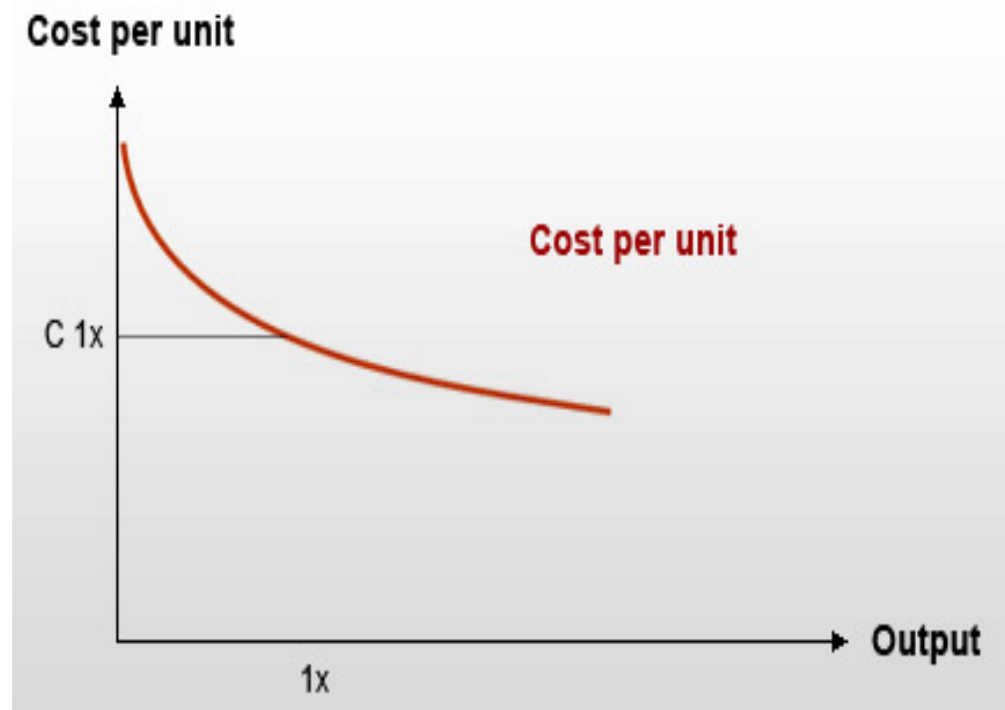




Stordriftsfordele i banksektoren

- En analyse af Sydbanks fordele i forhold til Totalbanken



Forfatter: Ditte Bunk Mortensen

Vejleder: Jesper Raalskov

Aalborg universitet - HD Finansiell

Rådgivning

29-04-2011

Indhold

Indhold	2
Indledning.....	4
Problemfelt	5
Problemformulering	6
Metode.....	6
Afgrænsning	10
Kildekritik	11
Udvælgelse af en stor og en lille bank	11
Den store bank.....	12
Den lille bank	13
Præsentation af Sydbank	15
Præsentation af Totalbanken	16
Økonomisk analyse	17
Rentabilitet og kapitalomkostninger	17
Rentabilitet	17
kapitalomkostninger	19
WACC, vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger	20
Bankernes funding.....	22
WACC - Egenkapitalens vægtede omkostning.....	23
WACC - Fremmedkapitalens vægtede omkostninger.....	24
Diskussion af kapitalomkostninger og funding.....	25
Delkonklusion	27
Solvens og risici tilknyttet solvensen	28
Solvens	28
Det objektive mindstekapitalkrav – søjle 1	29
Basiskapital	29
Risikovægtede poster	30
Kreditrisiko.....	30
Markedsrisiko.....	31
Operationel risiko	31
Individuelt kapitalkrav og tilsynets rolle – søjle 2	31
Oplysningsforpligtelsen – søjle 3.....	32
Den optimale solvens	32
Risici tilknyttet solvensopgørelsen.....	33
Kreditrisici.....	33
Kreditkoncentration.....	34

Store engagementer	38
Nedskrivninger	39
Opgørelsesmetoder for kreditrisikoen bidrag til de risikovægtede poster	39
Markedsrisici	41
Operationelle risici	43
Delkonklusion	44
Likviditet	46
Problemstillinger i forhold til likviditeten.....	47
Likviditetsanalyse af Totalbanken og Sydbank	48
Udlån i forhold til indlån.....	48
Forsvarlig likviditet	49
Funding.....	49
Diskussion likviditetsgabet på funding og udlån	52
Delkonklusion	52
Vækstmuligheder	53
Delkonklusion	55
Organisatorisk analyse	56
Organisationsform i pengeinstitutsektoren ifølge Mintzberg.....	56
Struktur i en organisation	59
Totalbankens organisation.....	60
Centralisering og decentralisering i Totalbanken.....	63
Sydbanks organisation.....	65
Centralisering og decentralisering i Sydbank.....	67
Diskussion af de organisatoriske indretninger i Totalbanken og Sydbank	68
Andre omkostninger.....	70
Diskussion af andre omkostninger i forhold til organisationsopbygningen.....	71
Delkonklusion	72
Samlende diskussion for den økonomiske og organisatoriske analyse.....	73
Konklusion	75
Perspektivering.....	77
English summary.....	78
Kildefortegnelse	79
Bilagsfortegnelse	81

Indledning

I en periode frem til 2008 var Dansk og international økonomi præget af højkonjunktur, hvor bankerne lånte penge ud som aldrig før. Der var stor økonomisk vækst og optimisme. Men som så ofte før i historien vendte også denne højkonjunktur. Den økonomiske vending endte ikke blot i en lavkonjunktur, men blev til en verdensomspændende økonomisk krise. En krise der har vist sig at få vidtrækkende konsekvenser verden over.

I 2008 dukker den ene nyhed efter den anden op om endnu et konkurstruet pengeinstitut både herhjemme og på internationalt niveau. I USA illustreres krisen i september 2008 af den største konkursbegæring i landets historie. Den 158 år gamle investeringsbank Lehman Brothers må indgive konkursbegæring efter, at have været til salg med et underskud på 20 mia. kroner og efter, at regeringen nægter at komme banken til undsætning. Derimod kommer regeringen landets største forsikringsselskab, AIG, til økonomisk undsætning. AIG modtager et lån på ca. 444 mia. kroner mod, at den amerikanske forbundsbank overtager knap 80 % af forsikringsselskabet¹. Herhjemme rammer finanskrisen med et, da Bank Trelleborg i januar 2008 må kast håndklædet i ringen og lade sig opkøbe af Sydbank. I august 2008 må Nationalbanken redde Roskilde Bank².

Den finansielle krise skaber mistillid mellem bankerne og til sektoren generelt, og det får politikerne til at reagere. For at stabilisere sektoren og tilliden hertil indføres i efteråret 2008 Bankpakke I, en redningspakke hvor indskydergarantien i princippet udvides fra kr. 300.000 i frie midler til ubegrænset dækning. Staten garanterer, at enhver der indsætter penge i et danske pengeinstitut også får sine penge igen, hvis pengeinstituttet går konkurs. Ordningen gælder indtil 1. oktober 2010. For at sikret at bankerne fortsatte med at udlåne penge til sunde virksomheder og husholdninger, indførtes endnu en bankpakke. Bankpakke II var et lån på 100 mia. fra staten til banksektoren, og formålet med bankpakke II var, at sørge for at sektoren havde ”råd” til at låne penge ud. Det var dog ikke alle banker, der ansøgte om deltagelse i bankpakke II.

Et andet tiltag der er afledt af finanskrisen, er Finansiell Stabilitet A/S. Finansiell Stabilitet A/S blev stiftet i oktober 2008, og er en del af en aftale mellem den finansielle sektor i Danmark og staten. Formålet med selskabet er at bidrage til den finansielle stabilitet og herunder at afvikle nødlidende pengeinstitutter.

¹ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/f%C3%A5-overblik-over-finanskrisen-i-usa/?id=15678473>

² <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/overblik-finanskrisen-fra-a-til-z/?id=15633452>

Da staten gennem finanskrisen har været nødt til at hjælpe sektoren med milliardbeløb, er der opstået en debat om reguleringen af sektoren. Dette gælder også på internationalt niveau, og debatten har ført til flere forskellige tiltag og forslag fra politisk side om yderligere regulering af sektoren.

Seneste er den såkaldte aftale Basel III blevet godkendt på et G20 topmøde i november 2010³. Aftalen er godkendt, men reglerne for Basel III er endnu ikke endeligt fastsat. Forslagene går dog på, at forhøje kravet til bankernes kapital således bankernes kernekapitalprocent forhøjes til i alt 7 %, og at dette skal være implementeret i 2018⁴. I kølvandet på godkendelsen af Basel III har Finanstilsynet ændret på den tilsynsdiamant, som tilsynet anvender som udgangspunkt for, hvad der anses som pengeinstitutvirksomhed med forhøjet risiko. Samlet set har disse tiltag medført flere udtalelser fra danske bankdirektører om, at ændringen bliver hård for sektoren og især for de små banker. I Januar 2011 har både Jyske Banks ordførende direktør Anders Dam og Sydbanks direktør Karen Frøsig gennem Børsen udtalt, at de mange nye regulative krav vil lægge pres på de mindre banker⁵. Karen Frøsig udtaler:

*"Jeg har 10-15 jurister, der har travlt med at implementere ny lovgivning, og hvis man er et mindre pengeinstitut, så kan det blive rigtig svært, at betale den regulative regning"*⁶

Med denne udtalelse antager Karens Frøsig altså, at de store banker må have en fordel overfor de mindre i forhold til indførelse af denne nye lovgivning.

Problemfelt

Problemstillingen i dette projekt udspringer af en nysgerrighed i forhold til Karen Frøsig's udtalelse. En nysgerrighed som underbygges af andre udtalelser, som jeg gentagne gange synes at have hørt fra de store banker, nemlig at de har fordele i forhold til de mindre pengeinstitutter. De udtaler sig som Karen Frøsig ovenfor om, hvor disse fordele stammer fra, men ikke hvordan de mere specifikt kommer til udtryk i bankens økonomi og organisation. Men hvis de store banker har de påståede fordele, så må det vel komme til udtryk, når store og mindre bankers økonomi og organisation analyseres og sammenlignes.

³<http://www.kpmg.com/DK/da/nyheder-og-indsigt/nyhedsbreve-og-publikationer/publikationer/brancher/financial-services/Sider/basel-3-pressure-is-building.aspx>

⁴<http://www.business.dk/finans/basel-iii-enige-om-hoejere-kapitalkrav>

⁵http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/199769/blodbad_i_vente_blandt_smaa_banker.html

⁶http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/199769/blodbad_i_vente_blandt_smaa_banker.html

Skalafordele er et begreb fra det erhvervsøkonomiske univers, som ifølge Merriam Websters Collegiate Dictionary⁷ kan defineres som:

”En reduktion i omkostningerne ved produktion af noget især som følge af øget størrelse af produktionsfaciliteter”

Altså jo mere der produceres jo lavere omkostninger. Der findes ikke skalafordele i alle brancher, men spørgsmålet er, om der gør i banksektoren? Hvis der gør, kan det så ses ved at sammenligne økonomiske og organisatoriske forhold mellem store og små pengeinstitutter?

Det er altså interessant at undersøge, hvordan stordriftsfordele hos de større banker kommer til udtryk i forhold til de mindre banker rent økonomisk og organisatorisk. For hvis de store banker har så mange fordele i forhold til de mindre banker, så forventes det at komme til udtryk ved en økonomisk og organisatorisk analyse af store og mindre banker.

Da banker af samme størrelse er forskellige, vil det være svært at lave en generel analyse med baggrund i hele sektoren, idet en sådan analyse kræver gennemgang af hver enkelt bank i sektoren. Ressourcerne til at gennemføre en sådan analyse haves ikke. For at belyse problemfeltet tages derfor udgangspunkt i to enkeltstående banker, som synes at repræsentere henholdsvis en stor og en lille bank. De to banker der tages udgangspunkt i, er Sydbank og Totalbanken. Valget af netop disse to banker begrundes senere.

Problemformulering

På baggrund af det nævnte problemfelt opstilles følgende problemformulering:

”Ud fra en økonomisk og organisatorisk analyse hvilke fordele kan Sydbank da siges at have i forhold til Totalbanken, og kan disse fordele antages at være opstået på grund af størrelsesforskellen eller stordrift?”

Metode

For at besvare problemformulering anvendes teoretisk viden tilegnet på HD-studiet i finansiell rådgivning samt viden tilegnet netop til brug for dette projekt. Det empiriske grundlag for opgaven er tilgængelige årsrapporter og nøgletal beregnet herudfra, informationer opsamlet via bankerne og deres hjemmesider. Hvor der er foretaget beregninger i forbindelse med

⁷ Merriam Websters Collegiate Dictionary, s. 394

projektet præsenteres teorien bag beregningsmetoden, og resultaterne angives i tabel- eller figurform. Hvor det findes nødvendigt, vil anvendte begreber blive defineret og forklaret.

Formålet med denne opgave er, at besvare hvilke fordele Sydbank har i forhold til Totalbanken set ud fra et økonomisk og organisatorisk perspektiv. Som indledning på opgaven præsenteres den metode, hvormed Sydbank og Totalbanken er udvalgt. Herefter foretages en yderligere præsentation af de to banker hver for sig for at skabe nærmere kendskab til de to banker. Da kendskabet til de to banker herefter er grundlagt, kan de egentlige økonomiske og organisatoriske analyser foretages.

Den økonomiske analyse foretages først. Denne analyse vil vægte mere end den organisatoriske i forhold til besvarelsen af problemformuleringen, da det antages, at der via den økonomiske analyse kan drages tydeligere konklusioner, end der kan via den organisatoriske. Analyserne vil være temabaseret og indeholde nogle udvalgte elementer, som findes relevante at analysere i forhold til at vurdere fordele de to banker imellem.

temaerne til den økonomiske analyse er udvalgt, da de menes at fortælle noget om bankernes økonomiske situation, og da de kan sammenlignes bankerne imellem. Det er klart, at en virksomheds rentabilitet og indtjening er afgørende for virksomhedens fortsatte drift, hvorfor bankernes rentabilitet analyseres som det første element i den økonomiske analyse. Ud fra beregning og analyse af en række økonomiske nøgletal kan det vurderes, om Sydbank er mere rentabel end Totalbanken, og derved har en fordel. Et element der er vigtigt i forhold til bankernes indtjening og rentabilitet, er omkostninger. For pengeinstitutter gælder, at specielt kapitalomkostninger er vigtige. Totalbanken og Sydbanks kapitalomkostninger analyseres derfor ud fra nøgletallet WACC for, at vurdere om Sydbank her har en fordel i forhold til Totalbanken. For herefter at analysere årsagen til, at Sydbank eventuelt har en fordel i form af lavere WACC, foretages yderligere analyse af bankernes funding fordelt på kilder, da der kan være forskellige priser på kilderne. Fordelingen af funding på de enkelte kilder har betydning for bankernes WACC, og denne betydning undersøges herefter ved at analysere egenkapitalens omkostninger og fremmedkapitalens omkostninger hver for sig. Efterfølgende foretages en analyserende diskussion af om årsagen til, at Sydbank eventuelt har en lavere WACC end Totalbanken. Der foretages herefter en delkonklusion for at samle op på afsnittet

Det næste tema i analysen er solvens og tilknyttede risici. Banksektoren er et område med høj retlig regulering. Et udslag af denne regulering er strenge krav til bankernes solvens og oplysning heraf. Solvensen og de risici der er knyttet hertil, er således et tema, som enhver

bank må adressere med nøje omhu, hvorfor det findes relevant at inddrage bankernes solvens og de tilknyttede risici. For at forstå solvensbegrebet præsenteres dette via Basel II reglerne. Herefter præsenteres og analyseres Totalbankens og Sydbanks solvens, og den optimale solvens diskuteres herefter med henblik på, at afklare om Sydbank i forhold til solvensen kan siges at have fordele i forhold til Totalbanken, som er opstået på grund af stordrift. Det er afgørende for bankerne at have styr på de risikoelementer, der indregnes i de risikovægtede poster i solvensen. Der foretages derfor en analyse af disse elementer hver for sig; kreditrisiko, markedsrisiko og operationelle risici. Formålet med disse analyser er at afdække de risici, Totalbanken og Sydbank løber på disse områder. Herefter vurderes om Sydbank i form af lavere risici eller bedre risikostyring, på disse områder, har en fordel i forhold til Totalbanken. Gennem analyserne vurderes også, om eventuelle fordele til Sydbank kan antages at opstå på baggrund af bankens størrelse.

Kreditrisiciene analyseres og vurderes ud fra koncentration og andelen af store engagementer. Koncentrationen analyseres i forhold til spredning på geografi, udlånsfordelingen mellem privat og erhverv og branchefordelingen på erhvervsudlån. Jo større spredning, jo lavere risiko, jo bedre. I forhold til andelen af store engagementer ses på, hvor store engagementer bankerne må modtage i forhold til lovgivningen, og hvordan den påvirker fastsættelsen af det individuelle solvensbehov. Da der lovmæssigt er forskellige metoder til opgørelse af kreditrisikoen, er det relevant at undersøge de metoder hvormed Totalbanken og Sydbank fastsætter kreditrisikoen. Ved anvendelse af forskellige metoder, vil der sandsynligvis kunne påvises fordele i forhold til metodevalget, hvorfor dette diskuteres og vurderes, når metoderne er afdækket.

For markedsrisikoen gælder, at der også er forskellige metoder til fastsættelse af risikoen herfor. Derfor afklares først, om bankerne anvender samme metode til fastsættelse af markedsrisikoen, da der igen kan være fordele bankerne imellem ved valg af forskellige metoder. Meget sigende for markedsrisikoen er renterisikoen, hvorfor denne undersøges ved hjælp af en gap-analyse på bankernes balance. Denne analyse sammenholdes med de fremtidige forventninger til renten for derved, at afklare om Sydbank har fordele i forhold til Totalbanken.

Operationelle risici undersøges ved igen, at afklare bankernes metodevalg i forhold til opgørelsen af den operationelle risiko, da også denne risiko kan opgøres efter forskellige metoder. Det vurderes, at der kan være fordele forbundet med valg af forskellige metoder.

Eventuelle fordele i form af metodevalg diskuteres i forhold til, om de kan henføres til stordrift.

Som opsamling på afsnittet om solvens og risici indeholdende analyser af kreditrisici, markedsrisici og operationelle risici foretages en delkonklusion.

Det næste tema er likviditet. Likviditet kan betragtes som den farligste af alle bankens risici, og er også et område, hvor der stilles strenge retlige krav, hvorfor likviditet er relevant at undersøge. Der foretages en sammenlignende likviditetsanalyse af Totalbanken og Sydbank. For at forstå likviditetens vigtighed præsenteres dog først tre likviditetsmæssige problemstillinger, disse danner baggrund for den efterfølgende analyse. Ud fra en analyse af bankernes likviditet kan det vurderes, om Sydbank er bedre stillet på dette område end Totalbanken og derved har fordele. Eventuelle fordele kan herefter diskuteres med henblik på, om fordelene kan antages at opstå på grund af størrelsesforskellen mellem bankerne. Analysen foretages ved at analysere, vurdere og sammenligne stabiliteten i bankernes funding fordelt på kilder samt ved, at sammenholde løbetiderne på bankernes funding og udlån og vurdere hvilken bank, der har det største gap og dermed den største risiko. Som afslutning foretages en delkonklusion.

Sidste tema der berøres i den økonomiske analyse, er vækstmuligheder. Uanset tidernes økonomiske lune er det altid essentiel for et pengeinstitut at vækste for at fastholde balancens værdi. Som grundlag for at analysere bankernes vækstmuligheder, klarlægges først hvordan bankernes egentlige udlånsvækst har været. Herefter analyseres vækstmulighederne ved hjælp af nøgletallet ICGR. Tallet fortæller, hvor meget banken kan vækste uden det koster solvens, givet det samme vægtningsmix. Den bank der kan vækste mest vurderes at have en fordel. Årsagen til eventuelle fordele til Sydbank i forhold til vækstmuligheder diskuteres. Som afslutning foretages igen en delkonklusion.

Der inddrages ikke flere temaer i den økonomiske analyse, og det næste element i opgaven er en organisatorisk analyse af Totalbanken og Sydbank. Formålet med denne er, at undersøge om Sydbank i form af sin større organisation drager fordele i forhold til Totalbanken. Banker i pengeinstitutsektoren lever stort set i den samme omverden og under de samme regler og med de samme interessentgrupper. Analysen vil derfor starte med en general vurdering af organisationsformen i pengeinstitutsektoren, denne foretages ud fra Mintzbergs fire organisationstyper. Selvom bankerne måske agerer i den samme omverden, så vil der være forskelligheder bankernes organisationer imellem. En nærmere analyse af de to banker hver

for sig foretages derfor ud fra bankernes struktur og processer, da disse elementer vurderes at sige noget om bankernes organisatoriske forskelle, og dermed om der er fordele bankerne imellem, og desuden om eventuelle fordele er opstået på grund af størrelsesforskellen på bankerne. Struktur og processer diskuteres herefter. Næste element i analysen er en inddragelse af omkostninger, som antages at være tilknyttet organisationens struktur og opbygning. Ved at inddrage omkostningerne synliggøres eventuelle fordele bedre. Der foretages afslutningsvis en diskussion af omkostningerne i forhold til organisationsopbygningen. Afslutningsvis foretages en delkonklusion på den organisatoriske analyse.

Igennem analyserne vil det være nødvendigt at beregne en række nøgletal for at sammenligne bankerne. Det er nødvendigt, at nøgletallene beregnes over mere end et år for at undgå fejlagtige konklusioner. Nøgletallene beregnes således som udgangspunkt over en periode på fem år for, at der kan ses en tendens i tallene. Hvis ikke tallene udviser samme tendens i alle år, vil dette blive kommenteret. I nogle tilfælde vil der dog kun blive anvendt tal for et enkelt år, da det antages, at tallene kun vil ændre sig lidt over tid, eller det vurderes beregning tilbage i tid vil være irrelevant.

Der vil være elementer i opgaven, som vil overlappe hinanden på både det økonomiske og organisatorisk område. For at knytte den økonomiske og den organisatoriske analyse sammen foretages derfor en samlet diskussion, hvor disse overlappende elementer inddrages.

For at samle op på de foretagne analyser og komme med en endelig besvarelse af problemformuleringen foretages en samlet konklusion.

Som afslutning foretages en perspektivering af opgaven i forhold stordriftsfordele generelt indenfor sektoren.

Afgrænsning

Som tidligere nævnt kan banker af samme størrelse, målt på arbejdende kapital, være vidt forskellige, hvilket gør det svært at generalisere problemstillingen for opgaven ud på hele sektoren. Dette vil desuden også kræve en gennemgang af hver enkelt bank i sektoren, og de nødvendige ressourcer til at foretage dette er ikke tilgængelige. Da problemfeltet alligevel findes interessant afgrænses opgaven til at se på to specifikke banker. En stor og en lille. Det betyder også, at opgaven ikke uden videre kan generaliseres ud på resten af sektoren.

I den organisatoriske analyse ses der ikke på kulturen i organisationerne. Årsagen til at kulturen udelades er manglende ressourcer og materialetilgængelighed. Det er vurderingen, at en tilbundsående kulturanalyse indebærer et ophold i virksomheden, så denne ses indefra, hvilket ikke er en mulighed i dette tilfælde. Hvis ikke virksomheden ses indefra, vurderes det, at det ikke er muligt at vurdere elementer som medarbejdernes egenart og ledelsestil mv. tilbundsående. Samtidig er der kun et vist antal sider til rådighed for opgaven, og strukturen og processerne i virksomhederne tillægges større vægt i forhold til, at analysere stordriftsfordele end kulturen.

Kildekritik

Under udarbejdelsen af denne opgave er der anvendt en række forskellige kilder, bøger, artikler fra magasiner og internettet, hjemmesider og love. Inden en kilde er anvendt i opgaven, har den gennemgået en kritisk vurdering af troværdigheden. Der er anvendt en række internetartikler, som stammer fra nyhedsmedier. Som altid kan medierne dreje en historie eller artikel i den retning de ønsker, der er dog som hovedregel i denne opgave ikke gengivet holdninger fra artiklerne men faktuelle data, som medierne ikke forventes at manipulere. Disse kilder kan dog ikke tillægges mere end mellemhøj værdi.

Litteratur i form af bøger og artikler samt hjemmesider der er anvendt i forbindelse med beskrivelse af faglig teori og fakta er skrevet af fageksperter, og kilderne vurderes derfor at være troværdige og tillægges høj værdi. Desuden er finanustilsynets hjemmeside anvendt, og denne tillægges stor troværdighed og høj værdi, da det er en offentlig myndighed. Høj værdi og troværdighed gælder også anvendelse af Nationalbankens hjemmeside, da der også her er tale om fagekspertise.

I forbindelse med organisationsanalysen har Totalbanken og Sydbank givet nogle oplysninger om deres organisationer. Disse oplysninger vurderes troværdige, da bankerne ikke menes at have nogen interesse i at fordreje oplysningerne, da de har faktisk karakter. Desuden er bankernes årsrapporter anvendt, disse må også vurderes at være troværdige, da de er udformet efter lovgivningen. Bankernes hjemmesider er også anvendt og synes også troværdige.

Udvælgelse af en stor og en lille bank

De to banker der tages udgangspunkt i, er Sydbank og Totalbanken. Metoden hvormed disse to banker er udvalgt præsenteres og begrundes i dette afsnit.

Udgangspunktet for udvælgelsen er, at de to banker til trods for størrelsesforskellen gerne må ligne hinanden, idet det forestilles, at det så er lettere at identificere de eventuelle fordele, som den store bank har, og at det desuden bliver lettere, at analysere om disse fordele kan henføres til stordrift. Hvis bankerne ligner hinanden, antages det, at der vil være færre forstyrrende elementer i analyserne, som skal adresseres.

Der er forskel på banker og sparekasser i forhold til ejerforhold og funding. En bank ejes af aktionærerne, mens en sparekasse ejer sig selv, og en sparekasse funder sig bl.a. ved hjælp af garantbeviser. Den store forskel på bank og sparekasse er, at bankens fornemste opgave er at skabe merværdi til gavn for aktionærerne. Sparekassen har ikke aktionærer, hvorfor den heller ikke har den samme opgave for at skabe merværdi til disse. Sparekassen kan herved have et andet mål med driften. På denne baggrund udelukkes allerede her valget af en sparekasse som det mindre pengeinstitut, da en sådan sammenligning vil være som at sammenligne pære og bananer. Desuden er der ingen af gruppe 1 institutterne, der har status af sparekasse, hvilket også tilsiger, at det mindre pengeinstitut skal være en bank.

Den store bank

Størrelsesmæssigt udvælges de to banker blandt andet ud fra Finanstilsynets liste over gruppeinddelingen af pengeinstitutter. Den store bank der vælges skal have en vis størrelse for, at der med stor sandsynlighed er stordriftsfordele. Af denne årsag vælges et gruppe 1 pengeinstitut, altså et pengeinstitut der har en arbejdende kapital større end 50 mia. kr.. Stordriftsfordele kan formentlig også forekomme i nogle af gruppe 2 pengeinstitutterne. Gruppe 2 bankerne er dog alligevel for langt de flestes vedkommende en del mindre end gruppe 1 institutterne, og det antages, at det hos gruppe 2 pengeinstitutter kan være sværere at vurdere, om der er tale om stordriftsfordele. For at være sikker på at den store bank der vælges har stordriftsfordele, vælges et gruppe 1 pengeinstitut.

Desuden lægges der vægt på, at banken er dansk, og at dens aktiviteter primært foregår i Danmark. Således både den store bank og den lille arbejder under ens lovgivningsmæssige rammer. Hvis den store bank er en datterbank, eller den har betydelige aktiviteter i andre lande, for eksempel i form af datterbanker, kan disse muligvis være underlagt en anden retlig regulering i dette land. Således udelukkes allerede Danske Bank og Nordea som den store bank, der anvendes i opgaven. I gruppe 1 er der nu 4 banker tilbage, hvor der yderligere kan udelukkes FIH erhvervsbank, fordi denne bank netop kun beskæftiger sig med erhverv, er den ikke ideel som repræsentant. Nykredit Bank er en del af Nykredit koncernen, og når der ses på

organisationsdiagrammet⁸ for koncernen antyder dette, at Nykredit Bank er et datterselskab af Nykredit Realkredit. Det ønskes, at den store bank der vælges, ikke er et datterselskab, hvorfor Nykredit også udelukkes. Der er således Jyske Bank og Sydbank tilbage i gruppe 1. Jyske Bank er knap dobbelt så stor som Sydbank, målt på arbejdende kapital⁹, og Jyske bank har en del flere aktiviteter i udlandet end Sydbank. Både Jyske Bank og Sydbank er forholdsvis nye banker etableret ved fusion af lokalbanker. Jyske Bank er etableret i 1967 ved fusion af fire midtjyske lokalbanker¹⁰, mens Sydbank er etableret i 1970 ved fusion af fire sønderjyske lokalbanker¹¹. Både Sydbank og Jyske Bank er sidenhen vokset ved hjælp af fusioner, tilkøb og filialåbninger. Ud fra disse historiske profiler er der således ikke noget, der taler for at vælge den ene bank frem for den anden. Men henset til at Jyske Banks aktiviteter i udlandet er flere og større end Sydbanks, vælges Sydbank som den store bank i opgaven. Desuden er det opfattelsen, at Jyske Bank forsøger at skabe et markant anderledes image end andre banker i forhold til måden hvorpå de driver bank. Dette er også en medvirkende faktor til, at Sydbank foretrækkes frem for Jyske Bank.

Den lille bank

Med hensyn til valget af den lille bank så vælges et gruppe 3 pengeinstitut. Det vurderes at der ved valg af et gruppe 3 pengeinstitut frem for et gruppe 2 pengeinstitut, er større sandsynlighed for, at der kan påvises at være forskelle mellem den store og den lille bank, som kan antages af opstå på grund af størrelsesforskellen. Hvorfor så ikke vælge et gruppe 4 pengeinstitut? Langt de fleste gruppe 4 pengeinstitutter er sparekasser, hvilket allerede her udelukker dem, da det ikke går at sammenligne banker og sparekasser blandt andet på grund af deres forskellige fundingstruktur og ejerforhold. Desuden er gruppe 4 pengeinstitutter så små, målt på arbejdende kapital, at det er tvivlsomt, om de har et filialnet, hvilket også er et udvælgelses kriterium.

Listen over gruppe 3 pengeinstitutter tæller 85 banker, herfra kan allerede udelukkes sparekasserne. For at indsnævre listen yderligere udelukkes pengeinstitutter med en arbejdende kapital under 1.500 mio. kr. og over 3.000 mio. kr. Dette gøres simpelthen for at udelukke for små og for store pengeinstitutter. Idet det antages, at nogle af de største gruppe 3

⁸ <http://www.nykredit.dk/omnykredit/info/virksomhed/selskabsstruktur.xml>

⁹ Pengeinstitutternes størrelsesgruppering primo januar 2010 samt institutternes arbejdende kapital ultimo december 2009 - <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx>

¹⁰ <http://www.jyskebank.dk/omjyskebank/profil/historie/211193.asp>

¹¹ <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/historie>

pengeinstitutter muligvis kan have nogle enkelte stordriftsfordele, og de mindste sandsynligvis ikke har et ret stort filialnet mv.

Der skal foretages en økonomisk og organisatorisk analyse af banken, og det er derfor nødvendigt at kunne skaffe alle nødvendige oplysninger til brug for disse analyser. Umiddelbart kan langt de fleste nødvendige økonomiske oplysninger findes i bankernes årsrapporter og risikorapporter, der altid er tilgængelige, da loven foreskriver offentliggørelse heraf. I forhold til udvælgelsen af den lille bank som helst skal ligne Sydbank, vil de økonomiske fakta veje tungere end de organisatoriske. Dog er det nødvendigt for den organisatoriske analyse, at der blandt andet kan fremskaffes et organisationsdiagram

For at udvælge den mindre bank er der udfærdiget et regneark, hvori en række fakta om bankerne er indarbejdet og sammenlignet med de samme fakta for Sydbank, således det kan vurderes om bankerne ligner hinanden. De faktorer der ses på, er på den økonomiske side; størrelsen på den arbejdende kapital, udlånsfordelingen mellem privat og erhverv og desuden udlån i forhold til indlån. De organisatoriske forhold der er indarbejdet i regnearket er; om organisationsdiagrammet er umiddelbart tilgængeligt på bankens hjemmeside, antallet af medarbejdere, og om det vurderes, at der er stabsfunktioner i banker. Desuden er antallet af filialer i banken indføjet, da det synes væsentligt, at den mindre bank for at kunne sammenlignes med en større bank har et vist filialnet. Det er besluttet, at det udvælgelseskriterium der vægter tungest ved udvælgelse af den lille bank, er udlånsfordelingen mellem privat og erhverv (og offentlige myndigheder). Fordelingen skal ligge så tæt op ad Sydbanks fordeling som muligt. Tabel 1 viser de nævnte fakta for nogle udvalgte gruppe 3 pengeinstitutter, som er mulige kandidater til den lille bank i denne opgave.

Som det ses af tabel 1, matcher udlånsfordelingen for Totalbanken bedst udlånsfordelingen for Sydbank. Herefter er kreditbanken tættest på Sydbanks udlånsfordeling, dog ligger også Tønder Bank og Salling Bank på nogenlunde samme niveau som kreditbanken. Da udlånsfordelingen er valgt som det vigtigste kriterium, bør Totalbanken alene set ud fra dette kriterium, vælges som den lille bank. Når der ses på forholdet mellem udlån og indlån, ligger Totalbanken længere fra Sydbank end Kreditbanken og Salling Bank gør, men Tønder Bank ligger endnu længere fra Sydbank. Da der heller ikke umiddelbart er et organisationsdiagram tilgængeligt for Tønder bank, udelukkes banken som den lille bank. Organisatorisk vurderes det, at Totalbanken, Kreditbanken og Salling Bank alle har stabsfunktioner, men Både Kreditbanken og Salling Bank har færre filialer og dermed et mindre filialnet end

Totalbanken har. Det ønskes, at banken har et vist filialnet, hvorfor dette også taler for, at Totalbanken vælges, da Totalbanken har flere filialer end Kreditbanken og Salling Bank, dog uden antallet at filialer bliver for stort. Der er ikke umiddelbart et organisationsdiagram tilgængeligt for Totalbanken. Organisationsdiagrammet har Totalbanken dog være villig til at udlevere.

Tabel 1: Udvalgte gruppe 3 pengeinstitutters arbejdende kapital, udlånsfordeling mellem privat, erhverv og offentlige myndigheder og udlån i forhold til indlån, samt antal filialer, antal medarbejdere, om der er en organisationsplan tilgængelig via bankens hjemmeside og om banken har stabsfunktioner

Bank	Arb. Kapital Mio.kr.	Antal filialer	Antal Medarb.	Udlånsfordeling i %			Udlån Ifht. Indlån I %	Tilgængelig Org.plan	Stabsfunktioner
				privat	erhverv	Off. myndighed			
Sydbank	96.078	102	2369	33,5	65,3	1,2	100	Nej	Ja
Totalbanken	2550	8	77	38	62	0	110,4	Nej	Ja
Vestfyns Bank	1799		77	48,8	50,4	0,8	88,1	Ja	Ja
Tønder Bank	2222	10	Ca.89	42,1	55,3	2,6	134,2	nej	Ja
Kreditbanken	2088	3	68	44,1	55,9	0	101,6	ja	Ja
Salling Bank	2035	5	107	36	54	0	95,6	ja	Ja

Kilde: De nævnte bankers hjemmesider, samt deres årsrapporter for 2009

Som den lille bank i opgaven vælges altså Totalbanken, da udlånsfordelingen her er tættest på Sydbanks, og dette kriterium vægter tungest. Samtidig vurderes filialnettet i Totalbanken, at have et tilstrækkeligt omfang uden det bliver for stort, og der desuden nu er et organisationsdiagram tilgængeligt.

Metoden hvormed de to banker er udvalgt, er nu præsenteret, hvorfor en nærmere præsentation af Sydbank og Totalbanken kan laves, da det er relevant at have yderligere kendskab til de banker der arbejdes med.

Præsentation af Sydbank

Sydbank er et gruppe-1-pengeinstitut, hvilket som ovenfor nævnt vil sige, at banken har en arbejdende kapital på mere end 50 mia. kroner. Sydbanks arbejdende kapital er opgjort til 96.078 mio. kr. ultimo 2009¹². Sydbank er derved Danmarks 4 største bank med en balance på 150.843 mio. kr.. Bankens aktie er noteret på børsen og indgår i OMXC20-indekset. Banken har godt 145.500 aktionærer, hvoraf ATP og Nykredit hver ejer mere end 5 %. Sydbank er landsdækkende og inddelt i 17 regioner med 102 afdelinger, hertil kommer 3 afdelinger i

¹² Pengeinstitutternes størrelsesgruppering primo januar 2010 samt institutternes arbejdende kapital ultimo december 2009 - <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx>

Tyskland samt en datterbank placeret i Schweiz. Banken har hovedsæde i Aabenraa. Det geografiske forretningsgrundlag er således Danmark, Tyskland og Schweiz. Ved opgørelsen af regnskabet for 2010 havde banken ca. 390.000 kunder. Ud af disse er omkring 32.000 erhvervskunder¹³.

Sydbanks historie starter i 1970, hvor 4 sønderjyske lokalbanker fusionerer og bliver til Sydbank. I løbet af 1970'erne bliver fusionen konsolideret, men Sydbank vækster ikke væsentligt, og antallet af afdelinger er nogenlunde konstant omkring de 50. Derimod udvider banken væsentligt i løbet af 1980'erne. Dette sker både via fusioner, opkøb og filialåbninger, og gennem 1980'erne udvides filialantallet til ca. 70. I løbet af 1980'erne etablerer Sydbank afdelinger udenfor landets grænser i Flensborg og Hamborg. Sydbank fortsætter i 1990'erne med at udvide forretningsomfanget gennem fusion og opkøb, og allerede i 1994 er bankens filialantal fordoblet til ca. 140. I 1999 samler banken alle sine hovedsædefunktioner i hovedsædet på Peberlyk i Aabenraa. Igen i 2000'erne vokser Sydbank gennem filialåbninger og overtagelser, og i 2002 åbnes datterbanken Sydbank (Schweiz) AG i St. Gallen. Som en af bankens seneste udvidelser har Sydbank i 2008 overtaget Bank Trelleborg. Set over bankens historie har Sydbank altså udvidet forretningsgrundlaget væsentligt. Således har banken fra at have en markedsandel på ca. 0,7 % ved fusionen i 1970 udvidet forretningen så markedsandelen i dag ligger på 5-8 %¹⁴.

Præsentation af Totalbanken

Totalbanken er et gruppe-3-pengeinstitut, som per definition har en arbejdende kapital større end 250 mio. kr. men under 10 mia. kr. Totalbankens arbejdende kapital er 2.550 mio. kr. opgjort ultimo 2009¹⁵. Banken er således et mellemstort gruppe-3-pengeinstitut og samlet set et mindre pengeinstitut. Banken er en lokalbank med 71 medarbejdere og 8 filialer, som er placeret på Fyn. Bankens hovedsæde ligger i Aarup på Fyn. Banken ejes af sine aktionærer og har ingen storaktionærer, altså aktionærer der ejer mere end 5 % af aktiekapitalen. 92 % af aktierne er på lokale hænder i de områder hvor banken driver sin forretning. Bankens kundegrundlag er private husstande og mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder med 5-

¹³ Præsentation af Sydbank udleveret af banken

¹⁴ <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/historie>

¹⁵ Pengeinstituternes størrelsesgruppering primo januar 2010 samt institutternes arbejdende kapital ultimo december 2009 - <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstituternes-stoerrelsesgruppering.aspx>

75 ansatte. Banken har ca. 17.000 kunder, hvis udlånsfordeling er med 39 % på privatkunder og 61 % på erhvervskunder.

Totalbanken fylder i 2011 100 år, og er således et pengeinstitut med mange år på bagen. Banken åbnede i 1911 under navnet Banken for Aarup og omegn. Banken havde i først omgang ikke et egentligt lokale at drive banken fra. Derfor fandt bankforretningerne sted fra en snedkermesters lokale på hovedgaden i Aarup. Aktiekapitalen var ved åbningen i 1911 på kr. 50.000. I 1918 åbnede banken en filial i Harndrup. I 1919 fik banken sine egne lokaler på Hovedgaden i Aarup (de samme lokaler som banken startede op i), og i 1920 udvidede banken sin aktiekapital til kr. 200.000. I 1923 åbnede banken filialer i Bred og Gelsted. I Gelsted ved overtagelse af den lokale bank. Derved var grundstenen til nutidens forretning lagt. Siden da er banken vokset yderligere med filialer i Korup, Odense, Tarup, Tommerup og Vissenbjerg. Afdelingen i Bred er lukket ned, og filialnettet udgøres nu af 8 filialer.

Økonomisk analyse

Den økonomiske analyse vil som tidligere nævnt være temabaseret og inddrage temaer, som findes vigtige i forhold til bankernes drift og dermed i forhold til, at vurdere fordele de to banker imellem. De temaer der er udvalgt til den økonomiske analyse er; rentabilitet og kapitalomkostninger, solvens og tilknyttede risici, likviditet og vækstmuligheder.

Rentabilitet og kapitalomkostninger

Det findes relevant først at have indblik i bankernes rentabilitet, og der foretages derfor en analyse heraf som det første. Analysen foretages ud fra det synspunkt, at hvis Sydbank har fordele i forhold til Totalbanken, så må Sydbank også performe bedre end Totalbanken og dermed være mere rentabel. Højere rentabilitet vurderes at være en fordel. Bankernes performance og samlede indtjening påvirkes udover deres evne til at skabe omsætning også af omkostningerne. I en bank er specielt kapitalomkostningerne vigtige, og disse undersøges derfor som anden del af analysen.

Rentabilitet

Når der skal foretages en analyse af bankernes rentabilitet, er det nødvendigt at bearbejde tallene i bankernes regnskaber, da bankerne ellers ikke kan sammenlignes. Bankernes rentabilitet analyseres med udgangspunkt i nøgletallene afkastningsgrad og egenkapitalens forrentning.

Egenkapitalens forrentning er vigtig set ud fra, at bankledelsens fornemste opgave er at øge bankens værdi til gavn for aktionærerne. Egenkapitalens forrentning, ROE, udtrykker netop hvordan aktionærernes indskud i form af aktiekapital bliver forrentet. ROE beregnes ud fra formel 1.¹⁶

$$\text{formel 1: Egenkapitalens forrentning, ROE} = \frac{\text{årets resultat}}{\text{egenkapitalen}} \cdot 100$$

Egenkapitalens forrentning er beregnet for Sydbank og Totalbanken i perioden 2006-2010 og angivet i tabel 2.

Hvordan banken udnytter sine ressourcer til at skabe afkast udtrykkes via afkastningsgraden, ROA. ROA er altså et mål for ledelsens evne til at forrente den investerede kapital, og ROA måler derved det overskud som bankens ejere og indskydere af kapital opnår. Jo højere ROA, jo bedre er bankens lønsomhed. Afkastningsgraden beregnes som i formel 2.¹⁷

$$\text{formel 2: Afkastningsgraden, ROA} = \frac{\text{årets resultat}}{\text{totale aktiver}} \cdot 100$$

Afkastningsgraden er beregnet for Sydbank og Totalbanken i perioden 2006-2010 og angivet i tabel 3. Beregningerne for egenkapitalens forrentning og afkastningsgraden kan ses i bilag 1 og 2.

Tabel 2: Egenkapitalens forrentning, ROE beregnet for Sydbank og Totalbanken i perioden 2006-2010

	2010	2009	2008	2007	2006
Totalbanken	2,92	2,34	-6,06	19,32	23,09
Sydbank	4,30	8,57	8,55	25,53	23,85

Kilde: egen tilvirkning, tal beregnet ud fra Sydbank og Totalbankens årsrapporter 2006-2010

Egenkapitalens forrentning er som nævnt vigtig, da bankledelsens fornemste opgave er at maksimere aktieholderens værdi, og ROE er et mål herfor. Som det ses af tabel 2, er Totalbankens ROE i perioden 2006 - 2010 lavere end Sydbanks ROE. Aktionærer i Sydbank får altså forrentet sin aktiekapital bedre end aktionærer i Totalbanken. Sydbank vurderes derfor her at have en fordel i forhold til Totalbanken.

Hvis en banks ROE er forholdsvis lav sammenlignet med andre banker, kan det mindske bankens adgang til ny kapital på interbankmarkedet, som er nødvendig for at opretholde og

¹⁶ Commercial Banking, s.64 f.

¹⁷ Commercial Banking, s.65

bedre bankens konkurrenceposition på markedet¹⁸. Med dette i mente kan det således tænkes, at Sydbanks adgang til kapital på interbankmarkedet er større end Totalbankens. Dog er alt relativt, og generelle tal for sektorens ROE er ikke beregnet, og både Sydbank og Totalbanken falder måske udenfor det generelle niveau. Hvis bankens niveau er bedre end sektorens generelle niveau for ROE, er det positivt og kan betyde bedre adgang til kapital. Det modsatte er tilfældet, såfremt Bankens ROE er væsentligt under sektorens. Set ud fra niveauet i ROE kan det altså tænkes, at Sydbank har større adgang til kapital på markedet end Totalbanken har, og Sydbank har således en fordel i forhold til Totalbanken her.

Tabel 3: Afkastningsgraden, ROA beregnet for Sydbank og Totalbanken i perioden 2006-2010

	2010	2009	2008	2007	2006
Totalbanken	0,31	0,24	-0,63	2,27	2,50
Sydbank	0,27	0,49	0,39	1,29	1,32

Kilde: egen tilvirkning ud fra Sydbank og Totalbankens årsrapporter 2006-2010

Afkastningsgraden er som bekendt et mål for bankens evne til at forrente den investerede kapital. Tallene for afkastningsgraden viser ikke et så entydigt billede som egenkapitalens forrentning gjorde. Totalbankens ROA er højere end Sydbanks i 2006, 2007 og 2010 og lavere i 2008 og 2009. Sydbanks afkastningsgrad er i perioden 2006-2010 mere stabil end Totalbankens. Det er tankevækkende, at det netop er i kriseårene 2008 og 2009, at Totalbankens ROA er lavere end Sydbanks. Set ud fra afkastningsgraden er en investering i Sydbanks aktier således mere stabil end en investering i Totalbankens aktier. Om dette er til fordel for Sydbank er afhængig af, om investoren er interesseret i stabilt afkast, eller investoren er til mulighed for højere afkast med større risiko.

Umiddelbart er det ikke muligt, at vurdere om egenkapitalens forrentning og afkastningsgraden kan henføres til bankernes størrelse. En ting er, hvor gode bankerne er til at skabe omsætning og indtægt. Et andet element der er vigtig for bankernes rentabilitet og nettoindtjeningen, er omkostningerne, og her er specielt kapitalomkostningerne vigtige. Der udføres derfor en nærmere analyse af bankernes kapitalomkostninger.

kapitalomkostninger

Et af de væsentligste punkter i denne sammenhæng er bankernes fundingomkostning. Jo billigere en bank kan funde sig, jo højere indtjening har den mulighed for at opnå, hvis den altså ikke anvender den billigere funding konkurrencemæssigt til at indsnævre rentemarginalen. Det er således klart, at en bank der kan funde sig billigere end sine

¹⁸ Commercial Banking, s. 65

konkurrenter har en fordel, og det er derfor relevant at undersøge de to bankers fundingomkostninger nærmere. Dette gøres via en analyse og vurdering af de to bankers WACC, weighted average cost of capital. Altså bankernes vægtede gennemsnitlige kapitalomkostning.

WACC, vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger

Når en bank låner penge ud til kunderne, må den på en eller anden vis have finansieret (fundet) udlånet. Fundingen kan enten ske ved hjælp af indlån eller lån på interbankmarkedet. Begge dele er forbundet med en renteudgift for banken. WACC er et mål for bankens vægtede gennemsnitlige kapitalomkostning, og WACC kan beregnes ud fra oplysninger i bankernes regnskaber.

Bankers funding består både af egenkapital og fremmedkapital, og det synes derfor fornuftigt, at der tages hensyn til vægtningen herimellem, når den gennemsnitlige kapitalomkostning beregnes. WACC beregnes som i formel 3¹⁹;

$$\text{formel 3: } WACC = k_d(1 - T)L + k_e(1 - l),$$

Hvor k_d er omkostning af de rentebærende passiver, T er skattesatsen, L er forholdet mellem passiver og aktiver og k_e er omkostningen på egenkapitalen. Første led i formel 3 beregnes som i formel 4:

$$\text{formel 4: } k_d(1 - T)L = \frac{\text{renteudgifter}}{\text{passiver} - \text{egenkap.}} \cdot (1 - 0,25) \cdot \frac{\text{passiver} - \text{egenkap.}}{\text{samlede aktiver}}$$

k_e er egenkapitalens omkostning og beregnes ud fra CAPM formelen i formel 5, hvor den risikofrie rente r_f fastsættes til 4,00 %, den systematiske risiko, β er 1 og det forventede markedsafkast, k_m er 8 %.

$$\text{formel 5: } k_e = r_f + \beta(k_m - r_f) = 0,04 + 1(0,08 - 0,04) = 0,08$$

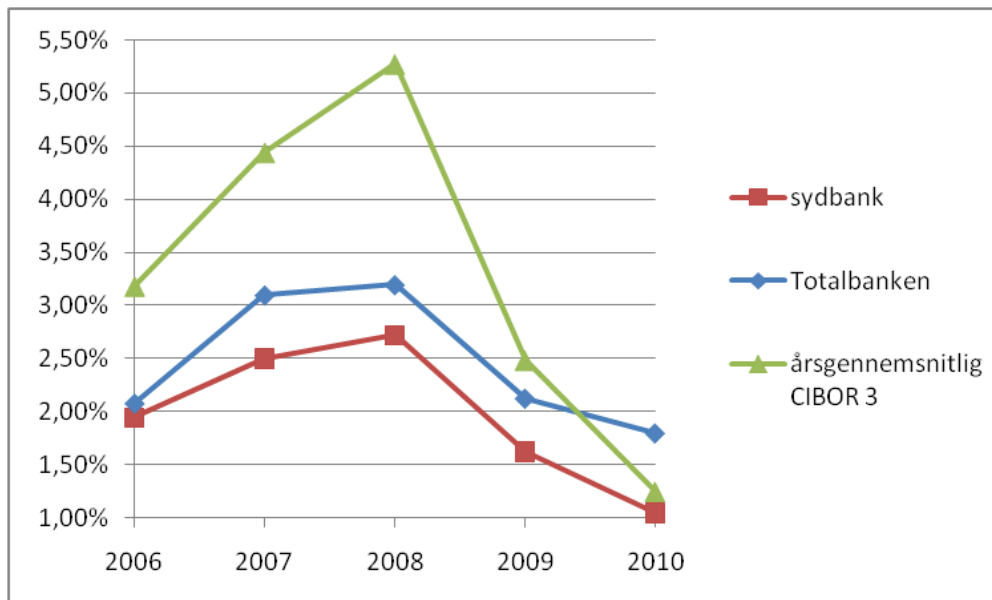
Når den risikofrie rente fastsættes, så må fastsættelsen bero på, hvad afkast der kan forventes at få ved en risikofri investering. Som udtryk for en risikofri investering anvendes en 10-årig statsobligation. Det gennemsnitlige afkast på en 10-årig statsobligation beregnet over de seneste 10 år er 3,95 %²⁰, hvorfor den risikofrie rente for nemheds skyld sættes til 4 %. I det forventede markedsafkast indregnes risiko, når der indregnes risiko, er en tommelfingerregel,

¹⁹ Commercial Banking, s. 279-280

²⁰ www.nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98227 - gennemsnittet er beregnet ud fra de angivne tal

at en investering med risiko som minimum må kunne forventes at give det dobbelte afkast af en risikofri investering. Det forventede markedsafkast sættes derfor til 8 %. Den systematiske risiko beta er sat til 1, for at WACC kan sammenlignes bankerne imellem. Den systematiske risiko ville ikke have været 1, hvis der havde været tale om en porteføljeinvestering.

Figur 1: WACC og årsgennemsnit for CIBOR 3, år 2006-2010



Kilde: Egen tilvirkning

WACC er beregnet for begge banker i perioden 2006 til 2010, jf. bilag 3 og 4, og resultatet er angivet i figur 1. Samtidig er der i figur 1 indføjet tal for årsgennemsnittet for CIBOR 3²¹. CIBOR –renten er en referencerente for afgivelse af likviditet på interbankmarkedet på usikret basis. CIBOR beregnes for hver bankdag og for en række forskellige løbetider lige fra 1 uge til 12 måneder. CIBOR renten kan derfor anvendes som referencerente i forhold til bankernes fundingomkostninger udtrykt ved WACC.

Bankerne bør formå at finansiere sig billigere end pengemarkedsrenten, da det jo ellers vil være mere rentabelt at afvikle banken og placere overskydende midler til pengemarkedsrenten. Pengemarkedsrenten kan her udtrykkes som CIBOR 3. Som det ses af figur 1, finansierer begge banker sig i år 2006 til 2009 under CIBOR 3, hvilket må siges at være positivt. Men i år 2010 finansierer kun Sydbank sig under CIBOR 3. Totalbankens gennemsnitlige kapitalomkostning ligger over CIBOR 3 i 2010. Totalbanken bør altså her have et fokuspunkt, for hvis denne tendens fortsætter i fremtiden, vil det presse bankens konkurrenceevne og rentabilitet, og dette kan i værste tilfælde betyde, at banken må lukke.

²¹ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

Som tidligere nævnt forholder det sig således, at jo lavere fundingomkostninger en bank har i forhold til konkurrenterne, jo højere indtjening har den mulighed for at skabe, hvis den altså ikke anvender de lavere fundingomkostninger konkurrencemæssigt til at nedsætte renten på kundernes lån. Det kan således ses af figur 1, at Sydbank har en fordel i forhold til Totalbanken, da Sydbank i hele perioden formår at funde sig billigere end Totalbanken.

Spørgsmålet er nu, om denne fordel kan tilskrives stordriftsfordele og fremavles på grund af størrelsesforskellen på de to banker. For at undersøge nærmere hvorfor Sydbank har en lavere WACC end Totalbanken, må der foretages en yderligere analyse af bankernes WACC og funding. Fundingen kan deles op i forskellige kilder, og da der kan være forskellige priser på fundingen fra de forskellige kilder, er det relevant, at undersøge hvordan bankernes funding er fordelt på fundingkilderne. Når fordelingen på fundingkilder er bestemt, undersøges bankernes WACC nærmere. Da WACC beregnes som summen af de vægtede omkostninger til fremmedkapital og egenkapital, er det oplagt at dele formlen og se på omkostningerne til egenkapitalen for sig og omkostningerne til fremmedkapitalen for sig. Omkostningen til fremmedkapitalen findes på venstre side af plusset i WACC-formlen, mens omkostningen til egenkapitalen findes på højre side af plusset.

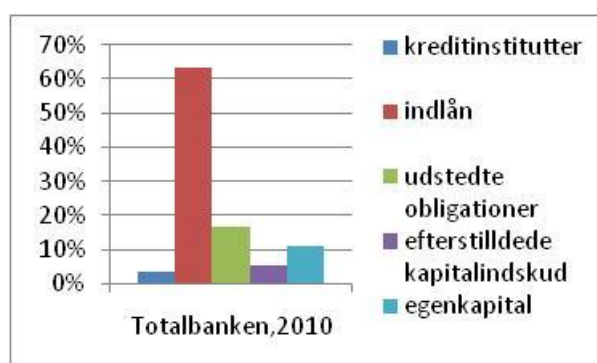
Bankernes funding

Det er her passende, at præcisere hvad der forstås ved bankens funding. Funding kan beskrives som den aktivitet, der består i at fremskaffe midler til banken. Bankens funding findes således på passivside af balancen og består af egenkapital og fremmedkapital. Egenkapitalen giver sig selv, mens fremmedkapitalen kan inddeles i flere kategorier; ansvarlig lånekapital og andre pengemarkedslån, obligationsudstedelse samt indlån fra kunder.²² Således kan der ud fra bankens balance opstilles en liste med bankens fundingkilder, og det kan beregnes hvor stor en procentdel, der stammer fra den enkelte fundingkilde. Herefter kan den procentvise andel af kilderne sammenlignes og analyseres de to banker imellem. Dette er gjort for Totalbanken og Sydbanks funding for 2010. Bilag 7 viser dog, at den procentvise fordeling på fundingen i perioden 2006 til 2010 udviser samme tendens som tallene i 2010. Da tallene udviser den samme tendens som 2010-tallene, og funding ses som en fremadrettet aktivitet, vil der dog kun blive kommenteret på tallene for 2010.

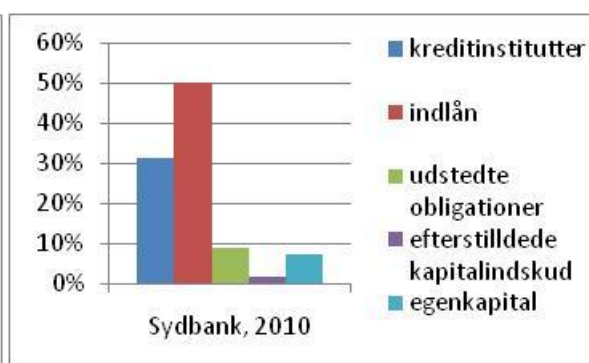
²² Danske Bankvæsen, s. 270 ff.

Som det ses af figur 2 og figur 3, er den største fundingkilde i begge banker indlån, men i Totalbanken udgør indlån 63 % (2010) af fundingen, hvor den i Sydbank udgør 50 % (2010). Indlån udgør altså en væsentlig større del af fundingen i Totalbanken, end den gør i Sydbank. Egenkapitalens andel af fundingen er også større i Totalbanken, end den er i Sydbank. Egenkapitalen udgør 11 % (2010) i Totalbankens funding, mens den udgør 7 % (2010) i Sydbank. Af figur 2 og 3 ses samtidig, at pengemarkedslån udtrykt ved kreditinstitutter i Sydbank udgør en noget større del af fundingen, end den gør i Totalbanken. Fundingandelen på kreditinstitutter er 32 % (2010) i Sydbank, hvor den kun er 4 % i Totalbanken. Det siges, at være typisk at et mindre pengeinstitut finansierer sig mere med indlån, end en stor bank gør.

Figur 2: funding fordelt på kilder i Totalbanken 2010



Figur 3: Funding fordelt på kilder i Sydbank, 2010



Kilde: Egen tilvirkning efter Totalbankens årsrap. 2010

Kilde: Egen tilvirkning efter Sydbanks årsrapport 2010

Da funding i bankerne nu er fordelt på kilder, er det muligt at foretage en nærmere undersøgelse af bankernes WACC, hvor formlen deles i omkostningerne til egenkapitalen og omkostninger til fremmedkapitalen. Når denne analyse er gennemført, foretages en diskussion af bankernes WACC og funding.

WACC - Egenkapitalens vægtede omkostning

Den vægtede omkostning til egenkapitalen beregnes i WACC som produktet af egenkapitalens omkostning, k_e og vægten udtrykt ved $(1-L)$. k_e er udtryk for hvad det koster at købe 1 kr. egenkapital i banken. k_e beregnes som nævnt via CAPM-formlen hvilket medfører, at k_e bliver en konstant. Således er k_e ens for Sydbank og Totalbanken, og altså koster det lige meget at købe 1 kr. egenkapital i Sydbank og Totalbanken. I forhold til udregningen af bankernes WACC kan det herved konstateres, at det er vægten, der er den afgørende faktor i forhold til omkostningen på egenkapitalen. Det er derfor relevant at analysere denne. Vægten er som bekendt $1-L$, hvor L er forholdet mellem passiver og aktiver. Beregnet som passiverne fratrasket egenkapitalen delt med aktiverne som i formel 6:

$$\text{formel 6: } L = \frac{\text{passiver} - \text{egenkapital}}{\text{samlende aktiver}}$$

Passiver og aktiver i Formel 6 vil være det samme tal, når der er tale om en bank, hvorfor det er egenkapitalens størrelse i forhold til balancen, der er afgørende i formelen for L. Jo større egenkapitalen i forhold til balancen er, jo mindre bliver brøkens tæller, jo mindre bliver L. Jo mindre L er, jo større bliver højre side i WACC formelen, da k_e ganges med $1-L$. Altså jo mindre L er, jo mere vægter omkostningen til egenkapitalen i beregningen af WACC.

Tabel 4: vægten L beregnet for Totalbanken og Sydbank i perioden 2006-2010.

	2010	2009	2008	2007	2006
Totalbanken	0,89	0,90	0,90	0,88	0,89
Sydbank	0,93	0,94	0,95	0,95	0,94

Kilde: Egen tilvirkning, ud fra beregninger af WACC foretaget ud fra Totalbankens årsrapport og Sydbanks årsrapport

Som det ses, af tabel 4 er L for Totalbanken i perioden 2006-2010 lavere end L for Sydbank, således konstateres omkostningen til egenkapitalen at vægte mere i WACC hos Totalbanken end hos Sydbank. Dette forårsages af, at Totalbanken funder sig forholdsmæssigt mere med egenkapital end Sydbank. Egenkapitalen er den dyreste fundingkilde, der findes. Da Totalbanken er fundet forholdsmæssigt mere med egenkapital, kan dette delvis forklare Totalbankens højere WACC. Venstresiden i WACC-formlen udgør omkostninger til fremmedkapitalen, denne undersøges i næste afsnit.

WACC - Fremmedkapitalens vægtede omkostninger

Fremmedkapitalen udgør i en bank langt størstedelen af bankens funding, fremmedkapitalen udgør 89 % (2010) i Totalbanken og 93 % (2010) i Sydbank. Derfor er omkostningen på fremmedkapitalen af afgørende betydning for banken. Når der ses på venstresiden i WACC formelen, så er det siden, der beregner den vægtede omkostning til fremmedkapitalen, dette sker efter formel 7.

$$\text{formel 7: fremmedkapitalens vægtede omkostning} = k_d(1 - T)L,$$

Hvor L som i beregningen af den vægtede omkostning for egenkapitalen er forholdet mellem passiver og aktiver, og hvor omkostningen til fremmedkapitalen, k_d , er renteudgifterne delt med passiverne fratrasket egenkapitalen som i formel 8:

$$\text{formel 8: } k_d = \frac{\text{renteudgifter}}{\text{passiver} - \text{egenkapital}}$$

T er skattesatsen, 25 %, og altså en konstant. Således er der to faktorer, der kan påvirke den vægtede omkostning til fremmedkapitalen, disse er vægten L (forholdet mellem passiver og aktiver) og prisen på fremmedkapital, k_d . Jo mindre L er, jo mindre vægter fremmedkapitalen i opgørelsen af WACC, men som nævnt og som det ses af L , er bankerne generelt fundet langt mere med fremmedkapital end egenkapital. Prisen på fremmedkapitalen, k_d , er således absolut afgørende. K_d beregnes som i formel 8, og som det ses, er der her 3 variabler, renteudgifterne, passiver og egenkapital. Hvis passiver og egenkapital holdes konstant, og renteudgifterne er variable, så vil k_d blive større, jo højere renteudgifterne bliver. Hvis det derimod forestilles, at renteudgifterne holdes fast, er forskellen mellem passiver og egenkapital afgørende. Jo større egenkapitalen er i forhold til passiverne, jo mindre vil nævneren i formlen for k_d blive, og jo større vil k_d blive, altså jo dyrere vil fremmedkapitalen blive. Dette er dog tænkte eksempler, alle tre variabler i formlen for k_d vil i virkeligheden ændre sig fra år til år. Bankerne har mulighed for at påvirke alle tre variabler. K_d for Totalbanken og Sydbank er angivet i tabel 5.

Tabel 5: fremmedkapitalens omkostning, k_d beregnet for Totalbanken og Sydbank i perioden 2006-2010

	2010	2009	2008	2007	2006
Totalbanken	0,014	0,019	0,035	0,033	0,018
Sydbank	0,007	0,016	0,033	0,029	0,021

Kilde: Egen tilvirkning, ud fra beregninger af WACC foretaget ud fra Totalbankens årsrapporter og Sydbanks årsrapporter

Som det ses af tabel 5 er k_d lavere for Sydbank, end den er for Totalbanken. Sydbanks pris på fremmedkapital er altså billigere end Totalbankens pris på fremmedkapital. Da bankerne er fundet mest med fremmedkapital, er det klart, at Sydbank har en fordel i forhold til Totalbanken, da Sydbanks pris på fremmedkapitalen er lavere. Samtidig er Sydbank fundet mere med fremmedkapital end Totalbanken. Da Sydbank både betaler mindre for fremmedkapitalen, og denne vægter mere i beregningen af WACC, er dette således med til at forklare, hvorfor Sydbanks WACC er lavere end Totalbankens.

Der kan ikke gives et entydigt svar på, hvorfor Sydbank kan funde sig billigere end Totalbanken. Årsagerne diskuteres derfor i nedenstående afsnit. Dog kan det konkluderes, at Sydbank har en fordel i forhold til Totalbanken, da Sydbank funder sig billigere.

Diskussion af kapitalomkostninger og funding

Da der ikke kan gives et entydigt svar på, hvorfor Sydbank og Totalbanken er fundet som de er, og hvorfor Sydbank kan funde sig billigere end Totalbanken, diskuteres årsagerne nu.

Når banker skal funde sig via interbankmarkedet, så låner bankerne penge på markedet. Den rente bankerne skal betale for lånene er forskellig fra bank til bank. Når vi i pengeinstitutterne låner penge ud til vores kunder, foretager vi en kreditvurdering, herunder en vurdering af den risiko der ligger i udlånet. Det samme gør sig gældende for de institutter, der udlåner penge på interbankmarkedet. Da bankerne har forskellige risikoprofiler, vil de derfor opnå forskellige renter, når de henter kapital på interbankmarkedet. Generelt siges det, at de mindre banker betaler en højere pris for den kapital, der hentes på interbankmarkedet. Årsagen er, at mindre banker ofte vurderes som mere risikofyldte end de større banker. En række faktorer indvirker på denne risikoprofil. En af dem er solvensen. Solvensen i en bank angiver hvor solid banken er, og solvensen kan derved til dels anvendes som et udtryk for bankens risikoprofil. I forhold til prisen på lån på interbankmarkedet vil det altså sige, at jo mere solid en bank er, jo bedre pris kan den få. Da udlånerne på interbankmarkedet i forvejen forventer, at mindre banker er mere risikofyldte end større banker, kan en højere solvens således være med til at modvirke en højere pris på interbanklåne.

Egenkapitalen er afgørende for bankernes opgørelse af solvensen, da egenkapitalen medtælles i solvensen som kernekapital. Jo højere egenkapital, jo højere kernekapital, jo højere basiskapital, hvilket i sidste ende vil give en højere solvens. Solvensen i Totalbanken er i 2010 opgjort til 17,8 % og 15,4 % i Sydbank. Måske er Totalbanken fundet mere med egenkapital end Sydbank for at opnå højere solvens. Sidegevinsten i relation dertil er lavere pris på interbankmarkedslån.

At interbankmarkedet vurderer mindre pengeinstitutter som mere risikofyldte betyder, at der på pengemarkedet forlanges en højere pris på lån til mindre pengeinstitutter, end der gør til større pengeinstitutter. Dette er medvirkende til, at omkostningen til fremmedkapital, k_d er større Totalbanken end i Sydbank. At interbankmarkedslån er dyrere for Totalbanken kan betyde, at Totalbanken søger andre fundingkilder som for eksempel indlån. Hvis en bank ønsker at funde sig med indlån, må den nødvendigvis kunne tiltrække indlånene. Dette kan ske ved at betale en højere rente til indlånerne. En anden årsag til den større fremmedkapitalomkostning, k_d , i Totalbanken end i Sydbank kan således være, at Totalbanken i højere grad er fundet med indlån, end Sydbank er. Det kan dog være, at det er lettere for Totalbanken som lokalbank, på grund af goodwill i lokalbefolkningen, at tiltrække indlån, end det er for Sydbank.

Når den generelle opfattelse er, at store banker kan funde sig billigere på pengemarkedet end mindre banker, kan det være fordi, de store banker anses som mindre risikofyldte. Der vil så uvægerligt byde sig spørgsmålet, hvorfor anses store banker som mindre risikofyldte end mindre banker? En ting er fakta, en anden er psykologi. For at begynde med fakta så er det typisk, at en mindre bank rent geografisk er afgrænset til det bestemte område, hvori den driver sin virksomhed. Den mindre bank har altså en mindre geografisk spredning på sine engagementer, og sandsynligvis anses den mindre bank derfor som havende en større geografisk kreditrisiko end den landsdækkende bank. Samtidig er det ofte sådan, at nogle erhverv er afgrænset til nogle bestemte geografiske områder, altså er der i nogle områder en større koncentration af et bestemt erhverv, hvilket også kan være en årsag til, at pengeinstitutter anses for mere risikofyldte end større banker. Samtidig er det ofte således, at de større banker anvender en mere detaljeret ratingmetode af kunderne og kreditrisikoopgørelsesmetode end de mindre banker. Totalbanken anvender standardmetoden til opgørelse af kapitalkravet fra kreditrisiko, mens Sydbank anvender en intern rating metode på kunder i Danmark og standardmetoden på kunder i Tyskland og Schweiz og enkelte leasingengagementer. Interne ratingmetoder antages at være mere detaljerede og præcise end standardmetoden, hvorfor de interne ratingmetoder anses for at være bedre end standardmetoden. Forskellen i metoden til opgørelse af kreditrisiko kan således også være en årsag til, at store banker anses for mindre risikofyldte end mindre banker.

Når det psykologiske aspekt inddrages, så er den generelle opfattelse som sagt, at mindre pengeinstitutter er mere risikofyldte end større pengeinstitutter. Det vil være en logisk slutning, at de mange krak og problemer i de mindre pengeinstitutter i Danmark i den seneste tid styrker denne opfattelse. Et andet psykologisk aspekt er, at den generelle opfattelse formentlig er, at en stor bank drives mere professionelt end en mindre bank. Det kan måske også godt være tilfældet i de fleste situationer, men der findes formentlig også mindre pengeinstitutter, der er professionelt drevet. Set i forhold til denne diskussion må Sydbank have en fordel ved funding på interbankmarkedet i forhold til Totalbanken, og fordelene er netop, at Sydbank er væsentlig større end Totalbanken.

Delkonklusion

Af rentabilitetsanalysen fremgik det, at Sydbank i perioden 2006 til 2010 er bedre til at forrente sin egenkapital end Totalbanken, hvilket er en fordel. Sydbanks afkastningsgrad er desuden mere stabil end Totalbankens. Analysen af Totalbanken og Sydbanks WACC viser, at Sydbanks WACC er lavere end Totalbankens WACC, og det kan derfor konkluderes, at

Sydbank som følge af dette har en fordel her i forhold til Totalbanken. For at undersøge nærmere hvorfor Sydbanks WACC er lavere end Totalbankens, er der foretaget yderligere analyse af bankernes kapitalomkostninger. Analysen er foretaget ved, at opdele omkostningerne i egenkapital og fremmedkapital. Sammensætningen af bankernes fundingkilder er desuden inddraget. Ud fra den yderligere analyse kan det konkluderes, at Totalbanken er fundet mere med indlån og egenkapital, end Sydbank er. Mens Sydbank er fundet mere med interbankmarkedslån, end Totalbanken er. Der kan ikke gives noget entydigt svar på, hvorfor bankernes funding er sammensat således, men ovenstående diskussion klargør, at Sydbank med stor sandsynlighed kan funde sig billigere end Totalbanken som følge af bankens størrelse.

Solvens og risici tilknyttet solvensen

Dette afsnit forklarer hvordan solvensen i en bank udregnes, og hvilke elementer der indregnes heri. Herefter præsenteres og analyseres Totalbankens og Sydbanks solvens, og den optimale solvens diskuteres herefter med henblik på, at afklare om Sydbank i forhold til solvensen kan siges at have fordele i forhold til Totalbanken. Viden om solvensopgørelsen er desuden relevant for forståelsen af de efterfølgende afsnit, der analyserer de risikoelementer, der indregnes i de risikovægtede poster i solvens. Analysen af disse risikoelementer foretages med henblik på, at analysere de risici bankerne løber i forhold til solvensopgørelsen. Herefter vurderes om Sydbank i forhold til Totalbanken har fordele på dette område, og om eventuelle fordele er opstået på grund af Sydbanks størrelse.

Solvens

Solvensen i et pengeinstitut kan beskrives som den buffer, banken har til de fremtidige tab, som den ikke kender til. Pengeinstitutvirksomhed i dag indebærer påtagelse af risiko, hvorfor lovgivningen på området indeholder en række regler, der skal sikre, at bankerne har tilstrækkelig kapital til at kunne dække uventede tab. I januar 2007 indførtes Basel II – reglerne, som herhjemme er implementeret i lovgivningen via lov om finansiell virksomhed og kapitaldækningsbekendtgørelsen. En opgradering af reglerne, Basel III, er godkendt, men reglerne er endnu ikke endeligt fastlagt, og derfor præsenteres Basel II reglerne.

Basel retningslinjerne inddeler kapitaldækningsreglerne i tre søjler, der supplerer hinanden med henblik på, at sikre at opgørelsen af kapitalkravet er bedre i overensstemmelse med de risici, den enkelte bank påtager sig. De danske regler for kapitaldækning er stort set sammenfaldende med Basel-reglerne, og reglerne for kapitaldækning kan derfor med fordel

beskrives med udgangspunkt i Basel-reglernes tre søjler. Den første søjle omhandler det objektive mindstekapitalkrav. Anden søjle omhandler supplerende individuelle kapitalkrav, altså det individuelle solvensbehov og tilsyn, og tredje søjle omhandler oplysningsforpligtelser, som i de danske regler kan oversættes til markedsdisciplinen.²³

Det objektive mindstekapitalkrav – søjle 1

Det objektive mindstekapitalkrav kaldes også solvenskravet. Solvenskravet skal dække summen af kapitalkravet til kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. Lov om finansiell virksomhed, LFV, angiver i § 124, stk. 2, at basiskapitalen skal udgøre mindst 8 % af de risikovægtede poster, hvilket er solvenskravet. Desuden skal minimumskravet også være opfyldt. Minimumskravet angiver, at basiskapitalen skal være på min. 5 mio. euro. Jf. LFV § 127 er det største af de nævnte tal kapitalkravet. Bankens solvens udregnes som i formel 9.

$$\text{formel 9: solvens} = \frac{\text{basiskapital}}{\text{risikovægtede poster}}$$

Totalbanken har opgjort sin solvens til 17,8 % (2010)²⁴, og Sydbank har opgjort sin solvens til 15,4 % (2010)²⁵. Det optimale solvensbehov diskuteres nærmere i et senere afsnit. De elementer der indgår i beregningen af solvensen gennemgås nedenfor

Basiskapital

Basiskapitalen er defineret i LFV § 128 og sammensættes af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Kernen i basiskapitalen er kernekapitalen som beskrives i LFV § 129. Kernekapitalen er den sikreste kapital for bankens kreditorer, og kan opfattes som egenkapitalen. Den hybride kernekapital beskrives i LFV § 132, og er et lån, banken har fået på specielle vilkår. Heraf kan nævnes, at lånet som udgangspunkt ikke kan opsiges af andre end banken selv, dog skal Finanstilsynet give tilladelse til opsigelsen. En begrænset del af den hybride kernekapital kan medtælles i kernekapitalen, reglerne er fastsat i LFV § 129. Den del af den hybride kernekapital der ikke kan medregnes i kernekapitalen kan, i opgørelsen af basiskapitalen, i stedet medregnes som supplerende kapital. LFV § 135 beskriver den supplerende kapital. Den supplerende kapital består bl.a. af ansvarlig lånekapital, der beskrives i LFV § 136. Ansvarlig lånekapital er som hybrid kernekapital et lån, der er givet til banken. Ansvarlig lånekapital udløber dog efter mindst 5 år. Ansvarlig lånekapital er ikke så

²³ Danske Bankvæsen, s. 218 ff.

²⁴ Totalbankens årsrapport 2010, s.21

²⁵ Sydbanks årsrapport 2010, s. 42

sikker som hybrid kernekapital, og som følge heraf skal banken de sidste 3 år før lånet udløber, nedskrive den del der kan medregnes i solvensen med 25 %.

Den nærmere opgørelse af basiskapitalen vil ikke blive gennemgået yderligere her.

Risikovægtede poster

Den anden faktor i udregningen af bankens solvens er de risikovægtede poster. De risikovægtede poster defineres i LFV § 142 som et mål for den samlede risiko for tab, som er forbundet med virksomhedens aktiviteter, herunder kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. Kapitaldækningsbekendtgørelsens kapitel 4-7 og tilhørende bilag angiver reglerne for opgørelsen af de risikovægtede poster.

Kreditrisiko

En banks kreditrisiko defineres som risikoen for tab som følge af, at modparter helt eller delvist misligholder deres betalingsforpligtelser. Bankerne kan opgøre kapitalkravet til kreditrisiko efter tre metoder. Den ene metode er en standardmetode, og de to andre metoder er metoder, der beror på bankens egne interne risikosystemer. De tre metoder er for overbliksskyld angivet i tabel 6.

Tabel 6: opgørelsesmetoder til opgørelse af kreditrisiko

Standardmetoden	Risikovægtene afhænger af modpartens eksterne rating, hvis en sådan findes
Intern rating metode -grundlæggende metode	Risikovægte afhænger af egne estimater for sandsynlighed for default/misligholdelse. Øvrige risikoparametre fastsættes af tilsynsmyndighederne
Intern rating metode -avanceret metode	Som den grundlæggende metode. Derudover estimerer instituttet selv yderligere risikoparametre; tabsprocent ved misligholdelse, krediteksponeringen ved misligholdelse og den risikoreducerende effekt ved brug af garantier og kreditderivater

Kilde: Nye krav til banker og realkreditinstitutters opgørelse af kreditrisiko, Finans/invest 2, 2002, s. 26

Totalbanken anvender standardmetoden til opgørelse af kreditrisikoen (jf. risikostyring i Totalbanken 2010) mens Sydbank anvender, med undtagelse af eksponeringer i bankens filialer i Tyskland, eksponeringer i datterbanken i Schweiz og enkelt leasingaftaler, en intern rating baseret metode (IRB). For privatkunder anvendes den avancerede interne metode, mens der for erhvervskunder anvendes den grundlæggende interne metode. De risikovægte der anvendes vil ikke blive gennemgået yderligere her. Dog skal det siges, uanset om der

anvendes standardmetoden eller en IRB-metode, så vil de forskellige eksponeringer have forskellige risikovægte. IRB-metoden vil dog have flere nuanceringer i risikovægtningen end standardmetoden. Lån og garanti vil vægte i forhold til hvor høj risikoen herpå vurderes at være. Har banken for eksempel lån med pant i fast ejendom, vil det belaste solvensen hårdere, hvis huspriserne falder, idet det vil medføre en stigning i de risikovægtede poster.

Markedsrisiko

Markedsrisikoens bidrag til de risikovægtede poster består af risikoen for tab på aktier, rente, valuta og råvarer. Kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 12-15 afdækker reglerne for kapitalvægtningen for markedsrisikoen. Den samlede markedsrisiko fås ved at summere risikoen for de enkelte risikokategorier. Ofte stammer der største bidrag til markedsrisikoen fra bankens renterisiko. Denne analyseres i et senere afsnit for Sydbank og Totalbanken og uddybes derfor ikke her.

Operationel risiko

Jf. kapitaldækningsbekendtgørelsens § 53, stk. 2 er operationel risiko, risikoen for tab på grund af u hensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl og systemmæssige fejl, eller tab på grund af eksterne begivenheder, herunder retlige risici. Pengeinstitutter kan ved opgørelse af den operationelle risiko anvende en af tre metoder, basisindikatormetoden, standardindikatormetoden eller den avancerede metode. Totalbanken anvender basisindikatormetoden, og Sydbank anvender standardindikatormetoden. Dette uddybes i et senere afsnit.

Individuelt kapitalkrav og tilsynets rolle – søjle 2

I Danmark er det individuelle kapitalkrav implementeret i lovgivningen som det individuelle solvensbehov, jf. LFV § 124, stk. 4. Det individuelle solvensbehov medfører, at bankens ledelse (bestyrelse og direktion) skal vurdere, hvorvidt bankens individuelle solvensbehov er højere end det fastsatte minimumskrav på 8 %. Hvis ikke finanstillsynet er enig i det individuelle solvensbehov, som banken selv har fastsat, så kan Finanstillsynet fastsætte et højere solvensbehov, jf. LFV § 124, stk. 5. Årsagen til at der skal fastsættes et individuelt solvensbehov er, at pengeinstitutter udover de risici der er nævnt under søjle 1 også udsættes for andre risici. For eksempel forretnings-, pensions-, og koncentrationsrisici. Det fremgår af kapitaldækningsbekendtgørelsen, KBD § 5, stk. 1 med tilhørende bilag, at bankens bestyrelse og direktion skal sikre, at virksomheden råder over interne procedurer til risikomåling og

styring heraf. Pengeinstitutterne skal hvert år opgøre og oplyse deres individuelle solvensbehov.

Totalbanken har fastsat sit individuelle solvensbehov til 11,4 % ultimo 2010²⁶, mens Sydbank har opgjort sit individuelle solvensbehov til 9,6 % ultimo 2010²⁷.

Oplysningsforpligtelsen – søjle 3

Oplysningsforpligtelsen i Basel-retningslinjerne omhandler markedsdisciplinen, hvilket vil sige, at pengeinstitutterne er forpligtet til minimum 1 gang om året at offentliggøre detaljeret information om deres risikoforhold. Pengeinstitutterne udfærdiger derfor en risikorapport.

Den optimale solvens

I tabel 7 er solvensen anført for Sydbank og Totalbanken i perioden 2006 til 2010. Som det ses, har Sydbank i 2009 og 2010 haft en lavere solvens end Totalbanken. I 2008 har Sydbank dog lagt med en højere solvens end Totalbanken, og i 2007 og 2006 har bankerne haft en nogenlunde ens solvensprocent.

Tabel 7: Solvens for Totalbanken og Sydbank i 2006 til 2010

	2010	2009	2008	2007	2006
Totalbanken	17,8	18,3	12,4	12,3	11,9
Sydbank	15,4	15,2	14,7	11,9	11,8

Kilde: Totalbankens årsrapport 2010, s.5 og Sydbanks årsrapport 2010, s. 4

Det ses samtidig af tabel 7, at Totalbanken fra 2008 til 2009 forøger sin solvens drastisk. Dette kan tænkes at være en følge af, at Totalbanken har tilsluttet sig bankpakke II. Sydbank deltager ikke i bankpakke II. Banken har i stedet for foretaget en aktieudvidelse af kapitalen for at sikre et tilstrækkeligt højt solvensniveau. Med udgangspunkt i solvensen for 2010 ligger begge banker med en forholdsvis høj solvensoverdækning set i forhold til det individuelle solvensbehov, og begge banker må således vurderes at have prioriteret at have en væsentlig afstand fra solvensen ned til det individuelle solvensbehov.

Spørgsmålet er, om bankerne ligger med den optimale solvens? Hvad den optimale solvens er, kan der ikke gives et entydigt svar på, da dette afhænger af den enkelte bank. Jo højere risici banken løber, jo højere bør solvensen være. Men som så meget andet er også solvensen en balancegang. En alt for høj solvens kan være til skade for bankens aktionærer, idet der herved bindes for mange penge hvor indtjeningen er for lav, set i forhold til hvis pengene var blevet lånt ud. Omvendt signalerer en høj solvens i forhold til det individuelle solvensbehov

²⁶ Totalbankens årsrapport, s. 8

²⁷ Sydbanks årsrapport 2010, s. 12

sikkerhed overfor kunder, investorer og interbankmarkedet. En høj solvens kan desuden være med til at hjælpe banken til at funde sig billigere i pengemarkedet, da banken som nævnt kan anses for at være mere sikker, hvis den har høj solvens.

Ud fra ovenstående kan det altså ikke vurderes om Sydbanks lavere solvens i forhold til Totalbankens er fordelagtig, da den optimale solvens er afhængig af det enkelte pengeinstitut. Totalbankens højere solvensprocent og højere individuelle solvensprocent kan dog være udtryk for, at Totalbanken har højere risici end Sydbank. Den højere solvens for Totalbanken kan som tidligere nævnt også være med til at sikre billigere funding på interbankmarkedet.

I de efterfølgende analyser ses der på nogle af de risici, som bankerne udsættes for. De risici der analyseres, er risici tilknyttet solvensen altså kreditrisiko, markedsrisici og operationelle risici.

Risici tilknyttet solvensopgørelsen

En nærmere analyse af bankernes risici fordelt på kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko er relevant at foretage med baggrund i, at der med stor sandsynlighed kan påvises at være forskel på de to bankers risikoeksponering og metodevalg til opgørelse heraf, hvorfor der også med stor sandsynlighed vil være fordele bankerne imellem.

Kreditrisici

Når der ses på bankernes opgørelse af solvensbehovet, så ses det, at langt størsteparten af kapitalkravet stammer fra kreditrisiko. Kreditrisiko er således en ekstrem vigtig risiko at tage hensyn til, men samtidig også en risiko der ikke kan undgås, når der drives bank. Kreditrisikoen defineres som risikoen for tab som følge af en modparts misligholdelse af betalingsforpligtelser overfor banken. Modpartens finansielle/økonomiske situation ændres løbende, og derfor er kreditrisiko over tid en variabel faktor som bør vurderes løbende. På grund af at kreditrisikoen er variabel over tid, er det afgørende, at bankerne har et godt overblik over kreditrisikoen, og at indtjeningen modsvarer den kreditrisiko banken løber. Jo højere risiko jo højere bør prisen på kredit også være. Traditionelt set er styring af kreditrisikoen bundet op på bankens kreditvurdering af kunden, som tager udgangspunkt i kundens økonomiske situation. Altafgørende er det, om kunden har vilje og evne til at overholde sine forpligtelser overfor banken.²⁸

²⁸[http://www.nationalbanken.dk/dndk/Publikationer.nsf/d879bfb82a448540c12575130043d62a/6096D948F81160FEC1256E620050B3D8/\\$file/2001_KVO1_mod43.pdf](http://www.nationalbanken.dk/dndk/Publikationer.nsf/d879bfb82a448540c12575130043d62a/6096D948F81160FEC1256E620050B3D8/$file/2001_KVO1_mod43.pdf)

Kreditrisikoen er specielt vigtig for bankernes solvens, da det største bidrag til de risikovægtede poster stammer herfra. Samtidig er kreditrisikoen vigtig i forhold til opgørelsen af det individuelle solvensbehov. Jo større kreditrisiko banken løber, jo højere solvens skal den have. Jo højere solvens banken har/skal have, jo flere penge er der bundet, hvor de giver mindre afkast, end hvis de blev lånt ud. Ud fra et solvensmæssigt synspunkt er lav risiko via spredning derfor at foretrække. Dog skal det altid have sig i mente, at risiko og indtjening skal stå mål med hinanden.

Dette kreditrisiko-afsnit vil omfatte analyser af kreditkoncentration og store engagementer for Sydbank og Totalbanken. Bankernes kreditrisiko vurderes blandt andet ud fra det solvensmæssige synspunkt om, at spredning i porteføljen er at foretrække. I forhold til kreditrisikoen ses kun på udlånsfordelingen for 2010, da fordelingen vurderes at ændre sig meget lidt over tid. Desuden inddrages et afsnit vedrørende bankernes nedskrivninger for, at illustrere den risiko bankerne løber.

Det er også relevant at vurdere den metode, hvormed bankerne opgør kreditrisikoens bidrag til de risikovægtede poster, da denne er forskellig fra Sydbank til Totalbanken. Som nævnt tidligere anvender Totalbanken standardmetoden til opgørelse af kreditrisikoen, mens Sydbank i store træk anvender intern rating. Opgørelsesmetoderne for kreditrisiko inddrages tillige i den diskussion, der samler den økonomiske og den organisatoriske analyse.

Kreditkoncentration

Kreditkoncentration anses i forhold til opgørelsen af det individuelle solvensbehov for koncentration på erhverv og brancher og koncentration på sikkerheder. Derudover er geografisk koncentration væsentlig. Koncentration i sig selv antages at udgøre en væsentlig risiko, hvorfor spredning af udlånsporteføljen er vigtig²⁹. Når bankerne opgør deres individuelle solvensbehov, vil en høj koncentration medføre et større tillæg til det individuelle solvensbehov, blandt andet derfor bør koncentration undgås. Koncentrationsmæssigt må det, som ved en ganske almindelig porteføljeinvestering, betragtes således, at en høj spredning formindsker risikoen.

På den geografiske spredning vurderes Sydbank at have en fordel i forhold til Totalbanken, idet Sydbanks filialnet er landsdækkende, og Sydbank derved kan opnå en større geografisk spredning, end Totalbanken kan. Med den større geografiske spredning opstår måske samtidig

²⁹ Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter

også muligheden for større spredning på brancher, da nogle brancher er koncentreret på bestemte geografiske områder.

Med hensyn til spredning på sikkerheder, så er spredning på flere aktivtyper også vigtig her. Kreditrisikoen stiger, hvis bankens sikkerheder er placeret på en aktivtype. Som eksempel på hvorfor udlån sikret ved en aktivtype forøger kreditrisikoen kan gives, at har en bank sikret sin udlånsportefølje med pant i fast ejendom, og ejendomspriserne falder, så vil de risikovægtede poster stige og solvensen falde. Gennem de seneste års kriser har faldet i huspriserne i stor grad har været geografisk betinget. Priserne er faldet væsentligt mere i Københavnsområdet end i Thy. Dette understøtter argumentet om, at både geografisk spredning og spredning af sikkerheder på flere aktivtyper er vigtig. I denne relation må det vurderes, at Sydbank har en fordel overfor Totalbanken begrundet i det landsdækkende filialnet, som medvirker til geografisk spredning.

I tabel 8 og tabel 9 er henholdsvis totalbankens og Sydbanks udlånsfordeling angivet på erhverv/privat og brancher. Som det ses af tabel 8 og 9, er fordelingen mellem privat og erhvervsudlån nogenlunde ens i Sydbank og Totalbanken med en overvægt af udlån til erhverv. Udlån til den enkelte erhvervskunde er som regel større end udlån til en privatkunde. Således vil en mia. kr. udlånt til privatkunder være spredt mere end en mia. kr. i udlån til erhverv. Jo større spredning jo lavere kreditrisiko. Finanstilsynets statistik for tab for sektoren for 2009³⁰ viser, at tabet på erhvervskunder er langt større end tabet på privatkunder. Både Totalbanken og Sydbank kan derfor med fordel arbejde på at udvide udlånet til privatkunder, så der kommer mere ligevægt mellem fordelingen af udlån til privat- og erhvervskunder. Da udlånsfordelingen mellem privat og erhverv er nogenlunde ens i Sydbank og Totalbanken, kan det ikke i forhold til fordelingen på udlån mellem erhverv og privat konkluderes, at Sydbank har en fordel i forhold til Totalbanken.

Da nogle brancher er ekstra følsomme overfor konjunkturændringer, er det vigtigt, at der er en vis branchespredning i udlånsporteføljen til erhverv. Årsagen er, at en god spredning i porteføljen medvirker til, at bankens drift ikke påvirkes ved ustabilitet i enkelte brancher.³¹

³⁰http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2009/~//media/Tal-og-fakta/2010/Statistik/StatistiskMaterialePengeinstitutter/Tabel2_13PI_pdf.ashx

³¹

[http://www.nationalbanken.dk/dndk/Publikationer.nsf/d879bfb82a448540c12575130043d62a/6096D948F81160FEC1256E620050B3D8/\\$file/2001_KVO1_mod43.pdf](http://www.nationalbanken.dk/dndk/Publikationer.nsf/d879bfb82a448540c12575130043d62a/6096D948F81160FEC1256E620050B3D8/$file/2001_KVO1_mod43.pdf)

Hvis bankerne alligevel har en høj koncentration på enkelte brancher, vurderes det, at det bør være på de brancher, der under konjunktursving er mest stabile. Generelt er eksempelvis bygge- og anlægsbranchen, og fast ejendom brancher, som i større grad påvirkes af konjunktursving end for eksempel medicinalbranchen og energiforsyning. Uanset om der er høj- eller lavkonjunktur, så vil der altid være behov for medicin og energi.

Tabel 8: Totalbankens udlånsfordeling på privat/erhverv og brancher

	2010
Offentlige myndigheder	0 %
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	9 %
Industri og råstofudvinding	2 %
Energiforsyning	3 %
Bygge- og anlægsvirksomhed	6 %
Handel	6 %
Transport, hoteller og restauranter	2 %
Information og kommunikation	0 %
Finansiering og forsikring	9 %
Fast ejendom	20 %
Øvrige erhverv	4 %
Erhverv i alt	61 %
Privatkunder	39 %

Kilde: Totalbankens årsrapport 2010, s. 28

Tabel 9: Sydbanks udlånsfordeling på privat/erhverv og brancher

	2010
Offentlige myndigheder	1,1 %
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	6,9 %
Industri og råstofudvinding	5,6 %
Energiforsyning	1,9 %
Bygge- og anlægsvirksomhed	2,8 %
Handel	8,6 %
Transport, hoteller og restauranter	2,2 %
Information og kommunikation	0,7 %
Finansiering og forsikring	17,3 %
Fast ejendom	10,1 %
Øvrige erhverv	9,2 %
Erhverv i alt	65,3 %
Privatkunde	33,6 %

Kilde: Sydbanks årsrapport 2010, s. 51

Det ses af tabel 8, at Totalbanken har en høj eksponering på 20 % mod branchen fast ejendom, mens Sydbank kun har en eksponering mod samme branche på ca. 10 %. Som nævnt er denne branche konjunkturfølsom, hvorfor det ud fra et risikomæssigt synspunkt vurderes at være en fordel med en mindre eksponering imod denne branche. Derved bør Totalbanken forholde sig mere kritisk til at udvide udlån indenfor ejendomsbranchen, end Sydbank bør. Dette understøttes af, at ejendomsbranchen er den branche, der i 2009 har påført

pengeinstitutsektoren de største tab³². Således vurderes Sydbank at have en fordel i forhold til Totalbanken på grund af den mindre eksponering mod ejendomsbranchen. Fordelen kan dog ikke umiddelbart vurderes at være opstået på grund af Sydbanks størrelse og dermed karakteriseres som en stordriftsfordel.

Af tabel 8 og 9 fremgår også, at Sydbank har en noget større eksponering mod finansiering og forsikring, end Totalbanken har. Sydbanks eksponering mod finansiering og forsikring er opgjort til 17,3 %, mens Totalbankens eksponering mod branchen er 9 %. Som nævnt er det uhensigtsmæssigt med en høj koncentration på grund af forøget risiko. Spørgsmålet er så, om det også er det i dette tilfælde. Det afhænger af hvad denne eksponeringskategori præcist dækker over. Hvis udlånet er foretaget således, at Sydbank har lånt penge ud til mindre banker og finansieringsvirksomheder, der igen har lånt pengene ud, bliver der foretaget en spredning igennem genudlånene. Sydbanks eksponering mod forsikring og finansiering er således ikke problematisk på grund af spredningen gennem genudlån. Hvis eksponeringen i denne kategori i stedet er mod forsikring, vurderes det dog, at der er en højere risiko end hvis eksponeringen dækker over finansiering. Reelt er der formentlig tale om en blanding af finansiering og forsikring, det er dog ikke muligt at finde oplysninger om denne fordeling.

Sydbank har samlet set en bedre risikoeksponering med hensyn til koncentration på brancher, end Totalbanken har, hvilket er en fordel. Dette vurderes med baggrund i ovenstående, samt det faktum, at Sydbank er eksponeret mod en branche mere, end Totalbanken er. Sydbank er eksponeret mod information og kommunikation, det er Totalbanken ikke. Sydbanks eksponering mod branchen er dog meget lav. Samtidig er Sydbank eksponeret mod offentlige myndigheder, det er Totalbanken ikke. Eksponering mod offentlige myndigheder, har en risikovægt på nul, jf. standardmetoden for opgørelse af risikovægtede poster³³. Udlån til offentlige myndigheder er således i risikomæssig sammenhæng at foretrække.

Det antages, at eksponeringen mod offentlige myndigheder oftere findes i de større pengeinstitutter. Det betyder, at de større pengeinstitutter med eksponering mod offentlige myndigheder, i risikomæssig sammenhæng har en fordel i forhold til mindre pengeinstitutter, som ikke er eksponeret imod offentlige myndigheder. Sydbank kan således siges at have en fordel i forhold til Totalbanken, da Sydbank er eksponeret mod offentlige myndigheder, og

³² http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2009/~/_media/Tal-og-fakta/2010/Statistik/StatistiskMaterialePengeinstitutter/Tabel2_13PI_pdf.ashx

³³ Kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 3

Totalbanken ikke er. Fordelen kan tænkes at være opstået på grund af Sydbanks størrelse, da det antages, at offentlige myndigheder ofte er kunder i de større pengeinstitutter.

Store engagementer

LFV § 145 foreskriver reglerne for store engagementer. LFV § 145, stk. 1 foreskriver, at et engagement efter fradrag for særligt sikre dele og modtagne sikkerheder og garantier m.v. med en kunde eller en gruppe af indbyrdes forbundne kunder ikke må overstige 25 % af basiskapitalen. Totalbankens basiskapital er efter årsrapporten 2010 opgjort til 488.357 tkr. Hvilket betyder, at Totalbanken ikke må have engagementer større end godt 122 mio. kr. Til sammenligning er Sydbanks basiskapital for 2010 opgjort til 11.329.000 tkr. Hvilket betyder, at Sydbank ikke må modtage engagementer større end godt 2,8 mia. kr. Sydbank kan altså tage imod væsentlig større udlånsengagementer end Totalbanken, hvilket vurderes at være en konkurrencemæssig fordel, da forretningsgrundlaget herved udvides.

Samtidig kan Sydbank tage imod større engagementer end Totalbanken, uden det udløser et tillæg i det individuelle solvensbehov. Jf. finanstilsynets vejledning for opgørelse af det individuelle solvensbehov skal der for store engagementer, hvis sum udgør mere end 90 % af basiskapitalen beregnes et tillæg. Definitionen af store engagementer er, jf. vejledningen, engagementer der udgør mere end 10 % af basiskapitalen. For Totalbanken udgør store engagementer mere end 48.835 tkr. Mens engagementer i Sydbank skal være større end 1.132.900 tkr. Før de medregnes i summen af store engagementer, som altså kan udløse et tillæg i det individuelle solvensbehov, hvis summen overstiger 90 % af basiskapitalen.

Med hensyn til store engagementer har Sydbank altså en fordel i forhold til Totalbanken, da Sydbank kan modtage større engagementer end Totalbanken. Jo større engagementer banken kan tage imod, jo større bliver forretningsgrundlaget. Denne fordel er således helt klart begrundet i Sydbanks størrelse.

LFV § 145, stk. 5 angiver, at pengeinstitutter der anvender en intern metode til opgørelse af risikovægtede poster, hvert kvartal skal indberette sine 20 største engagementer (til Finanstilsynet). Da Sydbank anvender den interne metode, skal Sydbank altså indberette sine 20 største engagementer hvert kvartal. Det giver en administrativ byrde set i forhold til Totalbanken, som anvender standardmetoden, og derfor ikke skal indberette de 20 største engagementer. Det kan tænkes, at reglen i LFV § 145, stk. 5 er indarbejdet i Sydbanks datasystem, og derved kan leveres de data, der skal indberettes, hvilket letter den administrative belastning.

Nedskrivninger

Nedskrivninger kan betegnes, som de beløb banken anfører som udgift i sit regnskab for at tage højde forventede tab. Banken har fundet beløbene ved gennemgang af udlån og garantier. Nedskrivninger kan således ses i fuld relation til bankens kreditrisiko. Den logiske tankegang vil være at jo større risiko banken løber, jo større nedskrivninger vil den få. Af tabel 10 fremgår Totalbanken og Sydbanks nedskrivningsprocenter for perioden 2006 til 2010. Som det ses ligger Sydbank med en lavere nedskrivningsprocent alle år undtagen 2010, hvor Sydbank og Totalbanken ligger på nogenlunde samme niveau. Det anses for en fordel at ligge med så lav en nedskrivningsprocent som muligt, forudsat at denne er realistisk ansat fra bankens side. I den henseende har Sydbank i form af lavere nedskrivning en fordel i forhold til Totalbanken.

Tabel 10: nedskrivningsprocent for Totalbanken og Sydbank i perioden 2006 til 2010

	2010	2009	2008	2007	2006
Totalbanken	1,6	1,9	2,1	-0,2	-0,1
Sydbank	1,7	1,3	0,6	-0,7	-0,2

Kilde: Totalbankens årsrapport 2010 og Sydbanks årsrapport 2010

Nedskrivningsprocenten kan ses i relation til bankens kreditvurderingskompetence. Umiddelbart er det ikke muligt at afgøre, om de bedre nedskrivningsprocenter i Sydbank opstår på grund af størrelsesforskellen på de to banker. I den samlede diskussion efter organisationsanalysen diskuteres det, om Sydbank som følge af sin større organisation er bedre til at kreditvurdere end Totalbanken.

Opgørelsesmetoder for kreditrisikoens bidrag til de risikovægtede poster

Som tidligere nævnt anvender Totalbanken standardmetoden til opgørelse af kreditrisikoens bidrag til de risikovægtede poster, mens Sydbank anvender en intern ratingbaseret metode (IRB-metode). Ved anvendelse af standardmetoden er udlånseksponeringerne inddelt i bestemte kategorier. Hver eksponeringskategori får derved under bestemte forudsætninger en bestemt vægt³⁴. Standardmetoden giver ikke mulighed for at anvende interne data, det gør IRB-metoderne derimod.

Der findes som tidligere nævnt to interne rating metoder; den grundlæggende og den avancerede. Sydbank anvender den grundlæggende interne rating-metode på erhvervskunde i Danmark og den avancerede metode på privatkunder. Forskellen på de to metoder er, at den avancerede tillader anvendelse af flere interne data. For begge metoder gælder dog, at brug

³⁴ Kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 3

heraf skal godkendes af Finanstilsynet, jf. KBD. § 19, stk. 1. IRB-metoderne er begge i det væsentligste baseret på tre faktorer;

- PD, som er sandsynligheden for misligholdelse indenfor næste år.
- LGD, som er tab givet misligholdelse i procent af eksponeringen.
- CF som er konverteringsfaktoren. Konverteringsfaktoren anvendes kun for produkter med risiko for træk, for eksempel kassekreditter og kreditkort og angiver i procent den andel af den ubenyttede eksponering der indenfor 12 måneder kan forventes udbetalt.

De tre faktorer opgøres for hver eksponering og indgår derefter i en række komplicerede formler, angivet i bilag 8 i KBD, til at beregne kapitalkravet for eksponeringen.³⁵

Anvendelse af IRB-metoderne er således langt mere avancerede end anvendelse af standardmetoden. Standardmetoden betyder at alle eksponeringer i samme kategori får samme risikovægt. Ved IRB-metoderne beregnes risikovægten med baggrund i den enkelte eksponering, hvilket, såfremt bankens data er valide, må give et mere præcist mål for risikoen på den enkelte eksponering. Dette anses som en fordel. Til gengæld kræver IRB-metoderne flere ressourcer, da metoderne må antages at kræve mere data end standardmetoden. Samtidig skal dataene indsamles, hvilket formentlig stiller større krav til bankens datasystemer og datadisciplin.

Et mere præcist mål for kapitalkravet til den enkelte eksponering må være en fordel i forhold til opgørelsen af solvensen og solvensbehovet, da disse parametre så også må blive mere præcise. Da Sydbank i store træk anvender IRB-metoderne til risikovurdering, må Sydbank således have en fordel i forhold til Totalbanken, da det antages, at Sydbanks opgørelse af de risikovægtede poster er mere retvisende.

Det antages, at de større pengeinstitutter oftere anvender IRB-metoderne, mens de mindre pengeinstitutter anvender standardmetoden. Rent ressourcemæssigt forventes det, at de store pengeinstitutter er bedre stillet end de små pengeinstitutter. Da anvendelse af IRB-metoderne som nævnt menes at kræve flere ressourcer end anvendelse af standardmetoden, kan pengeinstituttets størrelse således siges at have indflydelse på metodevalget. Således kan Sydbanks fordel ved anvendelse af IRB-metoderne antages at stamme fra bankens størrelse.

³⁵ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/risikostyring/Pages/Soejle-I.aspx>

Markedsrisici

Markedsrisici er som bekendt risikoen for tab på aktier, rente, valuta og råvarer. Markedsrisikoens bidrag til solvensbehovet fås ved at summere risikoen for de enkelte emner. Jf. KBD § 34, stk. 1 kan pengeinstitutter ved opgørelse af de risikovægtede poster for markedsrisiko vælge mellem to metoder til opgørelse. Der kan enten anvendes en standardmetode eller interne modeller. Sydbank anvender standardmetoden³⁶. Totalbanken angiver blot i årsregnskabet, at den anvender finanstilsynets regler, dette tolkes som, at Totalbanken anvender standardmetoden. Ved anvendelse af standardmetoden skal reglerne for opgørelse af risikoen følge KBD, bilag 12-14. Metoden uddybes ikke yderligere her.

Da både Sydbank og Totalbanken anvender standardmetoden til opgørelse af markedsrisicienes bidrag til de risikovægtede poster, kan det ikke konkluderes, at Sydbank har en fordel overfor Totalbanken i forhold til metodevalg på dette område.

Jf. Sydbanks årsrapport og Totalbankens risikostyringsrapport 2010 så udgør renterisikoen en meget væsentlig del af markedsrisikoen. Det findes derfor interessant at undersøge denne nærmere. Dette kan gøres via en såkaldt gap-analyse. Gap-analysen går ud på at opdele balancen i rentefølsomme og ikke-rentefølsomme poster. En post er rentefølsom, når renteindtægten eller –udgiften varierer i takt med ændringer i renteniveauet over en given tidshorisont. Denne tidshorisont er derfor relevant at bestemme. Det er ikke angivet i regnskaberne, hvornår der sker rentetilpasning af aktiver og passiver, hvorfor der ikke kan bestemmes en tidshorisont. Hvordan opdelingen af balancen i rentefølsom og ikke-rentefølsomme poster er foretaget som vist i tabel 11 for Totalbanken og kan desuden ses i bilag 5. Opdelingen for Sydbank ligner denne og ses i bilag 6. Gap-analysen foretages kun for år 2010, da gabet vurderes i forhold til den fremtidige forventede renteudvikling, hvorfor det ikke synes at give mening at foretage analysen tilbage i tid.

Ud fra opdelingen af balancen kan der beregnes følgende nøgletal;

formel XX: Gap (kr.) = rentefølsomme aktiver – rentefølsomme passiver

formel XX: Relativ gap ratio = $\frac{\text{Gap(kr.)}}{\text{samlede aktiver}}$

formel XX: Interest sensitivity ratio(ISR) = $\frac{\text{rentefølsomme aktiver}}{\text{rentefølsomme passiver}}$

³⁶ Sydbanks årsrapport, s. 41

Tabel 11: Totalbankens balance 2010 opdelt i rentefølsomme og ikke-rentefølsomme poster.

Aktiver	rentefølsom	Ikke-rentefølsom	Passiver	rentefølsom	Ikke-rentefølsom
1)Kassebeholdning mv.		21.690	14) gæld til kreditinst.	110.748	
2)tilgodehavender	471.881		15)indlån og anden gæld	1.937.242	
3)Udlån	2.024.996		16)indlån i pulje		0
4) Obligationer		364.318	17)udstedte obligationer		502.914
5)Aktier		92.034	18) aktuelle skatteforpl.		0
6)kapitalandele		0	19)andre passiver		136.570
7)aktiver i pulje		0	20)periodeafg. Poster		0
8) immaterielle aktiver		0	21)hensættelser		4.455
9)grunde og bygninger		24.967	22)efterstillede kap.indsk	168.165	
10) øvrig matr. Aktiver		4.134	23)egenkapital		337.277
11) skatteaktiver		6.704			
12)andre aktiver		185.048			
13) periodeafg. poster		1.599			
I alt	2.496.877	700.494	I alt	2.216.155	981.216

Kilde: egen tilvirkning efter Totalbankens årsrapport 2010. Forklaring: 1)kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker, 2)Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker, 3) Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi og amortiseret kostpris, 4) obligationer til dagsværdi, 5) aktier mv., 6) kapitalandele i associerede virksomheder og tilknyttede virksomheder, 7) aktiver tilknyttet puljeordning, 8) immaterielle aktiver, 9) grunde og bygninger i alt, 10)øvrige materielle aktiver, 11) skatteaktiver aktuelle og udskudte, 12) andre aktiver og aktiver i midlertidig besiddelse, 13 og 20) periodeafgrænsningsposter, 14) gæld til kreditinstitutter og centralbanker, 15) indlån og anden gæld, 16) indlån i puljeordning, 17) udstedte obligationer til amortiseret kostpris, 18) aktuelle skatteforpligtelser, 19) andre passiver, 21) hensatte forpligtelser, 22)efterstillede kapitalindskud, 23) egenkapital i alt.

Ud fra nøgletallene kan det siges om banken er aktiv-følsom eller passiv-følsom. Hvis banken er aktiv-følsom, vil den have et positivt gap, et positivt relativ gap ratio og en interest sensitivity ratio (ISR) der er større end 1. En aktiv-følsom bank vil opleve, at nettorenteindtægten forøges ved en rentestigning, mens den vil opleve et fald i nettorenteindtægten ved et rentefald. Det omvendte er gældende for en passiv-følsom bank. Tabel 12 viser, at Sydbank i 2010 er passiv-følsom, mens Totalbanken er aktiv-følsom.

Tabel 12: Gap (kroner), relativ gap ration og interest sensitivity ratio beregnet for Totalbanken og Sydbank i 2010

	Gap (kr.)	Relativ gap ratio	ISR
Totalbanken	280.722.000	0,09	1,13
Sydbank	-15.461.000.000	-0,10	0,86

Kilde: Egen tilvirkning

Danske Bank Research, Danske Banks analyse afdeling angiver i sin ugerapport d. 01.04.2011, at der forventes rentestigninger resten af året³⁷. En rentestigning vil medføre, at Totalbankens indtjening vil blive påvirket positivt. Idet banken er aktiv-følsom, vil en rentestigning medføre, at renteindtægterne vil stige mere end renteudgifterne, hvilket er positivt for indtjeningen. Det modsatte er gældende for Sydbank, der ligger i en passiv-følsom position, som ved en rentestigning vil bevirke, at bankens renteudgifter vil stige mere end renteindtægterne og dermed påvirke indtjeningen negativt.

³⁷ <http://www-2.danskebank.dk/analyse>, vælg dansk økonomi og herunder ugefokus fra d. 01.04.11

Da det antages, at der generelt forventes en rentestigning fremover, og Totalbanken må derfor vurderes at have en fordel i forhold til Sydbank på dette område. Dog er fordelene begrænset, idet begge bankers ISR ligger forholdsvis tæt på 1. Jo mere tallet ISR afviger fra 1, jo mere passiv- eller aktiv-følsom kan banken siges at være. Som det ses af tabel 12, er ISR for både Totalbanken og Sydbank forholdsvis tæt på 1, og deres følsomheder er derfor begrænsede. Gap-forholdene i bankerne vurderes ikke umiddelbart, at kunne henføres til bankernes størrelse.

Operationelle risici

De operationelle risici dækker som nævnt risici vedrørende risikoen for tab på grund af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl og systemmæssige fejl, eller tab på grund af eksterne begivenheder herunder retlige risici. Opgørelsen af de operationelle risici kan foretages efter 3 metoder; basisindikatormetoden, standardindikatormetoden og den avancerede målemetode. Her præsenteres dog kun de to førstnævnte metoder, da det er de metoder, Totalbanken og Sydbank anvender. Sydbank bruger standardindikatormetoden, og Totalbanken bruger basisindikatormetoden. Bilag 18 i kapitaldækningsbekendtgørelsen foreskriver anvendelsen af basisindikatormetoden, som herefter kan opgøres som i formel 10.

$$\text{formel 10: basisindikatormetoden} = \frac{15 \% \text{ af basisindikatoren}}{\text{solvenskravet (8 \%)}}$$

Hvorefter basisindikatoren opgøres som et treårigt gennemsnit af summen af netto renteindtægter og ikke-rente relaterede nettoindtægter. Basisindikatoren kan opgøres jf. bankens regnskab som følger;

Regnskabsposter:
+ renteindtægter
- renteudgifter
+ udbytte af aktier mv.
+ gebyrer og provisionsindtægter
- afgivne gebyrer
+/- kursreguleringer
+ andre driftsindtægter
= basisindikatoren

Standardindikatormetoden er mere avanceret end basisindikatormetoden, og brugen heraf foreskrives ligeledes af bilag 18 i Kapitaldækningsbekendtgørelsen. Ved standardindikatormetoden beregnes hvert forretningsområdes bidrag til de risikovægtede

poster for operationel risiko. Beregningen bygger på den samme opgørelse af indikatoren som i basisindikatoren, men der anvendes forskellige vægte for de forskellige forretningsområder. Vægtene kan svinge fra 12 % til 18 %. Ved anvendelse af standardindikatormetoden fås således et mere nuanceret og præcist billede af de operationelle risici, hvilket vurderes at være en fordel. Da Sydbank anvender standardindikatormetoden, og Totalbanken anvender basisindikatormetoden, har Sydbank altså her en fordel.

Anvendelse af standardindikatormetoden stiller dog en række krav til banken. Eksempelvis skal banken have et veldokumenteret system til identifikation og vurdering af eksponeringen overfor operationelle risici. Samtidig foreskriver brug af standardindikatormetoden, at banken har forretningsgange for rapportering til direktionen om udviklingen i de operationelle risici, og forretningsgange der sikrer hensigtsmæssig indgriben på grundlag af rapporterne. Anvendelse af standardindikatormetoden kræver derved flere ressourcer, end basisindikatormetoden gør. Det antages, at et større pengeinstitut bedre kan stille disse ressourcer, end et mindre pengeinstitut kan, og derved kan Sydbanks fordel ved opgørelsen af de operationelle risici henføres til stordriften.

Delkonklusion

I afsnittet solvens og tilknyttede risici er det præsenteret, hvordan solvensen opgøres efter Basel II reglerne. Solvensen beregnes som forholdet mellem bankens basiskapital og de risikovægtede poster, hvor de risikovægtede poster er summen af risici fordelt på kreditrisici, markedsrisici og operationelle risici. Solvensen skal som minimum udgøre 8 %. Det individuelle solvensbehov er det behov, som bankerne selv opgør til dækning af uventede tab på disse områder. Solvensen for Totalbanken og Sydbank er opgjort til henholdsvis 17,8 % og 15,4 %, mens de individuelle solvensbehov er opgjort til henholdsvis 11,4 % og 9,6 %. Det konkluderes, at den optimale solvens er individuelt afhængig af den enkelte bank, men at den hverken må være for høj, da det hæmmer indtjeningen, eller for lav da det kan signalere usikkerhed. Det kan således ikke umiddelbart konkluderes, at Sydbank på solvensen har en fordel i forhold til Totalbanken.

Kreditrisikoen på de to banker er undersøgt ud fra kreditkoncentration ud fra det synspunkt, at spredning er at foretrække, da det mindsker risikoen. Med henblik på kreditkoncentration kan det konkluderes, at Sydbank som følge af et geografisk større filialnet har større geografisk spredning, hvilket vurderes at være en fordel. Fordelen opstår som følge af Sydbanks størrelse. I relation til spredningen på privat og erhverv kan det ikke konkluderes, at Sydbank

har en fordel, da udlånsfordelingen mellem de to banker stort set er ens. Med hensyn til branchespredning på erhvervsudlåne konkluderes Sydbank at have en fordel på grund af mindre eksponering mod ejendomsbranchen, da denne er yderst konjunkturfølsom. Samlet set vurderes Sydbank at have en større risikospredning end Totalbanken, da Sydbank er eksponeret mod en branche mere end Totalbanken og samtidig også mod offentlige myndigheder. Denne fordel kan delvis antages at opstå på grund af Sydbanks størrelse, da offentlige myndigheder ofte er kunder i større pengeinstitutter.

Med hensyn til store engagementer så har Sydbank helt klart en fordel i forhold til Totalbanken på grund af størrelsesforskellen, da Sydbank kan tage imod større engagementer end Totalbanken, hvorved forretningsgrundlaget øges. Samtidig kan Sydbank på grund af sin størrelse tage imod større erhvervskunder, end Totalbanken kan, uden det giver et tillæg i det individuelle solvensbehov.

Sydbanks nedskrivningsprocent er lavere end Totalbankens, og såfremt nedskrivningerne er realistisk ansat, vurderes dette at være en fordel, det er dog ikke umiddelbart afklaret, om denne fordel opstår med baggrund i Sydbanks størrelse.

Sydbank anvender interne metoder til opgørelse af kreditrisikoen, mens Totalbanken anvender standardmetoder. Det konkluderes at være en fordel at anvende interne metoder, da disse giver et mere nuanceret billede af risikoeksponeringen og et mere præcist billede af den enkelte risikoeksponering. Dette medfører samtidig, at opgørelsen af solvensen og det individuelle solvensbehov bliver mere præcis. Som regel er det store banker, der anvender IRB-metoder, hvorfor Sydbanks fordel kan henføres til bankens størrelse.

Med hensyn til markedsrisiko så er fordelene her undersøgt i forhold til metodevalg til opgørelse af markedsrisikoen samt ved undersøgelse af bankernes renterisiko. I forhold til metodevalg anvender begge banker den samme metode til opgørelse af markedsrisikoen, hvorfor Sydbank ikke her kan konkluderes at have en fordel. Renterisikoen er analyseret via en gap-analyse, som viser, at Totalbanken er aktivfølsom, mens Sydbank er passivfølsom. I forhold til en kommende rentestigning betyder det, at Totalbankens indtjening påvirkes positivt, mens Sydbanks indtjening påvirkes negativt. Da der forventes rentestigninger i fremtiden, kan det altså ikke konkluderes, at Sydbank har en fordel i forhold til Totalbanken på renterisikoen. Det er faktisk lige omvendt, dog er påvirkningen af en renteændring begrænset for begge banker, da deres ISR ligger tæt på 1.

De operationelle risici kan opgøres efter tre metoder, hvor to er præsenteret; basisindikatormetoden og standardindikatormetoden. Totalbanken anvender basisindikatormetoden, mens Sydbank anvender Standardindikatormetoden. Sydbank konkluderes at have en fordel i forhold til valg af metode til opgørelse af de operationelle risici, da standardindikatormetoden er mere nuanceret og giver et mere præcist billede af risikoen, end basisindikatormetoden gør. Standardindikatormetoden kræver flere ressourcer og flere forretningsgange, end basisindikatormetoden gør. Det antages, at Sydbank på grund af sin størrelse bedre kan stille disse ressourcer til rådighed, end Totalbanken kan, hvorfor fordelene kan henføres til Sydbanks størrelse.

Likviditet

Udover de risici der indgår i beregningen af bankens solvens, så er der en risikofaktor, som også er yderst essentiel for bankernes fortsatte drift nemlig likviditetsrisikoen. Det er derfor interessant at undersøge Totalbanken og Sydbanks likviditet og analysere hvilken af bankerne, der løber den højeste likviditetsrisiko. Det ses som en fordel at have en lav likviditetsrisiko, men igen må den heller ikke bliver for lav, da dette kan være til skade for aktionærerne, da der er store alternative omkostninger ved en meget forsigtig likviditetsstrategi.

For at forstå analysen må det først defineres, hvad likviditet er. Likviditet kan forstås som bankens betalingsevne, det vil sige evnen til at honorere kravene på udbetaling efterhånden, som de forfalder samt evnen til at skaffe funding til forretningsudvidelse.³⁸ Likviditetsrisiko defineres med baggrund heri som risikoen for, at pengeinstituttet ikke kan opfylde sine betalingsforpligtelser eller ikke kan finansiere en ønsket vækst. Likviditetsrisikoen kan deles op i en fundingrisiko og en markedslivlikviditetsrisiko. Fundingrisikoen er risikoen for, at banken ikke kan skaffe likvider til at honorere gældsforpligtelser. Markedslivlikviditetsrisikoen er risikoen for, at banken må realisere aktiver med et betydeligt tab.³⁹

For at forstå hvor vigtig god styring af bankernes likviditet er, forklares nogle likviditetsmæssige problemstillinger. Disse problemstillinger danner baggrundsforståelse for analysen af Totalbanken og Sydbanks likviditet.

³⁸ Likviditetsrisiko- den farligst risiko af alle, Finans/invest 1, 2008, s. 4

³⁹ Likviditetsrisiko- den farligst risiko af alle, Finans/invest 1, 2008, s. 4

Problemstillinger i forhold til likviditeten

En af årsagerne til at en bank kan komme i likviditetsproblemer er, at bankerne ofte laver lange udlån og korte indlån (og funding). Problemet består så i, at indlånsindskuddene ofte kan hæves på anfordring, mens det ikke er muligt straks at forlange udlånene tilbagebetalt. For fundingen gælder, at denne også ofte er baseret på en forholdsvis kort løbetid (eksempelvis til og med 3 mdr.). Dette misforhold mellem løbetider på udlån til kunder og funding medfører en betydelig risiko for pengeinstitutterne. Hvis pengeinstituttet ikke kan refinansiere, altså forlænge eller erstatte den korte funding, opstår der likviditetsproblemer.

En anden problematik som også er vigtig i forbindelse med en banks likviditetsstyring, er risikoen for et run på banken. Under normale omstændigheder og markedsforhold er et run på banken ikke et fænomen, som ofte ses, men under kriser ses det af og til. Som det også ses af tabel 15 og tabel 16, så er både Totalbanken og Sydbank i høj grad finansieret med indlånsmidler. Da der almindeligvis er tale om et stort antal uafhængige indskydere, regnes indlånsmidler almindeligvis for en ret stabil fundingkilde, der samtidig er forholdsvis billig. Et run på banken opstår, hvis der opstår mistillid til banken, og alle kunder derfor ønsker deres indlån hævet på samme tid. Problemet er jf. misforholdet mellem løbetider, at banken ikke kan nedbringe sit udlån med samme hastighed, som indlånene trækkes ud ved et run på banken. Et run på banken har ofte en selvforstærkende effekt. Hvis først nogle kunder begynder hæve deres indlån, så vil andre kunder ofte følge deres eksempel. Et run på banken kan bringe selv en bank med god likviditet og solvens i problemer.⁴⁰

En ny type run på banken er opstået, da mange banker i dag udover indlån baserer sin funding på andre midler for eksempel pengemarkedslån. Det betyder samtidig, at mange banker reelt har et indlånsunderskud set i forhold til udlånet. Bankerne er derfor yderst afhængige af at hente funding på interbankmarkedet. Denne afhængighed gør bankerne sårbare overfor ændringer i adgangen til og vilkårene på interbankmarkedet. Som med så mange andre ting er også interbankmarkedet påvirket af konjunkturernes svingninger, og i højkonjunktur er der som regel ikke problemer med adgangen til finansiering på interbankmarkedet. Men som konjunkturerne vender, påvirkes også interbankmarkedet og adgangen til og vilkårene for finansiering her igennem ændres. Med lavkonjunkturer (og krisetider) stiger risikoen for tab, og derfor må den udenlandske bank, der agerer på pengemarkedet, som udlåner vurdere, om prisen på udlånene skal sættes op. Hvilket faktisk er lidt af et dilemma for udlåneren, for hvis

⁴⁰ Finansernes fald, s. 205-210

prisen sættes op, risikeres det, at de stærkeste og sikreste låntagere finder andre fundingkilder, hvorved kundegrundlaget bliver dårligere. Sættes prisen ikke op, vil det påvirke indtjeningen, og dermed kan banken ikke længere tilbyde sine egne indlånskunder så høj en rente, hvorved den heller ikke kan tiltrække ligeså mange indlån som tidligere. Hvis låneefterspørgslen er udændret, kan konsekvensen af dette scenarie blive, at interbankmarkedet fryser fast og bliver rationeret. Run'et på banken består nu i, at de indlån som banken regnede for sikre ikke fornyes ved aftaleperiodens udløb, hvorfor der heller ikke kan lånes nye penge ud.⁴¹

Likviditetsanalyse af Totalbanken og Sydbank

Som det kan læses af de ovennævnte problemstillinger, er likviditetsstyring i bankerne i dag et meget vigtigt område. For at kunne vurdere, om Sydbank har en fordel i forhold til Totalbanken på likviditetsområdet, må de to bankers likviditet analyseres. Analysen omfatter, bankernes indlånsunderskud og funding fordelt på kilder og løbetider. Herefter foretages en vurdering og diskussion af, hvilken bank der er mest sårbar overfor vilkårsændringer på interbankmarkedet.

Udlån i forhold til indlån

Af tabel 13 fremgår nøgletallet udlån i forhold til indlån. Nøgletallet siger noget om, hvor afhængige bankerne er af at tilføre funding fra interbankmarkedet. Som det ses af tabel 13, har Sydbank over hele perioden et større behov for at tilføre funding fra interbankmarkedet, end Totalbanken har, da Sydbanks tal for udlån i forhold til indlån ligger højere end Totalbankens. Sydbank er således mere sårbar i forhold til skiftende tillid på interbankmarkedet, end Totalbanken er.

Tabel 13: Udlån i forhold til indlån i procent for Totalbanken og Sydbank i 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Totalbanken	99 %	115 %	116 %	105 %	105 %
Sydbank	146 %	126 %	128 %	127 %	131 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra Totalbankens årsrapport 2010, s. 4 og Sydbanks årsrapporter 2006-2010

Et andet forhold der er relevant at inddrage, er den tilsynsdiamant som Finanstilsynet indførte i 2010. Tilsynsdiamanten er Finanstilsynets pejlemærker for hvad, der anses for værende pengeinstitutvirksomhed med forhøjet risiko. I tilsynsdiamanten indgår punktet stabil funding. Punktet omhandler i sin enkelthed udlån i forhold til indlån (eksklusiv repo'er), og kaldes i tilsynsdiamanten "funding-ratio". I Tilsynsdiamanten er der en grænseværdi på 1,25 (125 %) for funding ratioen dog opgjort uden repo'er. I tabel 13 er udlån i forhold til indlån ikke

⁴¹ Danske banker og finanskrisen, Finans/invest 8, 2008, s. 2-17

opgjort eksklusiv repo'er. Hvis udlån i forhold til indlån opgøres uden repo'er, kan tallene ændres væsentligt. Med forbehold for dette vurderes det dog, at Sydbank har større udfordringer i forhold til funding-rationen, end Totalbanken har. Ud fra nøgletallet Udlån i forhold til indlån kan det herved ikke vurderes, at Sydbank har en fordel i forhold til Totalbanken.

Forsvarlig likviditet

En forsvarlig likviditet foreskrives i LFV § 152, og bankerne skal jf. LFV § 152, stk. 1 have en likviditet der mindst udgør 15 % af alle gældsforpligtelser, som forfalder på anfordring eller med mindre end 1 måneds varsel. Likviditeten skal derudover mindst udgøre 10 % af bankens samlede gælds- og garantiforpligtelser fratrukket efterstillede kapitalindskud, som kan medregnes ved opgørelse af basiskapitalen. I bankregnskaberne angives bankens likviditetsoverdækning i forhold til det sidstnævnte krav. Nøgletallet likviditetsoverdækning angiver hvor stor en overdækning, banken har i forhold til kravet. En overdækning på 100 % modsvarer en likviditet på 20 %, hvor likviditeten jf. LFV § 152, stk 1. 2.pkt. skal være 10 %. I tabel 14 er Totalbanken og Sydbanks likviditetsoverdækning angivet, det ses, at Totalbanken i de seneste år har haft en overdækning, der er større end Sydbank. Dette kan være udtryk for, at Totalbanken fører en mere forsigtig likviditetsstrategi end Sydbank. Under næste afsnit om funding diskuteres hvordan en forsigtig fundingstrategi påvirker indtjeningen.

Tabel 14: likviditetsoverdækning i forhold til lovkravet for Totalbanken og Sydbank i perioden 2006-2010

	2010	2009	2008	2007	2006
Totalbanken	157,5	121,3	104,8	49,9	93,3
Sydbank	106,3	94,4	89,4	103,1	74,0

Kilde: Totalbankens årsrapport 2010, s. 5 og Sydbanks årsrapport 2010, s. 4

Funding

Det næste element i analysen af bankernes likviditetssituation er fundingen. Analysen omfatter fordelingen af fundingen på kilder og stabilitetsgrad i 2010, og det gap der er mellem løbetiderne på fundingen og udlånene. En banks funding ses som en fremadrettet aktivitet, hvorfor kun gabet mellem løbetider på udlån og funding analyseres for 2010.

Tabel 15 og 16 viser Totalbanken henholdsvis Sydbanks funding fordelt på kilder og efter stabilitetsgrad. Ovenfor blev det konstateret, at Sydbank i højere grad end Totalbanken er afhængig af interbanklån. Dette understøttes af tabel 15 og 16, idet det fremgår, at Sydbank i højere grad end Totalbanken er fundet med ustabile kilder som for eksempel pengemarkedslån. Af bilag 7 fremgår, at tendensen i fundingen er gældende for perioden

2006 til 2010. Fundingen ses dog som en fremadrettet aktivitet, og derfor anvendes kun tallene for 2010 i denne analyse.

Tabel 15: Totalbankens funding opdelt i kilder og stabilitetsgrad, hvor 1 er lav stabilitet og 4 er høj stabilitet

Fundingkilde	Stabilitetsgrad	Beløb i 1000 kr.	Procent
Kreditinstitutter	1	110.748	4
Indlån	2	1.937.242	63
Udstedte obligationer	1-3	502.914	16
Efterstillet kapitalindskud	3	168.165	6
Egenkapital	4	337.277	11
I alt		3.056.346	100

Kilde: egen tilvirkning ud fra Totalbankens årsrapport 2010 og Danske Bankvæsen, s. 272

Tabel 16: Sydbanks funding opdelt i kilder og stabilitetsgrad, hvor 1 er lav stabilitet og 4 er høj stabilitet

Fundingkilde	Stabilitetsgrad	Beløb i mio. kr.	Procent
Kreditinstitutter	1	40.250	32
Indlån	2	64.161	50
Udstedte obligationer	1-3	11.242	9
Efterstillet kapitalindskud	3	2.329	2
Egenkapital	4	9.554	7
I alt		127.536	100

Kilde: Kilde: egen tilvirkning ud fra Sydbanks årsrapport 2010 og Danske Bankvæsen, s. 272

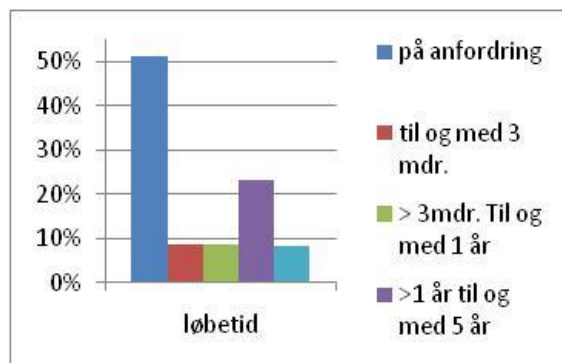
Gæld til kreditinstitutter er ofte med kort løbetid jf. Sydbank og Totalbankens årsrapporter for 2010 og er derfor en ustabil fundingkilde. For størstedelen af indlånene gælder også, at der er forholdsvis kort løbetid. Når indlån alligevel betragtes som en mere stabil fundingkilde end gæld til kreditinstitutter, så skyldes det, at der for indlånenes vedkommende er tale om et større antal uafhængige indskydere, hvorfor ind- og udbetalingsprofilen bliver mere stabil, og porteføljen deraf bliver mere forudsigelig som helhed. Jf. årsrapporterne 2010, for Sydbank og Totalbanken er de efterstillede kapitalindskud med længere løbetid og anses derfor som mere stabile. De udstedte obligationers stabilitet afhænger af den enkelte udstedelse, og stabiliteten kan kategoriseres mellem 1 og 3. Jo længere løbetid, jo bedre stabilitet. Egenkapitalen anses for den sikreste og mest stabile fundingkilde, og er samtidig den dyreste.⁴²

Bankernes funding er i regnskabet delt op på løbetider, det samme er udlån og tilgodehavender. Disse løbetider er for begge banker i 2010 opstillet i figurer. Totalbankens funding fordelt på løbetid og løbetid på udlån og tilgodehavender er angivet i figur 4 og 5. For Sydbank er løbetiderne på funding og udlån og tilgodehavender vist i figur 6 og 7. For at bankerne kan sammenlignes, er figurerne lavet med procentangivelse.

⁴² Dansk Bankvæsen, s. 270-273 og Totalbanken og Sydbanks årsrapporter for 2010

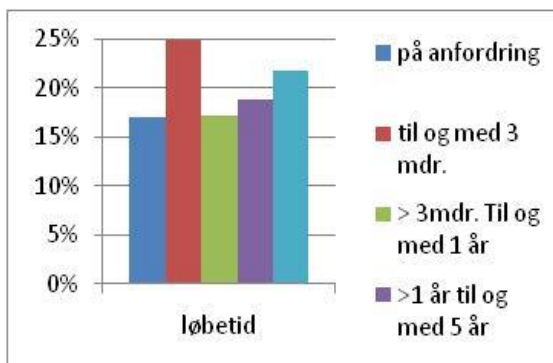
Som det ses af figur 4 og 5, så stemmer løbetiderne på funding og udlån ikke overens for Totalbankens vedkommende. Der er typisk en kort løbetid på fundingen, mens der er en længere løbetid på udlån og tilgodehavender, og dermed opstår der et likviditetsgap. Jo større gap, jo større risiko løber banken. Totalbanken har dog udstedt obligationer for tkr. 500.000 i løbet af 2010 med en løbetid på mellem 1 og 5 år, som har mindsket dette gap. Dette må ud fra et likviditetsmæssigt synspunkt vurderes som fornuftigt.

Figur 4: Totalbankens funding fordelt på løbetid



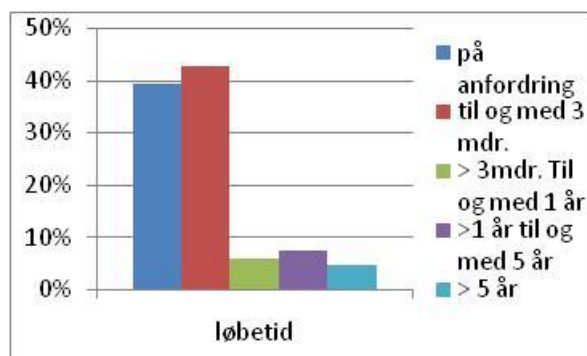
Kilde: egen tilvirkning fra Totalbankens årsrap. 2010

Figur 5: Totalbankens udlån og tilgodehavender fordelt på løbetid



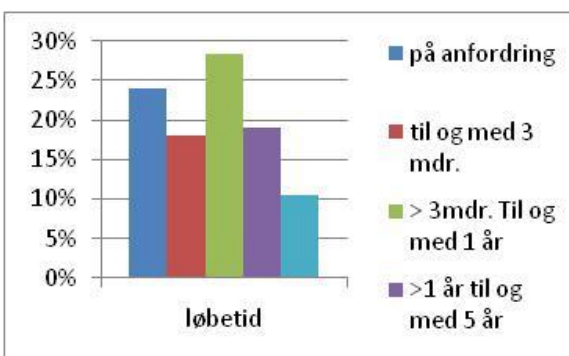
Kilde: Egen tilvirkning fra Totalbankens årsrap. 2010

Figur 6: Sydbanks funding fordelt på løbetid



Kilde: egen tilvirkning fra Sydbanks årsrapport 2010

Figur 7: Sydbanks udlån og tilgodehavender fordelt på løbetid



Kilde: Egen tilvirkning fra Sydbanks årsrapport 2010

Af figur 6 og 7 fremgår at også Sydbank har et betydeligt gap mellem løbetiderne på fundingen og udlånet. Mere end 80 % af bankens funding er placeret på løbetid under eller til og med 3 måneder. Men kun godt 42 % af udlånet er på samme løbetid. Til sammenligning har Totalbanken også placeret 42 % af udlånet på løbetid op til og med 3 mdr., men kun 60 % af fundingen i samme løbetid. Med baggrund i dette, samt yderligere vurdering ud fra figurerne, vurderes Sydbank at have en likviditetsmæssig større risiko end Totalbanken, da Sydbank vurderes at have et større gap på løbetiderne end Totalbanken gør. Sydbank kan

således ikke, ud fra dette, vurderes at have en fordel i forhold til Totalbanken, da Sydbank vurderes at have en højere likviditetsrisiko.

Diskussion likviditetsgabet på funding og udlån

Som sagt vurderes Sydbanks likviditetsrisiko at være højere end Totalbankens, og set ud fra et likviditetsmæssigt synspunkt er en lav likviditetsrisiko godt. En forsigtig likviditetsstrategi kan dog også betyde, at banken ikke udnytter sit fulde potentiale, da en forsigtig likviditetsstrategi medfører, at pengene ikke får lov at arbejde, derved mister banken en potentiel indtægt i form af renteindtægt ved udlån. Med udgangspunkt i dette kan det diskuteres, om Sydbank bedre udnytter sit forretningspotentiale end Totalbanken gør, da Sydbank fører en likviditetsstrategi, der er mindre forsigtig end Totalbanken.

Som det er forklaret tidligere, er Sydbank mere afhængig af, at hente funding på pengemarkedet end Totalbanken er. En af årsagerne til at Sydbank har indrettet sin funding på denne måde, kan være, at det er lettere og billigere for Sydbank at hente likviditet via pengemarkedslån, end det er for Totalbanken. Denne fordel kan, som diskuteret tidligere, godt være grundlagt som følge af Sydbanks størrelse. Det kan også være, at Sydbanks balance er så stor, at banken har svært ved at skaffe nok indlån til at finansiere sine udlån, og derfor er tvunget til at hente funding på interbankmarkedet.

Delkonklusion

Likviditet er defineret som bankens betalingsevne altså evnen til, at honorere kravene på udbetaling efterhånden, som de forfalder og evnen til at skaffe funding til forretningsudvidelse. Likviditetsrisiko er defineret som risikoen for, at pengeinstituttet ikke kan opfylde sine betalingsforpligtelser eller ikke kan finansiere en ønsket vækst. At likviditeten er essentiel for banker er vist gennem tre problemstillinger, der kan bringe banker i fare. De præsenterede problemstillinger er gabet mellem løbetider på indlån og udlån og run på banken i to udgaver.

Totalbanken og Sydbanks indlånsunderskud er analyseret, og analysen viser, at Sydbank er mere sårbar overfor mistillid på pengemarkedet end Totalbanken er. Sydbank kan således ud fra et likviditetsmæssigt synspunkt ikke siges at have en fordel her. Analysen af gabet mellem løbetider på funding og udlån viser, at Sydbank har et større gap mellem løbetiderne, end Totalbanken har. Sydbank vurderes derved at have en større likviditetsrisiko, end Totalbanken har. Dette betyder, at Sydbank heller ikke her kan konkluderes at have en fordel i forhold til Totalbanken.

Vækstmuligheder

Det sidste tema i den økonomiske analyse er vækstmuligheder. Uanset om der er højkonjunktur eller lavkonjunktur, er det over tid væsentligt for en bank at vækste i et vist omfang for at fastholde balancens værdi. I dette afsnit ses der på bankernes vækstmulighed ud fra nøgletallet ICGR. ICGR fortæller hvor meget banken kan vækste sit udlån givet det samme vægtningsmix, uden solvensen påvirkes. Inden bankernes ICGR analyseres, ses dog på den egentlige udlånsvækst i bankerne, da denne ikke altid er ens med bankernes ICGR.

Totalbanken og Sydbanks udlånsvækst i perioden 2006 til 2010 er angivet i tabel 17. I 2006 og 2007, der kan betegnes som højkonjunktur, har begge banker en positiv udlånsvækst. Totalbankens vækst er dog procentvis noget større end Sydbanks. Det er muligt, at Totalbanken i 2006 og 2007 har været dygtigere til at vækste end Sydbank. I 2008 har Totalbanken derimod negativ udlånsvækst, mens Sydbank stadig har positiv vækst. Det omvendte er tilfældet i 2009, hvor Sydbanks vækst er negativ og Totalbankens positiv. Begge bankers vækst er negativ i 2010 på ca. 2 procent. Den negative udlånsvækst i 2008 til 2010 kan til dels tilskrives finanskrisen og lavkonjunktoren i perioden, der har betydet en mere forsigtig udlånspolitik i hele sektoren og større nedskrivninger. Samtidig har både private og erhvervsvirksomheder holdt igen med investeringerne i perioden, hvilket også har været medvirkende til at presse bankernes indtjening. Dette har så igen presset vækstmulighederne. Nogle banker har måske endda forsøgt at slanke balancen ved at afhænde nogle belastende engagementer. Et positivt sigte på fremtiden kan betyde, at bankerne generelt vil være mere positivt indstillet overfor udlånsvækst igen fremover.

Tabel 17: udlånsvækst i Totalbanken og Sydbank i perioden 2006-2010

	2010	2009	2008	2007	2006
Totalbanken	-1,6	6,0	-12,0	23,3	39,0
Sydbank	-2,0	-9,6	10,7	13,7	22,4

Kilde: Totalbankens årsrapport 2010, s. 5 og Sydbanks årsrapport 2010, s. 4.

Da udlånsvækst stadig er essentielt for pengeinstitutterne, er det relevant, at se på hvor meget bankerne kan vækste. Nøgletallet ICGR, internal capital generation rate, fortæller, hvor meget banken kan vækste sin balance, uden solvensen påvirkes givet det samme vægtningsmix.

ICGR er på denne baggrund et vigtigt redskab for pengeinstitutterne, idet det kan beregnes, hvad den tilstrækkelige kapital er, såfremt der er vækst. Hvis væksten bliver større end ICGR, kan det også beregnes, hvor meget kapital der skal tilføres for at væksten ikke påvirker

solvensen. Væksten skal dog stadig have det samme vægtningsmix som den hidtidige udlånsmasse. ICGR beregnes som i formel 11.

$$\text{formel 11: ICGR} = \frac{1}{\text{capital ratio}} \cdot ROA \cdot \text{earnings retention ratio}$$

Formel 11 kan omskrives til formel 12

$$\text{formel 12: ICGR} = \frac{1}{\frac{\text{egekaptal}}{\text{aktiver}}} \cdot \frac{\text{årets resultat}}{\text{aktiverne}} \cdot \frac{\text{årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{årets resultat}}$$

ICGR er udregnet for Totalbanken og Sydbank i perioden 2006 til 2010, jf. bilag 3 og 4, og resultatet er angivet i tabel 18

Tabel 18: ICGR for Totalbanken og Sydbank i perioden 2006-2010

	2010	2009	2008	2007	2006
Totalbanken	2,92 %	2,34 %	-6,06 %	17,71 %	21,19 %
Sydbank	3,53 %	8,57 %	8,55 %	22,50 %	20,54 %

Kilde: egen tilvirkning

Som det ses af tabel 18, har Sydbank i hele perioden haft højere ICGR end Totalbanken. Sydbank har altså haft mulighed for, at vækste mere end Totalbanken har haft, hvilket vurderes at være en fordel. Jo højere ICGR jo mere kan banken vækste, uden det går ud over solvensen givet det samme produktmix. Alt andet lige må det være en fordel, hvis der kan skabes vækst, og solvensen samtidig kan fastholdes givet det samme vægtningsmix, da væksten, alt andet lige, vil skabe et bedre årsresultat.

Den optimale ICGR kan ikke fastsættes talmæssigt, men den bør som minimum kunne rumme en årlig rentetilskrivning på bankens udlån og inflationen, da værdien af balancen således bevares. I gennemsnit har inflationen udtrykt ved forbrugerprisindekset de seneste 5 år ligget lige over 2 %⁴³. ICGR bør derfor som et absolut minimum ligge over dette tal. Heri er dog ikke indregnet en årlig rentetilskrivning, da denne er meget svær at sætte et tal på, da denne afhænger af den enkelte banks udlånsportefølje. Henset til Totalbanken og Sydbanks ICGR, så har de begge med undtagelse af Totalbanken i 2008 lagt over inflationen. Det er dog tvivlsomt, om der i bankernes ICGR i nogle af årene også er plads til en årlig rentestigning. Eksempelvis er Totalbankens ICGR de seneste to år på henholdsvis 2,34 % og 2,92 %, hvorfor det er tvivlsomt, om der har været plads til en rentetilskrivning på udlånet. Dette ser bedre ud for Sydbank i samme periode.

⁴³ <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1280>

Den egentlige udlånsvækst i begge banker står dog ikke mål med bankernes ICGR, da denne har været negativ i 2010 og 2009 for Sydbank og 2008 for Totalbanken. Værdien af begge bankers balance er således, i de nævnte perioder, faldet. Bankernes negative udlånsvækst i 2008 til 2010, tilskrives finanskrisen med højere nedskrivninger og mistillid i sektoren.

Generelt når der ses på hele perioden 2006 til 2010, så har Sydbank haft en højere ICGR end Totalbanken, hvilket vurderes at være en fordel, da Sydbank således har haft mulighed for at vækste mere end Totalbanken, og derved bedre har haft mulighed for at opretholde balancens værdi.

Et tal der er ekstremt vigtig for bankens ICGR, er årets resultat. Hvis dette er negativt, bliver også ICGR negativt. At en bank formår, at skabe et positivt årsresultat er således ekstremt vigtig for vækstmulighederne. Sydbank har selv i krisetiderne formået at skabe et positivt resultat, mens Totalbanken i 2008 stod med et negativt resultat.

Rentabilitetsanalysen viste, at Sydbank er bedre til at forrente sin egenkapital, end Totalbanken er og, at Sydbank har en mere stabil afkastningsgrad. Spørgsmålet er så, om Sydbank på grund af sin størrelse er bedre til at skabe et positivt årsresultat end Totalbanken. Det kan der ikke umiddelbart gives et entydigt svar på, og dette emne inddrages derfor i den samlede diskussion efter den organisatoriske analyse, da det kan tænkes at bankernes organisation også indvirker på dette.

Delkonklusion

Bankernes vækstmuligheder er klarlagt og analyseret idet, det altid er essentiel for en bank at vækste for at fastholde værdien af balancen. Samtidig er bankernes egentlige vækst præsenteret. Den faktiske vækst i bankerne er ikke magen til de vækstmuligheder, bankerne har. Den faktiske vækst har for begge bankerne været positiv i 2006 og 2007, mens finanskrisen tilskrives den negative vækst i Totalbanken i 2008 og Sydbank i 2009 og begge banker i 2010.

Analysen af bankernes vækstmuligheder viser, at Sydbank i perioden 2006 til 2010 har haft større mulighed for at vækste, end Totalbanken har, da Sydbanks ICGR er større end Totalbankens. ICGR viser, hvor meget banken kan vækste sit udlån givet det samme vægtningsmix, uden det koster banken solvens. Den optimale ICGR skal kunne rumme en årlig rentetilskrivning på bankens udlånsportefølje og inflationen, der de seneste år gennemsnitligt har lagt på ca. 2 %. Jo højere ICGR jo mere kan banken vækste. Med

baggrund heri konkluderes Sydbank at have en fordel i forhold til Totalbanken som følge af højere ICGR. Det kan dog ikke umiddelbart konkluderes om denne fordel dannes på baggrund af størrelsesforskellen mellem bankerne.

Organisatorisk analyse

Det næste kapitel i opgaven er en organisatorisk analyse af Totalbanken og Sydbank. Formålet med denne er, at undersøge om Sydbank i form af sin større organisation drager fordele i forhold til Totalbanken. Banker i pengeinstitutsektoren lever stort set i den samme omverden og under de samme regler og med de samme interessentgrupper. Analysen vil derfor starte med en general vurdering af organisationsformerne i pengeinstitutsektoren, denne foretages ud fra Mintzbergs fire organisationstyper. Selvom bankerne måske agerer i den samme omverden, vil der være forskelligheder bankerne imellem. En nærmere analyse af de to banker hver for sig foretages derfor ud fra bankernes struktur og processer. Disse elementer vurderes at sige noget om bankernes organisatoriske forskelle, og dermed om der er fordele bankerne imellem, og om eventuelle fordele er opstået på grund af størrelsesforskellen på bankerne. Næste element i analysen er en inddragelse af omkostninger, som antages at være tilknyttet organisationens struktur og opbygning. Ved at inddrage omkostningerne synliggøres eventuelle fordele bedre.

Organisationsform i pengeinstitutsektoren ifølge Mintzberg

Mintzberg har opfundet en model til beskrivelse af en virksomheds organisationstype. Denne model er to-dimensionel og indeholder 4 organisationstyper. Modellen beskriver virksomhedens organisationstype ud fra omverdenen, der kan være stabil eller dynamisk, og ud fra virksomhedens opgaver der kan være enkle eller komplekse. De fire typer organisationen kan antage ifølge Mintzberg er; enkel struktur, maskinbureaukrati, fagbureaukrati og ad-hockrati. Organisationsformerne er vist i figur 8 og bliver nu nærmere beskrevet.

Enkel struktur er typisk for mindre virksomheder. Ejeren eller lederne foretager direkte styring og kontrol af opgaverne og medarbejderen uden, at der er opsat mange regler for arbejdet. Denne organisationstype findes ofte, hvor teknologien er forholdsvis enkel. Omverdenens krav til virksomheden er enkle og dynamiske, kravene ændrer sig hele tiden.⁴⁴

⁴⁴ Organisationsteori – struktur, kultur og processer, s. 94

Figur 8: Mintzbergs organisationsformer og omverdensfaktorer

	Stabil omverden	Dynamisk omverden
Kompleks omverden	FAG-BUREAUKRATI <i>Decentraliseret bureaukratisk</i> - Koordinering ved standardisering af fagkyndighed	ADHOCKRATI <i>Decentraliseret organisk</i> - Koordinering ved gensidig tilpasning
Enkel omverden	MASKIN- BUREAUKRATI <i>Centraliseret bureaukratisk</i> - Koordinering ved standardisering af arbejdsprocesser	ENKEL STRUKTUR <i>Centraliseret organisk</i> - Koordinering ved direkte tilsyn

Kilde: organisationsteori – struktur, kultur, processer, s. 94

Maskinbureaukratiet præges af formalisering og specialisering. Arbejdsgangene er standardiserede, der findes store arbejdsenheder og udviklede planlægningssystemer. Dette kan lade sig gøre, da omverdenen er stabil, og der er mindre behov for forandring. Typen ses ofte på fabrikker.⁴⁵

Fagbureaukrati er præget af en stabil omverden men komplekse opgaver, som kræver mere specialisering. Medarbejdernes faglighed eller profession bliver således vigtig for løsning af opgaverne, der dog til en vis grad er standardiserede. For at medarbejderne med deres faglighed kan løse de komplekse opgaver, er der behov for en vis decentraliseret styring.⁴⁶

Adhockrati findes typisk i organisationer, der arbejder med innovation og løsning af enkeltopgaver, hvorfor der er behov for tværfagligt samarbejde. Det vil sige, at organisationstypen findes i en omskiftelig omverden og arbejder med komplekse opgaver.⁴⁷

Da Mintzbergs organisationstyper nu er beskrevet via modellen i figur 8, kan banker i pengeinstitutsektoren placeres i forhold til modellen. Bankerne placeres ud fra de to dimensioner i modellen.

Opgaverne i pengeinstitutsektoren karakteriseres som komplekse. Finansielle supermarkeder er et begreb, der har vundet mere og mere indpas i de seneste år. Det betyder, at banker i dag skal kunne tilbyde rådgivning og produkter indenfor forskellige områder, for eksempel daglig økonomi, boligfinansiering, pension og forsikring, kapitalforvaltning og skadesforsikring. Produktpaletten er meget bred, og kunderne kræver skræddersyede finansielle løsninger, hvilket gør rådgivningen kompleks. Udover en bred produktpalette skal rådgivningen tage

⁴⁵ Organisationsteori – struktur, kultur og processer, s. 94

⁴⁶ Organisationsteori – struktur, kultur og processer, s. 94-95

⁴⁷ Organisationsteori – struktur, kultur og processer, s. 95

højde for de mange lovmæssige reguleringer, der findes på området, hvilket komplicerer rådgivningen yderligere.

Hvis medarbejderne skal kunne udføre disse komplekse rådgivningsopgaver, skal de have en høj grad af faglighed. For at medarbejderne kan udøve denne faglighed, er det nødvendig med en vis grad af decentralisering. Medarbejderne har behov for at kunne træffe beslutninger selv, eller at beslutningerne kan træffes tæt på medarbejderne. Det nytter jo ikke at en medarbejder sidder i et rådgivningsmøde og ikke kan træffe beslutning om, hvordan kunden skal rådgives. Hvor decentraliseret organisationen er med hensyn til beslutningskompetencer kan være forskelligt fra bank til bank og rådgivningsområde, men medarbejderne har dog brug for en vis beslutningskompetence for at kunne udføre rådgivningen. Til trods for denne decentralisering af beslutningskompetencer vil der dog ofte være opgaver, der er centraliserede. Jo større organisationen er, jo flere opgaver forventes der at være centraliserede.

En velfungerende pengeinstitutsektor er vigtig for, at samfundet kan fungere. Pengeinstitutterne har især to vigtige opgaver. Pengeinstitutter modtager indlån fra kunder med overskudslikviditet og låner penge ud til private og erhverv, der har behov for finansiering. Desuden står pengeinstitutterne for formidling af betalingsstrømme. Mange pengeinstitutter har en mangeårig historie, nogle kan endda føres mere end 100 år tilbage, men uanset tidsalderen har pengeinstitutternes kerneforretning altid været formidling af udlån og modtagelse af indlån. At kerneforretningen ikke er ændret er tegn på stabilitet i omverdenen. Den finansielle sektor har lovgivernes bevågenhed, og der sker ofte lovmæssige reguleringer, som bankerne skal tilpasse sig til. Til trods for dette er kerneforretningen dog stadig den samme.

Kendetegnende for banker i pengeinstitutsektoren er altså komplekse opgaver, der kræver høj faglighed og en vis decentralisering. Samtidig med at omverdenen er stabil. Med begrundelse i disse træk karakteriseres banker efter Mintzbergs fire organisationstyper som fagbureaukrati.

Bankerne er nu vurderet, i forhold til den omverden de agerer i. Men selvom banker kan fællesbetegnes som fagbureaukrati, så vil der være mange forskelligheder organisationerne imellem. Med baggrund i dette er det relevant at undersøge Totalbanken og Sydbanks struktur og processer hver for sig. Derefter kan eventuelle fordele bankerne imellem fremhæves.

En organisation skabes af virksomhedens struktur, processer og kultur. I denne analyse inddrages dog kun struktur og processer. Da der, som forklaret i afgrænsningen synes, at mangle information om kulturen i bankerne. I forhold til de interne processer i organisationerne kan det også være svært at analysere og vurdere disse, da der ikke umiddelbart er megen information tilgængelig om dette. Kreditbevillingsbeslutninger anses for en proces i organisationen og anvendes derfor som eksempel på en proces i bankerne. Kreditbevillingsbeslutninger inddrages således i analysen. For at organisationernes struktur kan analyseres, må det først afklares, hvad der forstås ved en organisations struktur.

Struktur i en organisation

Struktur kan defineres som en stabil ordning af komponenter indenfor en helhed⁴⁸. I organisationen er der både en formel og en uformel struktur. Den formelle struktur er det sæt af regler, der søges opretholdt i organisationen især med hensyn til arbejdsdeling og styring. Pengeinstitutsektoren er, som følge af megen retlig regulering, meget formaliseret. Det vil sige, at der i høj grad lægges vægt på regler, instrukser og formelle systemer. Graden af formalisering kan dog variere fra bank til bank.⁴⁹ Det antages dog, at der i større banker er en højere grad af formalisering, da store organisationer ikke kan eksistere uden en grundlæggende formel struktur. Større formalisering vil komme til udtryk ved flere og mere detaljerede forretningsgange. Det har desværre ikke været muligt at få indblik i Totalbanken og Sydbanks forretningsgang, hvorfor det ikke kan vurderes hvilken, der er mest detaljeret. Det forventes dog, at Sydbank er mere formaliseret end Totalbanken, og at Sydbanks forretningsgang er mere detaljeret som følge deraf. Dette forventes netop med baggrund i, at Sydbanks organisation er større end Totalbankens. Den formelle struktur indeholder endvidere organisationens hierarki, og dermed organisationsdiagrammet.

Den formelle struktur opfylder ikke menneskelige sociale behov, derfor opstår den uformelle struktur, hvor medarbejderne søger disse behov opfyldt hos hinanden, det fører til dannelse af grupper og sociale netværk. Denne uformelle struktur viser sig som grupper eller klikker, og disse grupper vil på mange måder kunne påvirke arbejdsaktiviteter og fordelingssystemer. For eksempel kan den uformelle struktur være afgørende for, hvordan medarbejderne håndterer en lanceret kampagne.⁵⁰ Den uformelle struktur vil ikke blive berørt mere her.

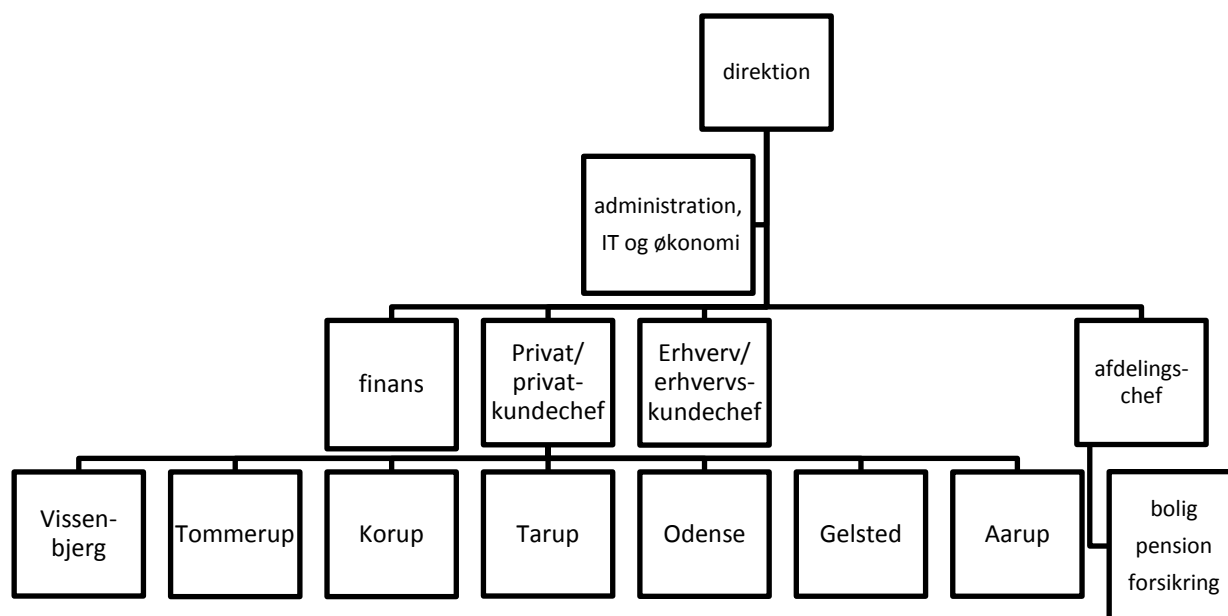
⁴⁸ Organisationsteori – struktur, kultur og processer, s. 45

⁴⁹ Organisationsteori –struktur, kultur og processer, s. 46

⁵⁰ Organisationsteori –struktur, kultur og processer, s. 46-47

Organisationens formelle struktur kan som nævnte beskrives ved hjælp af virksomhedernes organisationsdiagram. Nedenstående analyse af Totalbanken og Sydbanks organisationsstrukturer og processer vil derfor tage udgangspunkt i de to bankers organisationsdiagrammer. Efter analyserne foretages en diskussion.

Figur 9: Totalbankens organisationsdiagram.



Kilde: udleveret af Totalbanken

Totalbankens organisation

Figur 9 viser Totalbankens organisationsdiagram og angiver dermed bankens formelle struktur og hierarki. Som i enhver anden organisation findes der også i Totalbanken både horisontal og vertikal arbejdsdeling. Den vertikale arbejdsdeling er i princippet også hierarkiet, og i Totalbanken findes der fire vertikale niveauer. I toppen af hierarkiet findes direktionen (og bestyrelsen) herunder er administrationsafdelingen som støttefunktion til direktionen mv. Herunder igen findes fire afdelinger; finans, privat, erhverv og en stabsfunktion med bolig, pension og forsikring/investering. Når der tales om en stabsfunktion, så er det passende at definere dette udtryk. En stabsfunktion forstås som en afdeling, der varetager opgaver omkring analyse, planlægning, og koordinering og yder rådgivning til andre afdelinger i virksomheden. En stabsfunktion er derved en støtte/ servicefunktion for de øvrige afdelinger. Stabsfunktionen indeholdende bolig, pension og forsikring er netop i Totalbanken serviceafdeling for filialnettet. For eksempel står boligdelen for vurdering i

forbindelse med belåning. Administrationen forestår for eksempel koordinering af og implementering af nye tiltag.

Under niveauet med finans, privat, erhverv og stabsfunktionen, findes filialnettet for privatkunderne. Totalbanken har valgt at dele privat- og erhvervsområdet i to separate linjer. Alt erhverv er samlet i et erhvervscenter i Odense med 10 medarbejdere. Der findes således ikke erhvervskunder ude i det øvrige filialnet. Det øvrige filialnet består af syv afdelinger, hvor der kun foretages rådgivning og ekspedition af privatkunder. Til betjening af disse syv filialers kunder findes der i alt 34 medarbejdere. Antallet af medarbejdere i hver privatkundefilial er mellem 4 og 6. Der er altså tale om forholdsvis små filialer. Det samme kan siges om erhvervscentret i Odense, det er forholdsvis få medarbejdere taget i betragtning, at det er et erhvervscenter.

Når der tales om den horisontale arbejdsdeling, så tales der både om arbejdsprocesser og inddeling i grupper og afdelinger. Der findes forskellige grupperingsmåder, og de vigtigste er funktion, produkt, kunde og område. Alle kriterier anvendes ofte i forskellige kombinationer, men noget tyder på, at funktionskriteriet er meget ofte anvendt dog også i kombination med de øvrige kriterier. Funktionsorganisationen opdeler opgaver og medarbejdere efter faglige kriterier. Hvilket vil sige, at der etableres klart adskilte afdelinger, der samler de forskellige ekspertiser⁵¹. Med baggrund i dette kan Totalbanken karakteriseres som en funktionsorganisation, idet Totalbanken anses for at være opdelt i afdelinger med forskellig ekspertise. Afdelingerne har navn efter den ekspertise de varetager, dette fremgår for eksempel af afdelingerne i mellemlaget; Erhverv, privat og finans, der samtidig er tre forskellige ekspertiseområder.

En af fordelene ved at indrette banken som funktionsorganisation er, at ekspertisen bliver samlet og derved får bedre mulighed for at udvikle sig. Dette fordrer også en form for kulturel homogenitet, da medarbejderne har den samme faglige baggrund, bruger de samme faglige tankemodeller og løser opgaver indenfor samme fagområde. Til gengæld kan der opstå problemer hvis faggrupperne skiller sig ud, og distancerer sig fra hinanden. De kommer derved lettere i konflikt med hinanden. Samtidig kan det i funktionsorganisationen være svært at placere/lokalisere ansvaret for resultater.⁵²

⁵¹ Organisationsteori – struktur, kultur og processer, s. 55-59

⁵² Organisationsteori – struktur, kultur og processer, s. 57

Med hensyn til Totalbanken så vurderes det, ud fra et kompetencemæssigt synspunkt, at være et fornuftigt træk, at banken har samlet alt erhverv i et center. Hvis erhverv og privat havde været placeret i de samme filialer, ville der formentlig have været et forholdsmæssigt langt større antal privatkunder end erhvervskunder i filialerne. Der ville således måske kun være brug for en eller to erhvervsrådgivere i hver filial. Når en rådgiver sidder ene mand med et komplekst fagområde i konstant forandring, er det sværere hele tiden, at være opdateret på det nye der sker, det kan i værste tilfælde gå ud over fagligheden. At samle erhverv i et center modvirker dette, og gør det lettere for rådgiverne at følge med, i det nye der sker. Desuden samles kompetencen, og der kan derved ske udveksling af erfaringer og af viden, hvorved den samlede kompetence på området højnes. Det vurderes, at Totalbanken har gjort et klogt træk ved at samle erhverv i et center.

Da Totalbanken er aktør i den finansielle sektor, vil banken som følge af branchens lovmæssige regulering være præget af en vis grad af formalisering. Således har banken forretningsgange på de emner og områder, hvor lovgivningen foreskriver dette. Det betyder, at der kan være områder i banken, der ikke findes forretningsgange for. Umiddelbart vurderes forretningsgange at kunne deles op i krav og vejledninger. Hvor kravene er de regler, der skal overholdes, mens vejledninger er vejledninger til løsning af en opgave herunder systemvejledninger. For eksempel til etablering af et depot. Disse systemvejledninger er ikke umiddelbart foreskrevet af loven, og således kan det være, at Totalbanken ikke har sådanne vejledninger. Det betyder, at rådgiverne skal kunne alle disse systemvejledninger i hovedet. Det betyder også, at hvis en rådgiver er i tvivl, så må vedkommende spørge en kollega til råds, hvilket er ressourcekrævende. Havde rådgiveren i stedet kunne slå vejledningen op, så ville det kun kræve tid fra rådgiveren selv og ikke kollegaen. Etablering af sådanne vejledninger kræver selvfølgelig også ressourcer, og igen vil det være en afvejning af, om det kræver flere ressourcer at opdatere disse vejledninger, end det gør at medarbejderne må sparre med hinanden. Dette kan desværre ikke vurderes ud fra de tilgængelige informationer.

Banken har dog valgt at uddelegere opgaven med at etablere og ajourføre forretningsgangene til brancheorganisationen for lokale pengeinstitutter. Efter bankens egen mening er det for omkostningstungt at ansætte egne jurister til at varetage denne opgave. Der er stor sandsynlighed for, at Totalbankens vurdering er fornuftig, da brancheorganisationen formentlig har flere jurister ansat, som kan sparre med hinanden og dermed højne ekspertisen. Derved bliver produktet i sidste ende bedre, end hvis Totalbanken selv skulle varetage det med en enkelt eller to jurister ansat.

Totalbanken angiver selv, at den forsøger at være omstillingsparat. Det er noget, der tales meget om i banken, og noget som der fra ledelsens side lægges meget vægt på. Denne omstillingsparathed udtrykkes blandt andet ved, at alle bankens filialer er kassefrie. Samtidig angiver Totalbanken, at det er let for den at være omstillingsparat på grund af størrelsen. Eksempelvis kan banken let samle alle medarbejdere i hovedsædets kælder en aften eller morgen for at introducere nye tiltag. Dette er ikke muligt i en landsdækkende bank.

Centralisering og decentralisering i Totalbanken

Centralisering og decentralisering berøres i dette afsnit med hovedvægt på det strukturelle perspektiv. Centralisering og decentralisering kan dog også have et procesmæssigt perspektiv, som berøres i forhold til beslutningskompetencer specielt kreditbeslutningskompetencer.

For at kunne anvende begreberne centraliseret og decentraliseret må det først afklares, hvad disse begreber betyder. At en beslutning eller opgave er centraliseret forstås således, at den foregår i en stabsfunktion, som til tider vil befinde sig højt oppe i hierakiet. At en beslutning eller opgave er decentraliseret forstås således, at den foregår ude i linjen for eksempel i en af filialerne.

Centralisering sikrer enkel koordinering, kan betyde besparelser på administration og magtbalancen sikre, at fokus ikke mistes, desuden sikrer centralisering, at der kan træffes hurtige beslutninger når muligheder dukker op eller kriser truer. Omvendt kan centraliseringen medføre overbelastning af lederne, som kan betyde, at centraliseringens fordele forsvinder. Decentralisering derimod betyder, at lederne ikke overbelastes, giver medarbejderne mere motivation på grund af ansvar og indflydelse, giver fleksibilitet og mulighed for hurtigere beslutninger på det operative niveau. Problemerne er desuden tæt på problemknuserne.

En centraliseret organisation kan ud fra de nævnte fordele fremstå som topstyret, hvilket ofte anses for negativt, hvorfor en decentralisering klinger mere positivt. De to former anses således ofte som to modpoler. Men som Bakka og Fivelsdal anfører, så forudsætter en levedygtig decentraliseret organisation, at nogle funktioner er centraliserede⁵³. Denne vurdering kan jeg i høj grad tilslutte mig.

Totalbanken er en mindre, flad og decentraliseret organisation, om end nogle funktioner er centraliserede. At organisationen er flad betyder, at der er kort vej mellem linjen og

⁵³ Organisationsteori – struktur, kultur og processer, s. 61

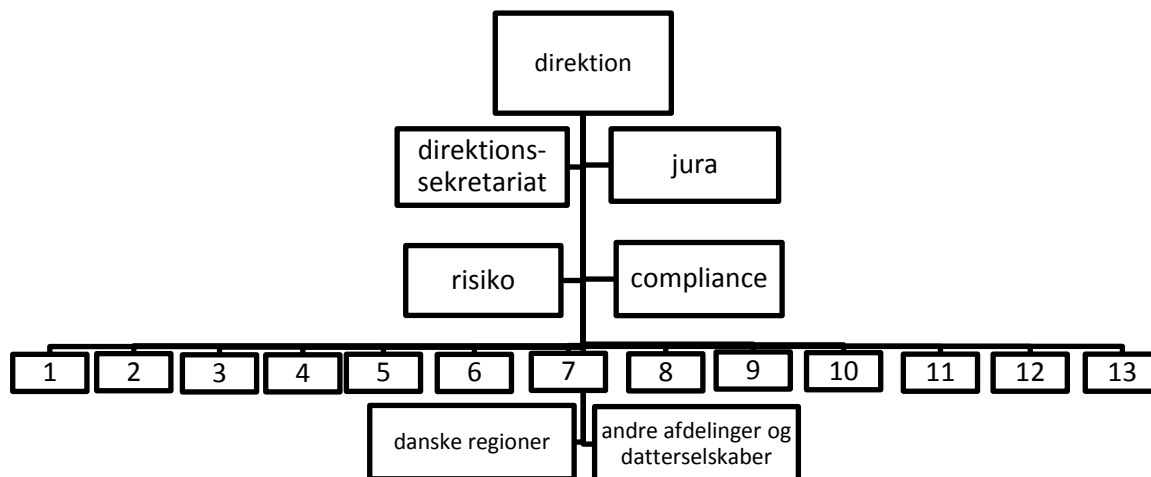
topledelsen, der er altså ikke ret mange mellemledere. De opgaver der ofte er centraliserede i en organisation, der ellers ønsker at være decentraliseret, er økonomistyring, budgetlægning og beslutninger, strategiske beslutninger og ansættelse af ledere. Således gælder også for Totalbanken, at økonomistyring, budgetbeslutninger og strategiske beslutninger er centraliserede. For eksempel står afdelingen finans blandt andet for bankens finansiering og funding. Administrationen står blandt andet for bankens regnskab og implementering af nye tiltag. Direktionen der kun består af bankens direktør, varetager de strategiske beslutninger, dette sker formentlig i samråd med for eksempel finansafdelingen eller bestyrelsen. Det betragtes i hvert fald således, at når direktionen består af en mand, vil det være fornuftigt med sparring omkring væsentlige beslutninger netop for at sikre kompetente beslutninger.

Decentralisering fordeles på opgaver og beslutninger. Beslutningsmyndighed er i banker ofte fokuseret på kreditbevillingssiden, da denne er af ekstremt vigtig betydning for bankens indtjeningsgrundlag og fortsatte eksistens. Opgaver kan være alle opgaver i forbindelse med betjening af bankens kunder. Totalbanken har valgt en meget decentraliseret struktur med hensyn til beslutningskompetencer og opgaver. Totalbankens medarbejdere i filialnettet varetager eksempelvis selv alle produktionsopgaver og rådgivningsopgaver. Produktionsopgaver i en bank i dag lettes af standardiseringer og IT-løsninger men kræver alligevel en vis del af medarbejdernes arbejdstid.

Med hensyn til beslutningskompetencer er Totalbanken meget decentraliseret. Der findes for eksempel ikke noget kreditkontor. Dog har direktionen og bestyrelsen den øverste beslutningsmyndighed på store engagementer mv. Det vil altså sige, at langt hovedparten af bevilling af lån og kredit foregår i filialerne. Hver rådgiver har en beslutningsramme. Kan rådgiveren ikke selv bevilge indenfor denne ramme, må beslutningen træffes af filialdirektøren. På erhvervssiden kan det være sværere at kreditvurdere end på privatsiden, men alligevel træffes langt hovedparten af kreditbeslutningerne i erhvervscentret, kun de største og mest komplekse engagementer sendes videre til direktionen. Igen gælder det dog, at rådgiverne selv har en bevillingsramme, og kan denne ikke dække bevillingen, må erhvervschefen træde til. Kan hans bevillingsramme heller ikke dække, må engagementet sendes til direktionen. Der kan være både for og imod decentraliserede kreditbeslutningskompetencer. Decentralisering sikrer, at beslutningen foregår tæt på kunden, hvor der er godt kendskab til kunden. Centralisering sikrer, at beslutningen træffes med hjernen og ikke med hjertet.

Sydbanks organisation

Figur 10: Sydbanks organisationsdiagram; afdelingerne nummeret fra 1-10 er følgende: 1. Betalingsformidling, 2. Corporate Banking and Finance, 3. Formue- og Finansrådgivning, 4. Forretningsprocesser, 5. Handelsadministration, 6. IT, 7. Kapitalforvaltning, 8. Kommunikation, 9. Kredit, 10. kunder, 11. Markets, 12. personale, 13. Økonomi



Kilde: Gengivet efter organisationsdiagram udleveret af Sydbank

Sydbanks organisationsdiagram er angivet i figur 10, og angiver, som hos Totalbanken, organisationens formelle struktur og hierarki. Organisationsdiagrammet er ikke fuldendt, da der egentlig burde være en inddeling i regioner og afdelinger under kassen danske regioner. Årsagen til at organisationsdiagrammet ikke er udbygget med disse er, at det vil være for omfattende. Som det ses af figur 10, angiver også Sydbanks organisationsdiagram den vertikale arbejdsfordeling, der er flere vertikale niveauer i Sydbank end i Totalbanken. Regionsnettet og filialnettet er dog ikke angivet på diagrammet, så det kan være svært at se ud af figuren. I toppen af hierarkiet findes igen direktionen og herunder direktionssekretariatet, Jura, Compliance og Risiko mv. som bistår direktionen. Herunder igen findes en række centraliserede funktioner og stabsfunktioner. Som det ses, er langt flere funktioner centraliserede i Sydbank end i Totalbanken. Herunder igen findes så det danske regionsnet og filialnettet samt bankens andre afdelinger og datterselskaber.

Regionsnettet består af 17 regioner fordelt på hele Danmark med i alt 102 filialer. I hver region findes et regionshovedkontor, hvor der sidder en regionsdirektør, en erhvervschef, en investeringschef og en privatkundechef. I nogle regionskontorer sidder der desuden private banking medarbejdere. Erhvervschefen og privatkundechefen er de respektive chefer for

filialnettet. Erhverv og privat er altså i princippet delt i to grene/linjer i organisationen. Rent placeringsmæssigt findes der både privat og erhvervsrådgivere i de samme filialer, dog er antallet afhængig af filialens størrelse og sammensætning af kunder. Regionskontorerne er også at betragte som filialer. Størrelsen af filialerne er noget mere svingende end hos Totalbanken. Filialer der samtidig er regionskontorer er større end de almindelige filialer. For eksempel er der 46 medarbejdere i regionskontoret i Sønderborg, mens der kun er fem medarbejdere i bankens filial i Vejgaard i Aalborg. I nogle afdelinger sidder der kun en enkelt eller to erhvervsrådgivere, hvilket måske gør det sværere for disse medarbejdere at holde sig opdaterede på nye informationer og kompetencer. Her har medarbejderne dog mulighed for at benytte nogle af de centraliserede funktioner, der blandt andet består i hjælpehotlines på forskellige områder, hvilket alligevel gør det lettere for rådgiverne at holde sig ajour.

Med hensyn til den horisontale arbejdsdeling betragtes også Sydbank som en funktionsorganisation på grund af opdelingen af organisationen i linjer, privat, erhverv, private banking mv. Derved opdeles opgaver og medarbejdere efter faglige kriterier, om end medarbejderne kan være placeret i de samme filialer.

Som tidligere nævnt er den finansielle sektor et stærkt reguleret område, hvilket bevirker en vis grad af formalisering, hvorfor graden af formalisering også er stor i Sydbank. Banken har igen forretningsgange på de områder, som loven foreskriver. Herudover findes der på nogle områder også vejledninger til løsning af en opgave herunder systemvejledninger mv. Sydbank er dog på nuværende tidspunkt ved at skifte til nyt IT-system, hvorfor der ikke findes vejledninger for alle opgaver. Banken har valgt at have en juraafdeling og en complianceafdeling. Complianceafdelingen står for, at vurdere om bankens forretningsområder overholder lovgivningen og interne regler. Det fremgår ikke af hverken hjemmesiden eller årsrapporten for 2010, hvilke opgaver juraafdelingen varetager. Det antages, at enten jura- eller complianceafdelingen varetager opgaven med etablering og ajourføring af forretningsgangene. Om det er en fordel for en bank at have sine egne medarbejdere til at varetage opgaven med forretningsgangene er svært at besvare. Men det antages, at hvis ikke Sydbank havde haft en betydelig størrelse, ville banken formentlig ikke have haft sine egne jurister til at varetage denne opgave. Antagelsen begrundes af omkostningerne forbundet med driften af en juraafdeling. Om det er en fordel at have egne jurister inddrages i den samlede diskussion efter organisationsanalysen.

Omstillingsparathed er tvingende nødvendig, når en virksomhed opererer i den finansielle sektor, da blandt andet den retlige regulering hele tiden ændres. Samtidig præges markedet af en høj grad af konkurrence til trods for, at kerneydelserne er de samme, som de altid har været. Et af nøgleordene i Sydbanks værdigrundlag er konkurrencedygtig, for at en bank i dag kan være konkurrencedygtig, skal den være forholdsvis hurtig til at omstille sig til ændringer. Uanset om ændringerne er på det regulative område, eller det er konkurrencemæssigt i forhold til lancering af nye produkter. Ved at indarbejde konkurrencedygtig i sit værdigrundlag signalerer Sydbank således, at banken ønsker at være omstillingsparat.

Centralisering og decentralisering i Sydbank

Flere funktioner i Sydbank er centraliserede end i Totalbanken. Sydbank kan beskrives som decentraliseret med en række funktioner centraliseret. Hos begge banker er de vigtige funktioner omkring økonomistyring, budgetlægning og strategiske beslutninger centraliserede, men Sydbank har også derudover en række centraliserede funktioner. De funktioner der er centraliserede er angivet i organisationsdiagrammet i figur 10, som de afdelinger der står over de danske regioner og datterselskaberne. Derudover er også Compliance, Risiko og Jura centraliseret. De centraliserede funktioner kalder Sydbank selv for fællesfunktioner, og disse er i princippet stabsfunktioner. Eksempler på de centraliserede funktioner er personaleafdelingen, kreditkontoret, eller IT-afdelingen.

Med en organisation af Sydbanks størrelse giver det god mening at centralisere en række funktioner, da centraliseringen netop kan give besparelser på administration, fordi specialister grupperes i enheder (stabe) i stedet for at være spredt rundt om i organisationen. Selvom nogle funktioner er centraliserede, er Sydbank også en decentraliseret organisation på andre områder. Opgaver og beslutningskompetencer er stort set decentraliserede. Næsten alle produktionsopgaver, eksempelvis dokumentproduktion, foregår ude i filialerne. Sydbank er i øjeblikket ved at skifte IT-systemer. De nye systemer gør blandt andet at produktionsopgaverne lettes, måske derfor har Sydbank valgt ikke at centralisere produktionsopgaver.

På kreditbevillingssiden er beslutningskompetencen stort set decentraliseret. På privatsiden foregår det således, at rådgiveren har en bevillingsramme, der er afhængig af kundens rating. Jo bedre rating jo større bevillingsramme. Hvis ikke rådgiveren selv kan bevilge sagen, så sendes indstillingen til bevillingen hos det næste led i hierarkiet, som kan bevilge. Hierarkiet er således; rådgiver, filialchef, regionens privatkundeforf, regionsdirektøren og kreditkontoret.

Hvis rådgiveren har en sag, som han ikke selv kan bevilge, og det næste led i hierarkiet der kan bevilge sagen, er privatkundeforvalteren, så sendes sagen direkte til privatkundeforvalteren. Ved at sende sagen direkte til det led som har den krævede bevillingsramme, bliver beslutningsvejen kortere, end hvis sagen skulle gennem alle led. Det antages, at beslutningsgange vedrørende kredit på erhvervssiden er nogenlunde mangen til den på privat.

Diskussion af de organisatoriske indretninger i Totalbanken og Sydbank

Denne diskussion vil sigte på, at diskutere fordele og ulemper ved Totalbankens og Sydbanks indretning i forhold til centraliserede og decentraliserede funktioner. Desuden diskuteres organisationens størrelses indflydelse på omstillingsparathed og udvalgte kompetencer. Kompetencer på kreditvurderingsområdet diskuteres i det afsnit der samlet diskuterer kredit og organisation.

Både Totalbanken og Sydbank har valgt at decentralisere stort set alle produktionsopgaver. Det kræver tid fra rådgiverne, selvom nutidens IT-systemer i høj grad er med til at lette produktionsopgaverne. Umiddelbart kan nogle produktionsopgaver centraliseres for derved, at frigøre tid i medarbejdernes kalender til at kontakte og holde møde med kunderne med det formål at øge salget, indtjeningen og kundetilfredsheden. Samtidig opnås centraliseringens administrative fordele. Spørgsmålet er dog, om Totalbanken ville have gavn af en sådan centralisering? Umiddelbart vurderes det, at for at en sådan centralisering skal give en optimal ressourcemæssig gevinst, så skal organisationen have en vis størrelse. Det er svært, at vurdere om Totalbankens størrelse på dette område er tilstrækkelig til at få gevinst af en centralisering af produktionsopgaver. Da Sydbank netop har en betydelig størrelse, kunne det måske være en fordel for Sydbank at centralisere nogle produktionsopgaver for eksempel dokumentproduktion. Det vurderes ud fra bankernes størrelse, at Sydbank vil have mere gavn af en centralisering af produktionsopgaver end Totalbank. Andre forhold spiller dog ind på fordelagtigheden af en centralisering. Hvis banken for eksempel har nogle meget gode og effektive it-systemer, så kan det godt være at vurderingen vil være, at det ikke kan betale sig at centralisere produktionen.

Det ses som en fordel for Sydbank, at banken har centraliseret et stort antal funktioner, da banken herved kan opnå administrative besparelser. Totalbanken har ikke den samme grad af centralisering, men da Totalbankens organisation er væsentlig mindre, vil Totalbanken formentlig heller ikke opnå de samme besparelser (procentvis), som Sydbank gør ved centralisering. Sydbank har således en fordel i forhold til Totalbanken, da Sydbank

sandsynligvis kan opnå større besparelser ved at centralisere, end Totalbanken kan. Besparelserne er godt for indtjeningen. For at undersøge besparelserne ved centralisering nærmere inddrages derfor en undersøgelse af de omkostninger, som synes at vedrøre de organisatoriske forhold. Dette gøres i afsnittet nedenfor om andre omkostninger.

Både Totalbanken og Sydbank tolkes som banker, der ønsker at være omstillingsparate og fremme omstillingsparatheden i virksomheden. Men umiddelbart kan det ikke vurderes, om Sydbank her har en fordel i forhold til Totalbanken, da omstillingsparatheden også er en del af virksomhedens kulturgrundlag, som ikke er undersøgt nærmere. Umiddelbart siges det dog at være lettere at omstille en mindre organisation end en stor, da der er færre aktører/ personer involveret. Som eksempel kan anvendes præsentation af nye tiltag, som Totalbanken angiver, kan hele banken samles i hovedkontoret en dag for at få præsenteret et nyt tiltag. I en landsdækkende bank kræver denne præsentation mere koordinering, da medarbejderne ikke bare lige kan samles. Det er således mere ressourcekrævende, at implementere nye tiltag i en større organisation, hvilket ikke kan siges at være en fordel.

Sydbanks organisationsdiagram viser, at en række funktioner er centraliserede. Samtidig er organisationen så stor, at der formentlig er flere specialister ansat indenfor det samme område. Samtidig antages det, at der samlet set er langt flere specialister ansat i Sydbank end i Totalbanken. Et eksempel er, at der i Totalbankens stabsfunktion med bolig, pension og forsikring kun er tre medarbejdere og en chef, mens det fremgår af Sydbanks hjemmeside⁵⁴, at der i stabsfunktionerne er ansat langt flere medarbejdere, som står for hver deres område i den enkelte stabsfunktion. For eksempel har funktionen økonomi en fælles chef, men er herunder inddelt i seks forskellige områder, der hver har en medarbejder, der er ansvarlig for området. Herunder findes der måske igen et hierarki af medarbejdere, men det fremgår ikke af hjemmesiden.

Jo flere specialister en bank har og jo flere specialister indenfor det samme område, jo højere kompetence antages banken at besidde. Det anses at være en fordel at besidde høje kompetencer, hvorfor Sydbank også anses at have en fordel på dette område i forhold til Totalbanken. Denne fordel kan henføres til Sydbanks størrelse, da der formentlig ikke ville have været ansat helt så mange specialister, hvis organisationen havde været mindre. Et konkret eksempel på denne kompetencemæssige fordel menes at være kreditvurdering, og

⁵⁴ <http://www.sydbank.dk/omsydbank/organisation/faellesfunktioner>

hvordan denne fordel kommer til udtryk diskuteres i den samlede diskussion for både den økonomiske og organisatoriske analyse.

Andre omkostninger

Som det viste sig, i afsnittet om rentabilitet får aktionærer i Sydbank forrentet sin investering bedre, end aktionærerne i Totalbanken gør. Det er klart, at en banks rentabilitet påvirkes af, hvor god den er til at holde omkostningerne nede. WACC beregningerne viser, at Sydbank kan funde sig billigere end Totalbanken. I banker er der dog også andre omkostninger, som er interessante for bankens rentabilitet. Nogle af disse andre omkostninger anses endvidere for at være tæt knyttet til organisationens struktur og opbygning, hvorfor en undersøgelse af disse omkostninger foretages. Der kan være forskel på bankernes omkostningsstruktur set i relation til organisationsopbygningen, og der kan derfor være fordele bankerne imellem.

Når der ses på bankernes resultatopgørelse, er omkostningerne ud over renteudgifterne, udgifter til personale og administration, af- og nedskrivninger på materielle aktiver, andre driftsudgifter og nedskrivninger. Nedskrivningerne er behandlet i et tidligere afsnit om kreditrisiko. De omkostninger der vil blive fokuseret på i dette afsnit, er omkostninger vedrørende løn og vederlag til bestyrelse og direktion samt personale- og administrationsudgifter, da det synes at være disse omkostninger, der kan knyttes til organisationens struktur og opbygning.

Skalafordele er defineret i indledningen som:

”en reduktion i omkostningerne ved produktion af noget som følge især af øget størrelse af produktionsfaciliteter”

Det er forventningen, at der er stordriftsfordele i banksektoren. Ud fra definitionen vil skalafordele i forhold til denne undersøgelse komme til udtryk i form af lavere omkostninger per medarbejder i Sydbank end i Totalbanken. Specielt forventes administrationsomkostningerne at være lavere per medarbejder i Sydbank end i Totalbanken. Tallene er beregnet for 2010 for både Sydbank og Totalbanken og angivet i Tabel 19. I bilag 8 og bilag 9 findes beregninger for tallene i 2006 til 2010 for Totalbanken og Sydbank. Beregningerne i bilag 8 og 9 viser, at tendensen i tallene i tabel 19 er gældende for hele perioden dog med undtagelse af it-omkostninger, som ikke er oplyst for Totalbanken i 2008-2006. It-omkostninger i Totalbanken er endvidere lavere for Totalbanken i 2009 end for

Sydbank, hvilket måske netop skyldes, at Sydbanks it-systemer i en periode har været (og er) under udskiftning.

Det ses af tabel 19, at Totalbankens samlede omkostninger pr. medarbejder er større end Sydbanks med ca. 80.000 kr.. De springende punkter er her administrationsomkostninger fratrasket it pr. medarbejder og personaleudgifter pr. medarbejder. Sydbanks administrationsomkostninger fratrasket it pr. medarbejder er næsten 110.000 kr. mindre end Totalbankens. Administrationsomkostninger fratrasket it kan dække over husleje, markedsføring og repræsentation osv. Sydbanks personaleudgifter pr. medarbejder er ca. 50.000 kr. højere end Totalbankens. Omkostninger til it pr. medarbejder adskiller sig ikke væsentligt fra hinanden i de to banker i 2010. Desuden er løn og vederlag til direktion og bestyrelse per medarbejder væsentlig lavere for Sydbank end for Totalbanken, hvilket er udtryk for, at Sydbank har forholdsmæssigt flere ansatte at uddele omkostningerne til løn og vederlag for direktion og bestyrelse. Dette er netop en skalafordel.

Tabel 19: forskellige omkostninger pr. medarbejder beregnet for Sydbank og Totalbanken i 2010

	Totalbanken	Sydbank
Omkostninger i alt pr. medarbejder	1.110.789	1.030.210
Personaleudgifter og administration pr. medarbejder	963.718	1.018.389
Løn og vederlag til direktion og bestyrelse pr. medarb.	39.606	11.821
Personaleudgifter pr. medarbejder	575.619	624.343
Løn pr. medarbejder excl. Direktion og bestyrelse	468.155	519.702
Administration pr. medarbejder i alt	495.563	394.046
IT-omkostninger pr. medarbejder	216.901	224.606
Administration fratrasket it pr. medarbejder	278.662	169.440

Kilde: egen tilvirkning ud fra Sydbank og Totalbankens årsrapporter for 2010

Diskussion af andre omkostninger i forhold til organisationsopbygningen

Jo lavere omkostninger (pr. medarbejder) jo bedre for bankens rentabilitet, hvorfor Sydbank med sine færre omkostninger pr. medarbejder må siges at have en fordel i forhold til Totalbanken. Som vist er det især på administrationsomkostninger fra trukket it, at Sydbank har en fordel. Denne fordel kan netop være opstået ved at centralisere en række af organisations funktioner, hvorved der er skabt administrationsmæssige besparelser. I dette tilfælde kan fordelene henføres til Sydbanks størrelse, da det antages, at centraliseringen næppe ville være sket, hvis organisationen havde været væsentlig mindre.

Sydbank har højere personaleudgifter pr. medarbejder end Totalbanken, dette kan primært henføres til højere lønninger pr. medarbejder. Disse højere gennemsnitlige udgifter til løn pr. medarbejder kan være et udslag af, at Sydbank sandsynligvis har forholdsmæssigt flere

specialister ansat end Totalbanken, da specialisterne forventes at have en højere løn end de almindelige rådgivere. Der kan være flere årsager til, at Sydbank forventes at have forholdsmeæssigt flere specialister end Totalbanken. For eksempel kan en af årsagerne blot være, at når organisationen er større, så har banken simpelthen bare brug for forholdsmeæssigt flere specialister, fordi nogle forretningsområder sandsynligvis er mere udbyggede i en stor bank end i en lille. Jo flere specialister der er ansat, jo højere forventes kompetencen at være, hvilket er en fordel, men det er samtidig en ulempe, hvis disse specialister er dyrere at ansætte. Lønnen bør selvfølgelig altid stå mål med det arbejde, der leveres. Hvis dette er tilfælde i forhold til Sydbanks specialister, så anses det for en fordel, at Sydbank har forholdsmeæssigt flere specialister end Totalbanken til trods for, at specialisterne er dyrere at have ansat. Som anført kan det forholdsmeæssige større antal ansatte specialister sandsynligvis henføres til Sydbanks størrelse, hvorfor den kompetencemeæssige fordel også kan antages at være opstået på grund af størrelsesforskellen på de to banker.

Delkonklusion

Gennem den organisatoriske analyse er det klarlagt, at banker i pengeinstitutsektoren ud fra deres omverden kan beskrives som fagbureaukrati. Der kan alligevel være adskillige organisatoriske forskelle bankerne imellem. Forskellen mellem Totalbanken og Sydbank er analyseret ud fra bankernes struktur og processer, samt de omkostninger der har tilknytning til organisationens struktur.

Sydbank er på grund af sin størrelse en langt mere kompleks organisation end Totalbanken. Sydbank har samtidig centraliseret langt flere opgaver og afdelinger, end Totalbanken har. Som følge af centraliseringen antages Sydbank at besidde højere kompetencer på grund af samlingen af ekspertise. Sydbank vurderes derfor at have en fordel på kompetencer i forhold til Totalbanken. Denne fordel mellem Sydbank og Totalbanken antages at opstå på grund af størrelsesforskellen, da der formentlig ikke ville have været ansat helt så mange specialister, hvis Sydbank havde været mindre.

Sydbank har centraliseret et stort antal funktioner, og banken vurderes herved at opnå administrative besparelser, hvilket konkluderes at være en fordel. De administrative besparelser ses blandt andet ved, at Sydbanks udgifter til øvrig administration pr. medarbejder er 110.000 kr. mindre end Totalbankens. På grund af Sydbanks størrelse er det meget sandsynligt, at Sydbank kan opnå større besparelser ved at centralisere, end Totalbanken kan. Fordelen kan derfor blandt andet tilskrives Sydbanks størrelse.

Samlede diskussion for den økonomiske og organisatoriske analyse

Hidtil er der fokuseret på de økonomiske og organisatoriske elementer hver for sig, men nogle af disse elementer hænger uvægerligt sammen, og en samlet diskussion af elementerne inddrages derfor. Da der er behandlet en række elementer, søges der givet et overblik over disse ved hjælp af en SWOT-analyse. SWOT-analysen anvendes almindeligvis til at skabe overblik over en virksomheds styrker og svagheder samt muligheder og trusler. Her anvendes modellen dog blot til at give et overblik over de undersøgte elementer og deres placering i forhold til, om Sydbank har fordele i forhold til Totalbanken. Overblikket danner baggrund for diskussionen.

SWOT-analysemodellen består af to niveauer med hver to kasser. Øverste niveau er, styrker og svagheder og nederste niveau er muligheder og trusler. Styrker og svagheder er i dette tilfælde de fordele og ulemper, som Sydbank konstateres at have. Muligheder og trusler er forhold, som kan udvikle sig til enten en styrke eller svaghed, men som ikke med sikkerhed kan siges at være en styrke eller svaghed nu. SWOT-analysen over Sydbanks fordele i forhold til Totalbanken er angivet i figur 11. På baggrund af SWOT-analysen diskuteres årsagssammenhængen for nogle af de fordele, Sydbank har i forhold til Totalbanken.

Figur 11: SWOT-analyse over Sydbanks fordele i forhold til Totalbanken

STYRKER	SVAGHEDER
• Bedre ROE og mere stabil ROA • Lavere kapitalomkostninger • Udlån har højere spredning på brancher og offentlige myndigheder • Større geografisk spredning • Mere præcise opgørelsesmetoder for kreditrisiko og operationelle risici • Lavere nedskrivningsprocent • Højere kompetencer – generelt • Centralisering giver administrative besparelser	• Større likviditetsrisiko
MULIGHEDER	TRUSLER
• Kan modtage større engagementer • Bedre vækstmuligheder	• Rentestigning vil påvirke indtjeningen negativt • Kort løbetid på funding giver refinansieringsrisiko (tilgængelighed og pris)

Kilde: egen tilvirkning

Det vurderes at Sydbank har højere kompetencer som følge af flere specialister, hvilket henføres til organisationens størrelse. Når organisationen nu er større og har højere kompetencer, er Sydbank så også bedre til at kreditvurdere end Totalbanken? Hvis der ses på

nedskrivningsprocenten, så har Sydbank generelt en lavere nedskrivningsprocent, hvilket kan være udtryk for de bedre kreditvurderingskompetencer. Typisk vil erfaring indenfor kreditvurdering af en specifik kundetype også have betydning for vurderingskompetencen på området. Da Sydbank er større end Totalbanken, kan det forestilles, at Sydbank har flere sager, der ligner hinanden og derved mere erfaring og højere kompetencer. Et eksempel på en sådan sag kunne være en golfbane, der beder om et lån. Sydbank har som følge af organisationens størrelse sandsynligvis mere erfaring med udlån til golfbaner end Totalbanken, og kan derfor bedre kreditvurdere golfbanen. Hvis Sydbank er bedre til at kreditvurdere, så kan det tænkes, at banken måske også er bedre til at sætte den rigtige pris på udlånsengagementet set i forhold til risikoen. Samtidig vil et højere kompetenceniveau på kreditvurdering også give bund for lavere nedskrivninger.

På området omkring opgørelse af risici i forhold til kredit og operationelle risici vurderes Sydbank at have en fordel som følge af anvendelsen af interne metoder, idet de interne metoder antages at være mere præcise. Det er forventningen, at mindre pengeinstitutter ikke i samme omfang som store pengeinstitutter anvender interne metoder til opgørelsen af risici. Årsagen antages, at være at de større pengeinstitutter, netop som følge af deres størrelse, generelt har flere ressourcer, og dermed bedre kan geare organisationen og dens systemer til anvendelsen af de interne metoder. Fordelen ved mere præcise mål for risiciene kan for eksempel være, at de store pengeinstitutter anses for mere professionelle og sikre, hvilket vil komme til udtryk i prisen, når banken skal funde sig på interbankmarkedet.

Hvis større banker har flere ressourcer, vil der måske som følge deraf også blive anvendt flere ressourcer på uddannelse i de store banker, hvilket vil give højere kompetenceniveau generelt. Jo højere kompetenceniveau generelt i banken jo bedre bund vil banken have for at skabe højere omsætning og årsresultat og derved også bedre vækstmuligheder i form af højere ICGR. Et højere kompetenceniveau vil med stor sandsynlighed også understøtte forventningen om mere professionel drift.

Et muligt eksempel på at større banker har flere ressourcer kan være Sydbanks juraafdeling. Sydbank har en afdeling hvor der er ansat egne jurister. Derved har banken på dette område flere ressourcer end Totalbanken har, da Totalbanken slet ikke har ansat jurister men er afhængig af eksterne jura-konsulenter. For at det kan antages at være en fordel at have egne jurister, så skal afdelingen have en vis størrelse for at kompetenceniveauet opretholdes. Dette vurderes at være tilfældet i Sydbank. At juristerne er ansat internt i banken kan være en fordel

i forhold til kendskabet til banken. For eksempel kan det tænkes at internt ansatte jurister bedre har mulighed for lave en sammenkobling af forretningsgange og it-systemer, som kan gøre forretningsgangene bedre og mere anvendelige for resten af organisationen.

Konklusion

Gennem denne opgave er der skabt et billede af stordriftsfordele i banksektoren, specifikt med fokus på de fordele som Sydbank har i forhold til Totalbanken. I dette afsnit besvares problemformuleringen der lyder:

”Ud fra en økonomisk og organisatorisk analyse hvilke fordele kan Sydbank da siges at have i forhold til Totalbanken, og kan disse fordele antages at være opstået på grund af størrelsesforskellen eller stordrift?”

De foretagne analyser har været temabaseret, og således er følgende temaer inddraget i den økonomiske analyse; rentabilitet og kapitalomkostninger, solvens og tilknyttede risici, likviditet og vækstmuligheder.

Sydbank har vist sig bedre til at forrente egenkapitalen og har en mere stabil afkastningsgrad end Totalbanken. Dette konkluderes at være til fordel for Sydbank. Samtidig har Sydbank en lavere WACC end Totalbanken, hvilket er udtryk for lavere kapitalomkostninger. Jo lavere kapitalomkostninger en bank har, jo bedre grundlagt har den for at skabe indtjening, hvorfor Sydbank på dette område også kan konkluderes at have en fordel. Fordelen opstår blandt andet fordi, Sydbanks funding er anderledes fordelt på kilder end Totalbankens funding. Eksempelvis er Totalbanken fundet mere med egenkapital end Sydbank. Herudover er Sydbanks omkostning til fremmedkapital lavere end Totalbankens. Det kan antages, at Sydbanks WACC er lavere end Totalbankens som følge af Sydbanks størrelse, da små pengeinstitutter af interbankmarkedet ofte bliver vurderet som mere risikofyldte end de større pengeinstitutter. De små pengeinstitutter må derfor betale en højere pris.

Med hensyn til solvens og risici konkluderes Sydbank at have fordele i forhold kreditkoncentrationen som følge af større spredning både geografisk og på brancher og offentlige myndigheder. Samtidig konkluderes det, at Sydbanks lavere nedskrivningsprocent er en fordel. Med hensyn til risikospredningen kan denne fordel delvis antages at opstå på grund af Sydbanks størrelse, idet et landsdækkende filialnet automatisk vil give større spredning end hos Totalbanken. De lavere nedskrivninger antages også indirekte, at kunne

henføres under stordriftsfordele, idet Sydbank som følge af sin størrelse vurderes at være bedre til at kreditvurdere end Totalbanken. Desuden konkluderes Sydbank som følge af sin størrelse at kunne modtage større engagementer end Totalbanken, hvilket er en fordel da forretningsgrundlaget herved udvides.

Sydbank anvender interne metoder til opgørelse af kreditrisikoen og de operationelle risici, hvor Totalbanken anvender standardmetoder. Anvendelse af interne metoder vurderes mere præcise, hvorfor Sydbank konkluderes at have en fordel ved anvendelse af de interne metoder. De interne metoder antages at være mest anvendt i de store pengeinstitutter, da de råder over flere ressourcer. Derved kan det antages, at fordelene ved brug af interne metoder i Sydbank er opstået på grund af stordrift.

Sydbank har højere ICGR og dermed bedre vækstmuligheder end Totalbanken, hvilket konkluderes at være en fordel, idet højere ICGR betyder, at der kan vækstes mere uden solvensen påvirkes givet det samme vægtningsmix. Væksten vil alt andet lige være med til at skabe højere omsætning og bedre årsresultat. Fordelen kan ad omveje antages at opstå på grund af Sydbanks stordrift. Stordriften antages at medføre højere kompetenceniveau som følge af flere ressourcer, mere uddannelse og flere specialister, hvilket i sidste end skaber bedre bund for højere omsætning og bedre årsresultat, som igen kan føre til højere ICGR.

Den organisatoriske analyse antager, at Sydbank og Totalbanken lever i den samme omverden, og ud fra Mintzbergs organisationstyper kan begge banker derfor karakteriseres som fagbureaukrati. Alligevel er der stor forskel på de to bankers organisationsopbygning, hvilket til dels kan tilskrives størrelsesforskellen. Ud fra analyserne af bankernes struktur og processer og andre omkostninger (end kapitalomkostninger) konkluderes, at Sydbank som følge af flere centraliserede funktioner end i Totalbanken opnår fordele i form af administrative besparelser. Samtidig betyder Sydbanks større organisation og centraliseringen, at der er ansat flere specialister, hvorfor Sydbank vurderes at besidde højere kompetencer end Totalbanken, hvilket konkluderes at være en fordel.

I nogle af de undersøgte temaer kan Sydbank ikke konkluderes at have fordele. Dette gælder for likviditetsområdet, hvor Sydbank vurderes at have en højere likviditetsrisiko end Totalbanken blandt andet i form af refinansieringsrisiko. Risikoen gælder både pris og tilgængelighed. Årsagen til forskellen i fundingstrategien kan dog være baseret på størrelsesforskellen mellem bankerne, da det vurderes, at Sydbank har lettere ved at finansiere sig på interbankmarkedet end Totalbanken. Renterisikoen i bankerne er undersøgt

ved at foretage end gap-analyse, og her kan Sydbank heller ikke vurderes at have en fordel. Sydbank har et negativt gap, og Totalbanken har en positivt gap. Det betyder, at Sydbanks indtjening vil påvirkes negativt, mens Totalbankens indtjening påvirkes positivt ved en rentestigning. Der forventes netop en rentestigning.

På enkelte områder kan Sydbank altså ikke konkluderes at have fordel, men alt i alt er det samlede billede, ud fra de gennemgåede temaer, at Sydbank i overvejende grad har fordele i forhold til Totalbanken, som kan henføres til stordrift.

Perspektivering

Denne opgave har fokuseret på stordriftsfordele i banksektoren med Sydbank og Totalbanken som repræsentanter for henholdsvis en stor og lille bank. De foretagne analyse kan ikke direkte overføres på resten af sektoren, til trods herfor er der i nogle afsnit i opgaven generaliseret i forhold til resten af sektoren, da det forventes, at disse elementer kan overføres på resten af sektoren.

Det er opfattelsen, at interbankmarkedet generelt ser mindre pengeinstitutter som mere risikofyldte end store banker, hvorfor interbankmarkedskapital er sværere og dyrere at hente for de mindre pengeinstitutter. Det forventes, at små pengeinstitutter derfor generelt er dyrere fundet end store banker, og at store banker generelt vil være fundet mere med kapital fra interbankmarkedet end små pengeinstitutter.

Det er forventningen, at større pengeinstitutter i højere grad anvender avancerede metoder til opgørelse af risici end små pengeinstitutter. De avancerede metoder stiller højere ressourcemæssige krav for eksempel til it. Det forventes, at større pengeinstitutter kan honorere disse krav bedre end små pengeinstitutter.

Det er en klar følge af den retlige regulering, at store pengeinstitutter kan modtage større engagementer end små pengeinstitutter. Samtidig vil de store pengeinstitutter som følge af større filialnet automatisk have en større geografisk spredning.

Administrative besparelser via centralisering forventes endvidere generelt at være langt større i et stort pengeinstitut end i et lille.

English summary

The global financial crisis has meant that governments worldwide have been forced to help the banking sector. This has led to a debate about the regulation of the sector. The debate has led to stricter regulation of the sector. In connection with the introduction of the new rules directors of large banks has stated that the implementation of the new rules are especially hard on small banks. It is not the first time that the press presents us with opinions on that big banks have advantages over small banks. Therefore this assignment focus is on the advantages that at big bank have compared with a small bank and if the advantages arise due to economies of scale. Two banks have been selected to represent a big and a small bank, namely Sydbank and Totalbanken.

To investigate the advantages that Sydbank have compared to Totalbanken and whether these can be attributed to economies of scale an economic and organizational analysis has been performed. The economic analysis examines the areas of profitability and cost of capital, solvency and associated risks, liquidity and growth opportunities. The organizational analysis examines organizational form in the banking sector from the environment. The analysis then examines Sydbank and Totalbanken's organizational structure and processes and finally examines banks' costs relative to the structure and processes.

The conclusion of the financial and organizational analysis is that Sydbank due to size difference between the bank and Totalbanken has a number of advantages that are likely to occur because of economies of scale. Sydbank's capital costs are lower than Totalbanken's due to relatively more funding with foreign capital and cheaper foreign capital. Foreign capital is cheaper because small banks are considered more risky by the interbank market.

Sydbank has a greater geographical spread due to a physically larger branch network and better distribution of lending on more industries than Totalbanken. At the same time Sydbank because of its size, can receive clients with at bigger loan exposure than Totalbanken, which broadens the business base. Besides Sydbank is using more advanced methods to calculate credit risk and operational risk than Totalbanken. The use of advanced methods is ascribed to the size of Sydbank due to the assumption that Sydbank as a large bank has more resources than Totalbanken.

Sydbank has better growth opportunities than Totalbanken through higher ICGR. Sydbank's higher ICGR occurs because of better annual results, which again occurs because of higher competencies which are assumed to occur because of economies of scale.

Kildefortegnelse

Bøger

- Gup, Benton E og James W. Kolari; "Commercial Banking, the management of risk", 3. udgave, 2005, John Wiley & Sons, Inc.
- Baldvinsson, Cato m.fl.; "Dansk Bankvæsen", 5. udgave, 4. oplag 2007, Forlaget Thomson
- Bakka, Jørgen Frode og Eigil Fivelsdal; "Organisationsteori –struktur, kultur og processer, 5. udgave, 1. oplag 2010, Handelshøjskolens forlag
- Berg, Jesper og Morten L. Bech; "Finansernes fald", 1. udgave, 1. oplag 2009, Nordisk forlag
- Merriam-Webster; "Merriam-Websters collegiate dictionary", 11. udgave, 2003, Merriam-Webster, incorporated

Rapporter

- Totalbanken; årsrapporterne fra og med 2006 til og med 2010
- Totalbanken; risikostyring i Totalbanken 2010
- Sydbank; årsrapporterne fra og med 2006 til og med 2010
- Finanstilsynet; "Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter", december 2010

Artikler

- Få overblik over finanskrisen: <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/f%C3%A5-overblik-over-finanskrisen-i-usa/?id=15678473>, besøgt 05.02.2011
- Finanskrisen fra a-z: <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/overblik-finanskrisen-fra-a-til-z/?id=15633452>, besøgt 05.02.11
- Basel III enige om højere kapitalkrav: <http://www.business.dk/finans/basel-iii-enige-om-hoejere-kapitalkrav>, besøgt 05.02.2011
- Basel III pressure is building: <http://www.kpmg.com/DK/da/nyheder-og-indsigt/nyhedsbreve-og-publikationer/publikationer/brancher/financial-services/Sider/basel-3-pressure-is-building.aspx>, besøgt 05.02.2011
- Blodbad i vente blandt små banker: http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/199769/blodbad_i_vente_blandt_smaa_banker.html, besøgt 05.02.2011
- Hansen, John Hilmar og Merete Lykke Rasmussen; "Nye krav til banker og realkreditinstitutters opgørelse af kreditrisiko" Finans/invest 2, 2002
- Plesner, Søren; "Likviditetsrisiko- den farligste risiko af alle" Finans/invest 1, 2008
- Bechmann, Ken, L. og Johannes Raaballe; "Danske banker og finanskrisen" Finans/invest 8, 2008

Hjemmesider

- www.sydbank.dk
- www.jyskebank.dk
- www.totalbanken.dk
- www.finanstilsynet.dk
- www.nationalbanken.dk

- www.danskebank.com
- www.danskebank.dk
- www.statistikbanken.dk

Love

- Bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed (LFV), udgivet d. 23.09.2010
- Bekendtgørelse om kapitaldækning, udgivet d. 28.10.2010

Bilagsfortegnelse

Bilag 1: Egenkapitalens forrentning og afkastningsgrad, Totalbanken

Bilag 2: Egenkapitalens forrentning og afkastningsgrad, Sydbank

Bilag 3: WACC og ICGR, Totalbanken

Bilag 4: WACC og ICGR, Sydbank

Bilag 5: GAP-analyse, Totalbanken 2010

Bilag 6: GAP-analyse, Sydbank 2010

Bilag 7: funding fordelt på kilder år 2006-2010, Totalbanken og Sydbank

Bilag 8: Andre omkostninger år 2006 -2010, Totalbanken

Bilag 9: Andre omkostninger år 2006 -2010, Sydbank

Bilag 1: Egenkapitalens forrentning og afkastningsgrad, Totalbanken

$$\text{Egenkapitalens forrentning, ROE} = \frac{\text{årets resultat}}{\text{egekapitalen}} \cdot 100$$

$$\text{Afkastningsgrad, ROA} = \frac{\text{årets resultat}}{\text{samlede aktiver}} \cdot 100$$

resultatopg. i 1.000 kr.	2010	2009	2008	2007	2006
Renteindtægter	134900	150360	193359	168289	122772
Renteudgifter	40653	54148	96799	85117	43899
Nettorenteindtægter	94247	96212	96560	83172	78873
udbytte af aktier	541	1203	2067	1668	729
gebyrer og provisionsindtægter	41096	48909	45728	48485	46380
afgivne geb. Og prov.	1812	1328	1797	1785	1722
netto rente og geb. Int.	134072	144996	142558	131540	124260
Kursreguleringer	16571	22120	-12986	25602	24289
andre driftsindtægter	1090	882	285	663	469
udgifter til personale + admin.	78866	76658	79388	72508	64045
af- og nedskr. På mat.aktiver	2908	2144	2878	2281	1739
andre driftsudgifter	12610	15821	4132	52	116
nedskrivninger på udlån mv.	44690	60175	68816	-6393	-3072
resultat af kap.andele i ass. Virk	0	0	0	0	1391
resultat før skat	12659	13200	-25357	89357	87581
Skat	2799	5524	-5948	22223	19619
årets resultat	9860	7676	-19409	67134	67962
Egenkapital	337277	327965	320459	347530	294305
Balance	3197371	3145895	3075249	2958223	2717081
samlede indtægter	192386	222146	226656	242922	194308
ROE	2,92%	2,34%	-6,06%	19,32%	23,09%
ROA	0,31%	0,24%	-0,63%	2,27%	2,50%

Bilag 2: Egenkapitalens forrentning og afkastningsgrad, Sydbank

$$\text{egenkapitalens forrentning, ROE} = \frac{\text{årets resultat}}{\text{egenkapitalen}} \cdot 100$$

$$\text{afkastningsgrad, ROA} = \frac{\text{årets resultat}}{\text{samlede aktiver}} \cdot 100$$

resultatopg. I Mio kr.	2010	2009	2008	2007	2006
Renteindtægter	4189	5695	7457	5601	4012
Renteudgifter	971	2290	4692	3474	2126
Nettorenteindtægter	3218	3405	2765	2127	1886
udbytte af aktier	22	31	31	24	26
gebyrer og provisionsindtægter	1330	1114	1256	1454	1397
afgivne geb. Og prov.	184	151	172	172	219
netto rente og geb. Int.	4386	4399	3880	3433	3090
Kursreguleringer	420	667	115	400	802
andre driftsindtægter	23	23	143	33	24
udgifter til personale + admin.	2353	2341	2449	2067	1926
af- og nedskr. På mat.aktiver	153	135	187	136	111
andre driftsudgifter	211	270	86	11	2
nedskrivninger på udlån mv.	1556	1368	622	-568	-171
resultat af kap.andele i ass. Virk	2	23	17	37	3
resultat før skat	558	998	811	2257	2051
Skat	147	217	205	547	537
årets resultat	411	781	606	1710	1514
Egenkapital	9554	9118	7088	6697	6349
Balance	150843	157821	155975	132323	114635
samlede indtægter	5802	7402	8847	7377	6045
ROE	4,30%	8,57%	8,55%	25,53%	23,85%
ROA	0,27%	0,49%	0,39%	1,29%	1,32%

Bilag 3: WACC og ICGR, Totalbanken

$$WACC = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$$

$$ICGR = \frac{1}{\frac{\text{egekaptalen}}{\text{aktiver}}} \cdot \frac{\text{årets resultat}}{\text{aktiver}} \cdot \frac{\text{årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{årets resultat}}$$

TOTALBANKEN (1.000 kr.)					
År	2010	2009	2008	2007	2006
Dage	360	360	360	360	360
	1	1	1	1	1
Indkomst e skat	9860	7676	-19409	67134	67962
Udbytte	0	0	0	5600	5600
Renteudgifter	40653	54148	96799	85117	43899
Balance	3197371	3145895	3075249	2958223	2717081
Egenkapital	337277	327965	320459	347530	294305
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	0	0	0	0	0
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente%	4	4	4	4	4
forventet rente%	8	8	8	8	8
Kd	0,014	0,019	0,035	0,033	0,018
L	0,89	0,90	0,90	0,88	0,89
Ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Venstre side	0,95%	1,29%	2,36%	2,16%	1,21%
Højre side	0,84%	0,83%	0,83%	0,94%	0,87%
WACC	1,80%	2,12%	3,19%	3,10%	2,08%
ICGR					
CR	9,479955645	9,592166847	9,596388306	8,512137082	9,232194492
ROA	0,003083784	0,002440005	-0,006311359	0,022694029	0,025012872
ERR	1	1	1	0,916584741	0,917601012
ICGR	2,92%	2,34%	-6,06%	17,71%	21,19%

Bilag 4: WACC og ICGR, Sydbank

$$WACC = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$$

$$ICGR = \frac{1}{\frac{\text{egenkapital}}{\text{aktiver}}} \cdot \frac{\text{årets resultat}}{\text{aktiver}} \cdot \frac{\text{årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{årets resultat}}$$

SYDBANK (mio. kr.)					
År	2010	2009	2008	2007	2006
Dage	360	360	360	360	360
	1	1	1	1	1
Indkomst e skat	411	781	606	1710	1514
Udbytte	74	0	0	203	210
Renteudgifter	971	2290	4692	3474	2126
Balance	150843	157821	155975	132323	114758
Egenkapital	9554	9118	7088	6697	6349
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	7923	6735	5777	6789	6522
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente%	4	4	4	4	4
forventet rente%	8	8	8	8	8
Kd	0,007	0,016	0,033	0,029	0,021
L	0,93	0,94	0,95	0,95	0,94
Ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Venstre side	0,51%	1,14%	2,34%	2,08%	1,47%
Højre side	0,53%	0,48%	0,38%	0,43%	0,47%
WACC	1,04%	1,62%	2,72%	2,50%	1,94%
ICGR					
CR	15,7885	17,3087	22,0055	19,7585	18,0750
ROA	0,0027	0,0049	0,0039	0,0129	0,0132
ERR	0,8200	1,0000	1,0000	0,8813	0,8613
ICGR	3,53%	8,57%	8,55%	22,50%	20,54%

Bilag 5: GAP-analyse, Totalbanken 2010

$$Gap(kr.) = \text{rentefølsomme aktiver} - \text{rentefølsomme passiver}$$

$$\text{relativ gap ratio} = \frac{Gap(kr.)}{\text{samlede aktiver}}$$

$$\text{interest sensitivity ratio} = \frac{\text{rentefølsomme aktiver}}{\text{rentefølsomme passiver}}$$

AKTIVER (i 1.000 kr.)	rentefølsom	ikke-rentefølsom
kassebeholdning mm.		21690
tilgodehavender hos kreditinstitutter/centralbanker	471881	0
udlån og andre tilgodehavender	2024996	0
Obligationer		364318
Aktier		92034
kapitalandele i associerede virksomheder		0
aktiver i pulje		0
immatrielle aktiver		0
grunde og bygninger		24967
øvrige materielle aktiver		4134
skatteaktiver, aktuelle og udskudte		6704
andre aktiver og aktiver i midlertidig besiddelse		185048
Periodeafgrænsningsposter		1599
i alt	2496877	700494

PASSIVER (i 1.000 kr.)	rentefølsom	ikke-rentefølsom
gæld til kreditinstitutter mm.	110748	
indlån og anden gæld	1937242	
indlån i puljeordning		0
udstedte obligationer til amort.kostpris	0	502914
aktuelle skatteforpligtelser		0
andre passiver		136570
Periodeafgrænsningsposter		0
Hensættelser		4455
efterstillede kap.indskud	168165	
Egenkapital		337277
i alt	2216155	981216

Gap (kr.) i 1.000 kr.	280722
relativt gap ratio	0,0877978
Interest sensitivity ratio, ISR	1,1266707

Bilag 6: GAP-analyse, Sydbank 2010

$Gap (kr.) = rentefølsomme aktiver - rentefølsomme passiver$

$$relativ\ gap\ ratio = \frac{Gap\ (kr.)}{aktiver}$$

$$Interest\ sensitivity\ ratio, ISR = \frac{rentefølsomme\ aktiver}{rentefølsomme\ passiver}$$

AKTIVER	rentefølsom	ikke-rentefølsom
kassebeholdning mm.		855
tilgodehavender hos kreditinstitutter/centralbanker	7527	
udlån og andre tilgodehavender	83752	
Obligationer		35021
Aktier		1894
kapitalandele i associerede virksomheder		307
aktiver i pulje		7923
immatrielle aktiver		13
grunde og bygninger		1045
øvrige materielle aktiver		105
skatteaktiver, aktuelle og udskudte		93
andre aktiver og aktiver i midlertidig besiddelse		12257
Periodeafgrænsningsposter		51
i alt	91279	59564

PASSIVER	rentefølsom	ikke-rentefølsom
gæld til kreditinstitutter mm.	40250	
indlån og anden gæld	64161	
indlån i puljeordning		7923
udstedte obligationer til amort.kostpris		11242
aktuelle skatteforpligtelser		8
andre passiver		15084
Periodeafgrænsningsposter		11
Hensættelser		281
efterstillede kap.indskud	2329	
Egenkapital		9554
i alt	106740	44103

Gap (kr.) i mio kr.	-15461
relative gap ratio	-0,102497299
Interest sensitivity ratio, ISR	0,855152708

Bilag 7: funding fordelt på kilder 2006-2010, Totalbanken og Sydbank

Totalbankens funding fordelt på kilder (i pct. af samlet funding)					
	2010	2009	2008	2007	2006
Kilde					
Kreditinstitutter	4 %	16 %	23 %	14 %	13 %
Indlån	63 %	65 %	58 %	66 %	68 %
udstedte obligationer	16 %	2 %	4 %	3 %	4 %
efterstillede kapitalindskud	6 %	7 %	4 %	4 %	4 %
Egenkapital	11 %	11 %	11 %	12 %	11 %
øvrige poster	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
i alt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Sydbanks funding fordelt på kilder (i pct. af samlet funding)					
	2010	2009	2008	2007	2006
Kilde					
Kreditinstitutter	32 %	34 %	29 %	23 %	27 %
Indlån	50 %	51 %	55 %	58 %	52 %
udstedte obligationer	9 %	6 %	7 %	9 %	10 %
efterstillede kapitalindskud	2 %	2 %	3 %	3 %	4 %
Egenkapital	7 %	7 %	5 %	6 %	7 %
øvrige poster	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
i alt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Bilag 8: Andre omkostninger 2006-2010, Totalbanken

Omkostninger	2010	2009	2008	2007	2006
løn og vederlag til					
direktion, løn	1909	1874	1755	1473	1404
direktion, pension	435	429	408	352	334
Bestyrelse	468	471	456	430	430
Repræsentantskab	0	0	0	0	0
i alt	2812	2774	2619	2255	2168
Personaleudgifter					
Løn	33239	34747	33996	29512	26354
Pensioner	4082	4256	4115	3433	3568
udgifter til social sikring	3548	3625	3568	3060	2941
Lønsumsafgift	0	0	0	0	0
i alt	40869	42628	41679	36005	32863
Administrationsudgifter					
It	15400	11800	*	*	*
husleje mv.	*	*	*	*	*
markedsføring og repræsentation	*	*	*	*	*
øvrige omkostninger	*	*	*	*	*
i alt	35185	31256	35090	34248	29014
omkostninger i alt	78866	76658	79388	72508	64045
antal heltidsmedarbejdere	71	77	79,4	71,3	68,6
beregnete omkostninger pr. medarbejder					
personaleudgifter og administration /medarb.	963718	857182	870101	894250	807114
omkostninger ialt /medarb.	1110789	995558	999849	1016942	933601
personaleudg./medarb.	575620	553610	524924	504979	479052
lønninger/medarbejder	468155	451260	428161	413913	384169
it/medarb	216901	153247	!	!	!
administration/medarb	495563	405922	441940	480337	422945
administration-it omk./medarbejder	278662	252675,3	!	!	!
løn og vederlag til direktion, bestyrelse og repræsentantskab/medarbejder	39606	36026	32985	31627	31603

* er specificeret i Totalbankens regnskab

! Kan ej beregnes pga. manglende oplysninger

Bilag 9: Andre omkostninger 2006-2010, Sydbank

omkostninger i kroner	2010	2009	2008	2007	2006
løn og vederlag til					
direktion	21	12	17	13	11
bestyrelse	4	3	3	3	2
repræsentantskab	2	2	2	2	2
i alt	27	17	22	18	15
personaleudgifter					
løn	1187	1201	1199	1030	971
pensioner	131	138	125	110	104
udgifter til social sikring	15	15	8	8	3
lønsumsafgift	93	83	98	97	93
i alt	1426	1437	1430	1245	1171
administrationsudgifter					
it	513	500	563	420	369
husleje mv.	145	161	160	122	122
markedsføring og repræsentation	84	76	88	86	80
øvrige omkostninger	158	150	186	176	169
i alt	900	887	997	804	740
omkostninger i alt					
	2353	2341	2449	2067	1926
antal heltidsmedarbejdere	2284	2369	2479	2276	2190
beregnete omkostninger pr. medarbejder					
personaleudgifter og administration /medarb.	1018389	981005	979024	900264	872603
omkostninger ialt /medarb.	1030210	988181	987898	908172	879452
personaleudg./medarb.	624343	606585	576846	547012	534703
lønninger/medarbejder	519702	506965	483663	452548	443379
it/medarb	224606	211060	227108	184534	168493
administration/medarb	394046	374420	402178	353251	337900
administration-it omk./medarbejder	169440	163360	175071	168717	169406
løn og vederlag til direktion, bestyrelse og repræsentantskab/medarbejder	11821	7176	8875	7909	6849