1162.pdf

Infomedia.dk

- <http://www.infomedia.dk.zorac.aub.aau.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e288a082>

Jyskebank.tv

- <http://jyskebank.tv/012843633751994/basel-3-bankernes-nye-grundlov>

Morsoe.dk

- <http://morsoe.dk/tilflytter/velkommen%20til%20mors.aspx>

Nationalbanken.dk

- [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Uro_paa_de_finansielle_maerkeder/\\$file/2007_KVO3_uro037.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Uro_paa_de_finansielle_maerkeder/$file/2007_KVO3_uro037.pdf)
- [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiell_stabilitet_2003/\\$file/kap10.html](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiell_stabilitet_2003/$file/kap10.html)
- <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>
- <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104104>

Realitymakers.com

- <http://www.realitymakers.com/free/facts/dansk/Mors>

Renteindlaan.com

- www.renteindlaan.com/banker-optrapper-rentekrig-pa-indlan/

Statistikbanken.dk

- http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/Graphics/MakeGraph.asp?menu=y&pxfile=201121920572680949153BEV22.px&gr_type=0&PLanguage=0

Systime.dk

- <http://vob.systime.dk/index.php?id=230>

Taenk.dk

- <http://taenk.dk/g%C3%A6lds%C3%A5dgvningen>

Totalbanken.dk

- <http://www.totalbanken.dk/printerVenlig.asp?id=260>

Totalkredit.dk

- <http://totalkredit.dk/TKdk/page?js=t#>

Tvmidtvest.dk

- <http://www.tvmidtvest.dk/indhold/fjordbank>

Prospekter

- Fjordbank Mors, prospekt af den 1. december 2010

Regnskaber

Årsrapporter fra 2007, 2008 og 2009 for følgende pengeinstitutter

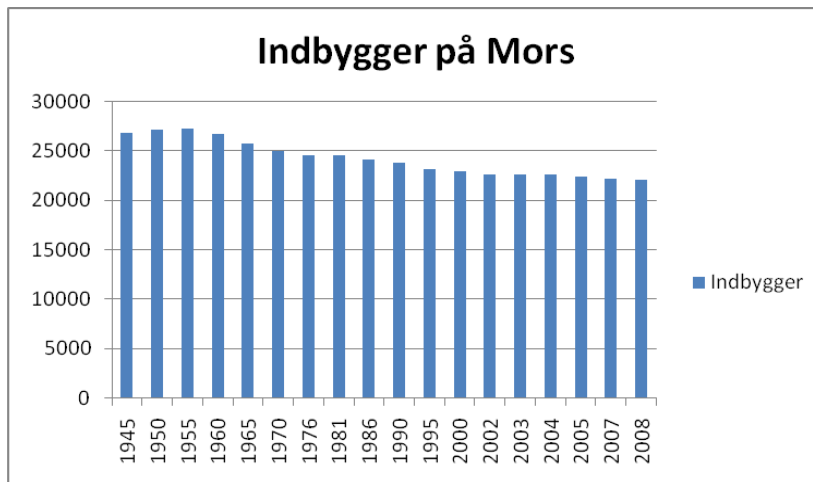
- Morsø Bank
- Morsø Sparekasse
- Salling Bank
- Skjern Bank

Årsrapporter for 2010

- Fjordbank Mors

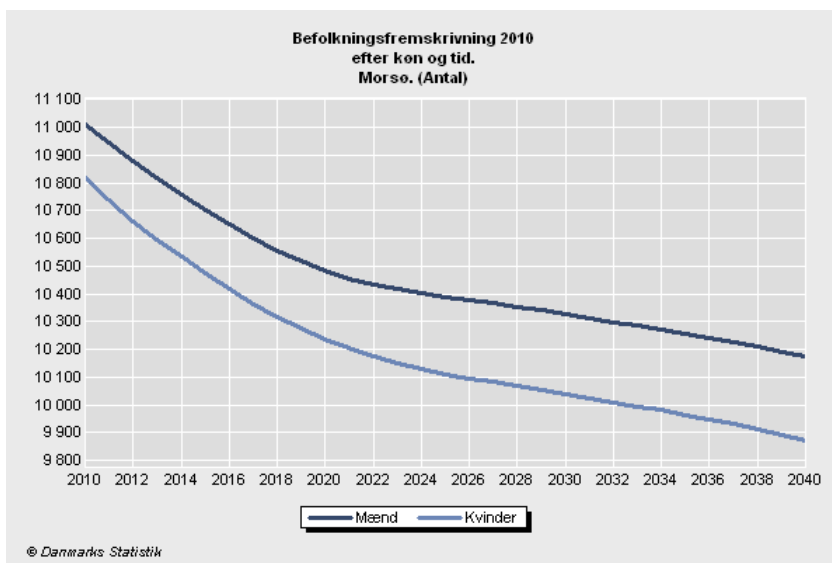
Bilag 1 - Befolkningsudvikling

Befolkningsudvikling



<http://www.realitymakers.com/free/facts/dansk/Mors>

Befolkningsfremskrivning



http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/Graphics/MakeGraph.asp?menu=y&pxfile=201121922285980956929FRKM110.px&gr_type=0&PLanguage=0

Bilag 2 – Resultatopgørelsens poster

Årets resultat

Bank/år	2007	2008	2009
Morsø Bank	29.338 kr.	1.126 kr.	-104.959 kr.
Morsø Sparekasse	169.239 kr.	-133.460 kr.	-253.750 kr.
Fjordbank Mors	198.577 kr.	-132.334 kr.	-358.709 kr.

Nedskrivninger

Bank/År	2007	2008	2009
Morsø Bank	3.260 kr.	18.808 kr.	166.027 kr.
Morsø Sparekasse	-6.341 kr.	355.486 kr.	424.101 kr.
Fjordbank Mors	-3.081 kr.	374.294 kr.	590.128 kr.
Benchmark	2.322 kr.	68.565 kr.	94.247 kr.

Nedskrivningsprocent

Bank/År	2007	2008	2009
Morsø Bank	0,1 %	0,4 %	3,8 %
Morsø Sparekasse	-0,1 %	4,0 %	4,9 %
Fjordbank Mors	0,0 %	2,2 %	4,4 %
Benchmark	0,0 %	1,3 %	2,3 %

Omkostninger ekskl. nedskrivninger på materielle og immaterielle aktiver

Bank/År	2007	2008	2009
Morsø Bank	90.630 kr.	104.012 kr.	145.370 kr.
Morsø Sparekasse	127.566 kr.	140.648 kr.	155.843 kr.
Fjordbank Mors	218.196 kr.	244.660 kr.	301.213 kr.
Benchmark	109.927 kr.	129.359 kr.	135.401 kr.

Indtjening pr. omkostningskrone

Bank/År	2007	2008	2009
Morsø Bank	1,19	1,01	0,69
Morsø Sparekasse	1,40	0,61	0,64
Fjordbank Mors	1,32	0,70	0,77
Benchmark	1,22	0,80	0,90

Netto rente- og gebyrindtægter

Bank/År	2007	2008	2009
Morsø Bank	128.620 kr.	142.377 kr.	160.889 kr.
Morsø Sparekasse	225.889 kr.	279.975 kr.	255.451 kr.
Fjordbank Mors	354.510 kr.	422.352 kr.	416.340 kr.
Benchmark	146.799 kr.	159.164 kr.	170.137 kr.

Fremskrivningsfaktorer for resultatopgørelsen

Simpel resultatopgørelse i 1.000 kr.	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Netto rente- og gebyrindtægter	416.340	Er ikke	406.806	397.490	388.387	379.493
Drifts omkostninger	301.213	sammen-	208.234	215.626	212.926	220.485
Øvrige indtægter	15.978	lignelig	15.612	15.255	14.905	14.564
Øvrige udgifter inkl. Imaterielle...	61.462	med fo-	13.344	16.268	19.832	24.178
Nedskrivninger	590.128	regående	176.914	150.377	127.820	108.647
Årets resultat	-469.969	år grun-	23.926	30.473	42.714	40.747
Skat	-111.260	det fusio-	5.981	7.618	10.678	10.187
Årets resultat efter skat	-358.709	nen.	17.944	22.855	32.035	30.561

Befolkningsudvikling	0,9771	%
Omkostninger	1,0355	%
Øvrige udgifter	1,2191	%
Nedskrivninger	0,85	%

De forskellige fremskrivningsfaktorer kommer ved:

Indtægterne fremskrives efter udviklingen i befolkningen i Fjordbank Mors primære forretningsområde. Dette er frem til 2014 -2,29 %, hvilket bruges som fremskrivningsfaktoren.

På den lange bane er befolkningsfremskrivningen -8,25 %. Dog kan banken nå at udvide sit forretningsområde mange gange inden for den periode, hvorfor denne fremskrivningsfaktor ikke vælges.

Omkostningsstigninger ekskl. udgiften til Bankpakke 1 og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver. (i 1.000 kr.)

Bank/År	2007	2008
Morsø Bank	90.630 kr.	98.159 kr.
Morsø Sparekasse	127.566 kr.	131.230 kr.
Fjordbank Mors	218.196 kr.	229.389 kr.

Stigning i omkostninger i fra 2007 til 2008 var 5,13 %.

Da antallet af medarbejder falder fra 267 til 227, ca. 15 %, og det må forventes at andre omkostninger også nedsættes, har jeg sat den fremtidige fremskrivning i omkostningerne til 3,55 % i stedet for ned tidligere stigning på 5,13 %.

Omkostningsniveauet i 2011 er sat til 208.mio. kr. Årsagen hertil er:

Omkostninger – beløb i 1.000 kr.	2009
Morsø Bank - driftsomkostninger	125.754 kr.
Morsø Sparekasse - driftsomkostninger	124.943 kr.
Fjordbank Mors - driftsomkostninger	250.967 kr.
Morsø Bank – lønninger	78.074 kr.
Morsø Sparekasse – lønninger	73.663 kr.
Fjordbank Mors – lønninger	151.737 kr.
Fjordbank Mors – drift uden lønninger	99.230 kr.

Gennemsnitlige lønninger pr. medarbejder er i 2009 151.737.000 kr./267 personer = 568.303 kr. Med det reducerede medarbejder antal, sættes lønomkostningerne i 2011 til 129.004.865 kr. Yderligere forventer Fjordbank Mors reducerede omkostninger på 20 mio. kr. Omkostningerne i den fremskrevne resultatopgørelse i 2011 sættes til 129 mio. kr. plus driftsomk. På 99 mio. kr. minus 20 mio. kr. dermed starter omkostningerne på 208 mio. kr. Disse vil fremadrettet blive fremskrevet med 3,55 %.

Andre udgifter er hovedsageligt nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver, her er fremskrivningen sat til:

Beløb i 1.000 kr.	2007	2008	2009
Morsø Bank	3.823 kr.	3.793 kr.	4.338 kr.
Morsø Sparekasse	2.002 kr.	9.369 kr.	6.608 kr.
Fjordbank Mors	5.825 kr.	13.162 kr.	10.946 kr.

Fra 2007 til 2008 stiger omkostningerne med 125,95 %, dog falder de fra 2008 til 2009 med 16,85 %.

Fremskrivningsfaktoren sættes til 21,91 %, da der over hele perioden er sket en stigning på over 87 %, men der fra 2008 til 2009 skete et fald på næsten 17 %. Det må derfor forventes at der også vil ske stigninger fremadrettet. Hvor høje disse er, er svære at gisne om. Nedskrivningerne på immaterielle og materielle aktiver er ikke den største post i resultatopgørelsen, hvorfor denne ikke har den afgørende faktor for resultatet.

Nedskrivninger fremskrives fremadrettet med et fald på 15 % pr. år. Årsagen er, at den værste krisen forventes at være overstået. Yderligere har banken gennemgået en due diligence i nov. 2010, som har tilvejebragt 160 mio. kr. i yderligere nedskrivninger. Det må derfor antages at

de værste nedskrivninger er registreret. Dog befinder Fjordbank Mors sig i et landbrugsområde, og har en stor post af udlån til dette segment, hvorfor nedskrivninger i dagens Danmark ikke kan undgås.

Bilag 3 – Solvens, basiskapital og risikovægtede poster

Solvens

Bank/År	2007	2008	2009	2010
Morsø Bank	12,3 %	13,4 %	14,4 %	-
Morsø Sparekasse	11,9 %	11,4 %	10,7 %	-
Fjordbank Mors	12,2 %	12,4 %	11,7 %	11,8 %
Benchmark	13,9 %	12,8 %	16,5 %	16,0 %

Basiskapital

Morsø Bank/År	2007	2008	2009
Kernekapital	310.003 kr.	298.541 kr.	175.752 kr.
Hybrid kernekapital	0 kr.	0 kr.	184.789 kr.
Supplerende kapital	135.925 kr.	255.880 kr.	219.029 kr.
Basiskapital i alt efter diverse fradrag	445.928 kr.	554.421 kr.	579.570 kr.

Morsø Sparekasse/År	2007	2008	2009
Kernekapital	1.149.257 kr.	952.358 kr.	619.130 kr.
Hybrid kernekapital	125.000 kr.	125.000 kr.	363.955 kr.
Supplerende kapital	-43.318 kr.	9.170 kr.	6.848 kr.
Basiskapital i alt efter diverse fradrag	1.105.939 kr.	979.716 kr.	830.051 kr.

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
Kernekapital	1.459.260 kr.	1.250.899 kr.	794.882 kr.
Hybrid kernekapital	125.000 kr.	125.000 kr.	548.744 kr.
Supplerende kapital	92.607 kr.	265.050 kr.	225.877 kr.
Basiskapital i alt efter diverse fradrag	1.551.867 kr.	1.534.137 kr.	1.409.621 kr.

Risikovægtede poster

Morsø Bank/År	2007	2008	2009
Risikovægtede poster	3.629.023 kr.	4.148.746 kr.	4.018.770 kr.

Morsø Sparekasse/År	2007	2008	2009
Risikovægtede poster	9.276.363 kr.	8.465.227 kr.	7.641.298 kr.

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
Risikovægtede poster	12.905.386 kr.	12.613.073 kr.	11.660.068 kr.

Bilag 4 – ROE, ROA og equity multiplier

ROE

Morsø Bank/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	29.338 kr.	1.126 kr.	-104.959 kr.
Egenkapital	315.315 kr.	310.083 kr.	222.568 kr.
ROE	9,304 %	0,363 %	-47,158 %

Morsø Sparekasse/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	169.239 kr.	-204.342 kr.	-329.707 kr.
Egenkapital	1.178.538 kr.	1.026.297 kr.	711.224 kr.
ROE	14,360 %	-19,910 %	-46,357 %

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	198.577 kr.	-203.216 kr.	-434.666 kr.
Egenkapital	1.493.853 kr.	1.336.380 kr.	933.792 kr.
ROE	13,292 %	-15,206 %	-46,548 %

Benchmark/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	32.021 kr.	-43.347 kr.	-28.117 kr.
Egenkapital	360.215 kr.	305.366 kr.	278.444 kr.
ROE	8,889 %	-14,195 %	-10,079 %

ROA

Morsø Bank/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	29.338 kr.	1.126 kr.	-104.959 kr.
Samlede aktiver	3.626.595 kr.	4.915.598 kr.	4.901.231 kr.
ROA	0,808 %	0,022 %	-2,141 %

Morsø Sparekasse/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	169.239 kr.	-204.342 kr.	-329.707 kr.
Samlede aktiver	8.489.325 kr.	8.813.074 kr.	8.704.858 kr.
ROA	1,993 %	-2,318 %	-3,787 %

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	198.577 kr.	-203.216 kr.	-434.666 kr.
Samlede aktiver	12.115.920 kr.	13.728.672 kr.	13.606.089 kr.
ROA	1,638 %	-1,480 %	-3,194 %

Benchmark/År	2007	2008	2009
Årets resultat efter skat	32.021 kr.	-43.347 kr.	-28.117 kr.
Samlede aktiver	3.858.725 kr.	3.747.006 kr.	3.917.615 kr.

ROA	0,829 %	-1,156 %	-0,717 %
-----	---------	----------	----------

Equity multiplier

Morsø Bank/År	2007	2008	2009
ROA	0,808 %	0,022 %	-2,141 %
Equity multiplier	11,50	15,85	22,02
ROE	9,304 %	0,363 %	-47,158 %

Morsø Sparekasse/År	2007	2008	2009
ROA	1,993 %	-2,318 %	-3,787 %
Equity multiplier	7,20	8,58	12,23
ROE	14,360 %	-19,910 %	-43,046 %

Fjordbank Mors/År	2007	2008	2009
ROA	1,638 %	-1,480 %	-3,194 %
Equity multiplier	8,11	10,27	14,57
ROE	13,292 %	-15,206 %	-43,972 %

Benchmark/År	2007	2008	2009
ROA	0,829 %	-1,156 %	-0,717 %
Equity multiplier	10,71	12,27	14,06
ROE	8,889 %	-14,195 %	-10,079 %

Bilag 5 – Balancesum, udlån og indlån

Balancesum

Bank/ år	2007	2008	2009
Morsø Bank	3.626.595 kr.	4.915.598 kr.	4.901.231 kr.
Morsø Sparekasse	8.489.325 kr.	8.813.027 kr.	8.704.858 kr.
Fjordbank Mors	12.115.920 kr.	13.728.625 kr.	13.606.089 kr.
Benchmark	3.858.725 kr.	3.747.006 kr.	3.017.615 kr.

Udlån

Bank/ År	2007	2008	2009
Morsø Bank	2.765.492 kr.	3.497.517 kr.	3.437.476 kr.
Morsø Sparekasse	6.479.442 kr.	6.704.260 kr.	6.509.377 kr.
Fjordbank Mors	9.244.934 kr.	10.201.777 kr.	9.946.853 kr.
Benchmark	2.756.377 kr.	2.574.904 kr.	2.646.182 kr.

Indlån

Bank/År	2007	2008	2009
Morsø Bank	2.439.044 kr.	3.282.589 kr.	3.486.033 kr.
Morsø Sparekasse	5.049.872 kr.	5.289.717 kr.	5.797.342 kr.
Fjordbank Mors	7.488.916 kr.	8.572.306 kr.	9.283.375 kr.
Benchmark	2.052.763 kr.	2.117.534 kr.	2.399.772 kr.

Bilag 6 – WACC og ICGR

WACC

Benchmark	$k_d (1 - T)$	L	k_e	1 - L	WACC
2007	2,18 %	90,66 %	8,00 %	9,34 %	2,74 %
2008	3,34 %	91,86 %	8,00 %	8,14 %	3,47 %
2009	2,67 %	90,78 %	8,00 %	9,22 %	3,07 %

ICGR

År/ICGR	1/Capital ratio	Return on assets	ERR	ICGR
2007	8,11051	0,01638	0,85476	11,36 %
2008	10,27303	-0,00963	1	-9,90 %
2009	13,76446	-0,02636	1	-36,28 %

Til udregning af WACC og ICGR er brugt Lars Krulls formel i Excel via Moodle.