



Nyt produkt Skadesforsikringer - en vej mod bedre tider?

Afhandling skrevet af
Louise Hildebrandt Kjeldsen

Studienr. 20091887

HD-FR 8. Semester

Aflevering: 29 april 2011

Vejleder: Christian Farø

| | |
|---|-----------|
| RESUME IN ENGLISH | 4 |
| INDLEDNING | 6 |
| PROBLEMFORMULERING | 8 |
| METODE | 8 |
| AFGRÆSNING | 10 |
| SKJERN BANK - EN PRÆSENTATION AF BANKEN | 12 |
| MISSION OG VISION | 13 |
| SKJERN BANKS ORGANISATION | 14 |
| SKJERN BANK: REGNSKABSANALYSE FRA 2008 TIL 2010 RENTABILITET | 15 |
| ROE | 16 |
| ROA | 17 |
| UNRAVELLING PROFIT RATIO | 18 |
| SOLIDITET | 20 |
| <i>Solvens</i> | 20 |
| <i>Basiskapital</i> | 22 |
| <i>Risikovægtede poster</i> | 24 |
| FUNDING | 25 |
| WACC..... | 25 |
| <i>Renteudviklingen</i> | 27 |
| <i>Rentemarginal</i> | 31 |
| ICGR | 32 |
| RENTEFØLSOMHEDSANALYSE | 35 |
| DELKONKLUSION ØKONOMISK DEL | 37 |
| RISIKO – OG STYRING HER AF | 38 |
| KREDITRISIKO | 38 |
| MARKEDSRISIKO | 40 |
| OPERATIONEL RISIKO | 40 |
| LIKVIDITETSRISIKO | 41 |
| KONKLUSION RISIKO | 42 |
| STRATEGISKE OVERVEJELSER | 43 |

| | |
|---|-----------|
| FORSIKRINGER | 46 |
| BESLUTNINGSPROCESSEN..... | 47 |
| EPS (EARNINGS PR. SHARE)..... | 51 |
| P/E..... | 52 |
| KONKURRENCESITUATIONEN: FORSIKRINGSBRANCHEN | 53 |
| <i>Porters Five Forces</i> | 53 |
| <i>Konkurrenter i området</i> | 55 |
| <i>Konklusion konkurrencesituationen</i> | 56 |
| MOTIVATION AF MEDARBEJDERE | 57 |
| VÆRDIKÆDE | 57 |
| IMPLEMENTERING | 61 |
| IMPLEMENTERING SOM PROJEKT | 61 |
| <i>5x5 modellen</i> | 62 |
| <i>Læring</i> | 74 |
| KONKLUSION | 75 |
| KILDEKRITIK | 80 |
| SWOT ANALYSEN..... | 80 |
| PORTERS FIVE FORCES | 80 |
| 5X5 MODELLEN | 81 |
| LITTERATURLISTE | 83 |
| BILAG | 84 |
| BILAG 1: UDREGNING AF ROE OG ROA..... | 84 |
| BILAG 2: WACC..... | 85 |
| BILAG 3: UDREGNING AF ICGR | 86 |
| BILAG 3: RSA OG RSL FOR PERIODEN | 87 |
| BILAG 3 FORTSAT | 88 |
| BILAG 4: UDREGNING AF DOLLARGAP | 89 |
| BILAG 5: PORTERS FIVE FORCES | 91 |
| BILAG 6: PROJEKTPLAN..... | 92 |

Resume in English

The financial market has in recent years suffered a rude awakening.

It turned out that investments did not grow as anticipated and suddenly the real-estate market stalled, shares hit rock bottom and interest rates followed. This development has also been influential for Skjern Bank.

The purpose of the task was to examine the evolution of selected indicators for Skjern Bank from 2008 to 2010. Furthermore I want to discover, how the possibility of selling insurances would influence the earnings of Skjern Bank.

Skjern Bank has like most banks in Denmark suffered a great deal in the years 2008 and 2009. Skjern Bank has in the period suffered from a diffuse time. The Bank has primarily been influenced by external factors. It has had huge write-offs and negative adjustments, which affected the net profit greatly.

In addition, the bank wanted to reduce loans to both private and business, but is still heavily exposed to the business side.

Furthermore I have also taken the bank's market risk into consideration. The bank's risk profile in rate regulation is considerably larger, since it has a high exposure in the C20 portfolio; in addition, the bank has suffered heavy losses in the previous years.

In all the years of the analysis, Skjern Bank has held a solvency ratio that is above the statutory requirement.

However, Skjern Bank has had a negative trend in net profit throughout the analysis period. This is mainly due to large write-offs on loans and negative equity. Bank figures show that the ROE is declining every year, reaching in 2008 and 2009 a highly unsatisfactory level. This development can be seen in the actual calculation of ROA.

By analyzing the bank's earnings per share cost ratio, we can conclude, that ordinary expenses has increased more than the ordinary income, and therefore earnings per cost ratio is decreasing in the period 2008 to 2009. From 2009 to 2010 the situation changes. This year the bank manages to increase the expenses and get an improved development going, and actually

earns money. This becomes visible because of the negative invest regulation which affected both 2008 and 2009.

In the analysis of the bank, interest rate sensitivity was also one of the main areas investigated. A recommendation can therefore be that Skjern Bank in future focuses on being more neutral when it comes to interests. They have managed to be more neutral in 2010, so maybe this is the way forward.

Due to the financial crises and low interest rates, the financial sector must look for other ways to earn money.

I have researched the possibility of a mutual agreement with TRYG insurance company.

This way Skjern Bank gets a stabile business partner with great experience, and TRYG gets a greater exposure to the costumer market.

The idea being that Skjern Bank generates a profit each time they sell insurance by receiving a percentage of the policy price, during the first year.

Insurance is a good idea, since this does not influence the solvency. Further more the product adds to the banks earnings.

In this assignment I show, that various indicators for Skjern Bank also show that it is an economically sound investment.

Both ROE and ROA and earnings pr. share are positively affected by this possibility.

Based on this, I would recommend Skjern Bank work with TRYG insurance and thereby hopefully generate more satisfied customers and maybe even new ones. But most important – it creates a better financially stability, which the shareholders will definitely be happy for.

Indledning

Frem til sommeren 2007 var den finansielle branche inde i en rivende udvikling. Renten var lav, huspriserne høje, bankerne havde voldsom udlånsvækst og til trods for stigning i udlån, var der ikke store nedskrivninger og tab. I en lang periode voksede træerne ind i himlen og bankerne udvidede, åbnede flere afdelinger og der var stor konkurrence for at lokke kunderne til. Dog skete der i sommeren 2007 væsentlige forandringer.¹

I Danmark tog finanskrisen sit store indtog i 2008. Her var huspriserne faldet støt siden juli 2007, og mange boligejere måtte sande, at de var teknisk insolvente.

For bankerne betød det ofte, at når folk kom med ønske om at konvertere til lån med afdragsfrihed, optage nye lån mv., så kunne den ny vurdering ikke bære den i forvejen eksisterende gæld. Men krisen ramte ikke blot boligejere.

De erhvervsdrivende måtte også erkende, at krisen havde medført et mindre forbrug i samfundet og derfor var efterspørgslen faldende.² I denne periode oplevede man også mange fyringer, som i den sidste ende betød, at befolkningen generelt var endnu hårdere ramt økonomisk.

Bankerne blev i perioden hårdt ramt. I mange tilfælde viste det sig, at rådgivning omkring investering, gearing af formue mht. lån i bolig til investering samt den generelle kreditvurdering havde været utilstrækkelig.

Prisen på både værdipapirer og bolig havde i en lang periode være boostet op på et højt niveau. Dette lokkede endnu flere investorer til og i 2008 brød markedet så sammen.

Her ramte finanskrisen. Finanskrisen har bl.a. betydet at mange banker ikke længere tør låne penge til hinanden, men også erhvervs kunder såvel som privatkunder har oplevet at få nej fra bankerne i disse år, simpelthen fordi bankerne var bekymrede for evt. tab.³ Til sammen betød dette også en brat opvågning for bankerne, idet indtjeningsmulighederne udhuledes som følge af den globale afmatning.

Den uro, der har hersket på de finansielle markeder og den øgede fokus medierne har skabt på bankerne, har ført til mistillid i samfundet. Den svækkede tillid har medført et fald i kapital

¹ [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2008_2_halvaar/\\$file/kap04.htm](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2008_2_halvaar/$file/kap04.htm)

² http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/156790/industrien_i_efterspørgselskrise.html

³ <http://politiken.dk/erhverv/article608218.ece>

efterspørgslen og dette gav en endnu hårdere opbremsning.⁴ Dette sker grundet mistillid mellem bankerne⁵ og i denne periode presses renten op på et utroligt højt niveau.

I september 2008 kom staten med første hjælpepakke. Bankpakke1 skulle hjælpe de små banker til ikke at krakke, og pakken skulle sikre, at der ikke kom såkaldte runs mod bankerne. Efterfølgende er der i alt kommet 3 bankpakker, som forsøg på at hjælpe bankerne under krisen.

De banker, som har valgt de forskellige bankpakker, betaler til en stor bankgaranti, som indebærer, at banker der er ved at gå ned, kan få hjælp.

Skjern Bank har for at tilpasse sig den nye markedssituation valgt at sætte en dæmper på udlånssiden.⁶ Dette skyldes, at banken ikke ønsker at øge indlånsunderskuddet yderligere, idet adgangen til penge ikke længere er så let. Herudover kan det som tidligere nævnt være en dyr affære. I denne periode har de fleste banker også set sig nødsadiget til at øge rentemarginalen. Dette gøres til trods for den faldene rente, men for at sikre betaling for de risici, banken løber ved at låne penge ud. Der er simpelthen tale om et risikotillæg.

På trods af hjælpepakker og de forsøg som regeringer har taget i brug for at prøve at genskabe stabiliteten på det finansielle marked, har vi set flere banker gå konkurs og dette har været en medvirkende faktor til at skabe utryghed i befolkningen.⁷

Udover usikkerheden i befolkningen oplever bankerne også et konstant pres med henblik på at være i konstant udvikling. Kunderne stiller større og større krav til deres bank. Samtidig er udenlandske banker også begyndt at bevæge sig ind på markedet.⁸ Dette er i vid udstrækning blevet fremkaldt af globaliseringen, som har åbnet for den fri handel og derved har medvirket til direkte konkurrence mellem virksomheder i de forskellige lande.

Her er det, at virksomhederne får behov for at have ansatte, der evner og er villige til at omstille sig til nye vilkår.⁹

Fremover må det vurderes, at Skjern Bank og den finansielle sektor generelt i den kommende periode må se langt efter de skyhøje indtjeninger, de tidligere har haft på rentesiden. Dette betyder at banken må indstille sig på nye og andre indtægtskilder.

⁴ <http://www.business.dk/bny/opbremsning-paa-randen-af-sort-hul-0>

⁵ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1545789.ece>

⁶ Skjern Bank årsrapport 2009

⁷ <http://www.business.dk/finans/mistillid-kan-tvinge-danske-banker-til-fusioner>

⁸ Føroya Banks køb af SparBank

⁹ Kilde: <http://wikipedia.dk/>

Det kan f.eks. være på gebyr og provisionssiden, at banken skal skabe mere indtjening. Det er min vurdering, at banken skal søge at skabe mere indtjening ved salg af produkter, som ikke belaster solvensen. Alt andet lige må dette kræve nye tiltag for at kunne følge udviklingen.

Problemformulering

Formålet med denne opgave er at undersøge muligheden for, at Skjern Bank kan begynde at sælge forsikringer. Dette gøres ud fra forskellige økonomiske og strategiske analyser.

Jeg ønsker således at komme frem til, hvorvidt dette tiltag er en positiv mulighed samt hvad det vil betyde for indtjeningen.

I opgaven vil udvalgte nøgletal: WACC, ICGR, Dollargap også blive analyseret i forbindelse med vurderingen af mulighederne med det nye produkt.

Metode

For at løse ovenstående problemstilling vil jeg i første omgang kort beskrive Skjern Bank. Herefter gennemgås bankens mission og vision. Endvidere fremlægger jeg en vurdering af bankens organisatoriske opsætning og ser på fordele og ulemper herved.

Dette danner grundlag for min videre analyse og giver en forståelse af bankens strategiske valg.

Dernæst gives en kort redegørelse for bankens regnskab; her er det den generelle udvikling i årene 2008 til 2010, jeg vil vurdere. Dette sker ud fra en analyse af nøgletallene ROE og ROA for Skjern Bank i årene 2008 til 2010, slutteligt i denne del af analysen, vil jeg sammenholde Roe og Roa og kommenterer på unravelling profit ratio, som viser os hvor gearet banken er. Formålet er at kunne danne sig et bedre indtryk af, hvordan Skjern Bank økonomisk har klaret sig de seneste år, og samtidig få et billede af hvilke udfordringer banken fremadrettet vil stå overfor.

Herefter vil jeg se på bankens soliditet, herunder noget teori om de generelle lovkrav. Jeg vil komme ind på den gældende lovgivning. Hvad er basiskapital samt regler herfor og herunder kort ridse risikovægtede poster og deres betydning op. Dernæst vil jeg se på, hvorledes disse lovkrav overholdes og hvordan Skjern Banks soliditet ser ud.

Efter afsnittet om soliditet kommer jeg til bankens funding. Her lægges vægt på vurderingen af Skjern Banks WACC, samt udviklingen i denne set i forhold til den generelle renteutvikling. Dernæst udregnes og vurderes bankens rentemarginal.

Endelig vil nøgletallet ICGR blive behandlet.

Herefter vil jeg behandle bankens rentefølsomhed ud fra dollargap beregninger. Disse udregninger ses endvidere i bilagene.

Efter disse afsnit vil jeg i en del konklusion kort ridse op, hvorledes den økonomiske situation ser ud for banken. Således håber jeg at have tegnet en samlet karakteristisk af bankens økonomiske situation.

Dernæst vil jeg analysere risikostyring og forholde mig til, hvorledes banken anvender dette redskab. Først vil jeg komme ind på kredit risiko og vurdere bankens indlån og udlåns sammensætning samt store engagementer.

Efterfølgende vil jeg se på bankens markeds risiko, herunder hvilke risici banken løber og hvorledes de forsøger at afdække sig.

Jeg vil vurdere bankens operationelle risiko; hvad dækker operationel risiko over og hvorledes forholder Skjern bank sig hertil.

Herudover vil jeg forholde mig til bankens likviditetsrisiko, hvor jeg vil komme omkring bankens overdækning i forhold til lovkrav

Sluttelig vil jeg i en del konklusion ridse op, hvorledes banken forholder sig til risiko elementet og tilsynsdiamanten anvendes ganske kort.

Det næste afsnit har jeg kaldt: Strategiske overvejelser.

I dette afsnit har jeg valgt at lave en strategisk analyse og starte med en SWOT analyse. Udfra SWOT-analysen vil jeg se på bankens styrker og svagheder – både internt og eksternt.

Under dette afsnit vil jeg kort redegøre for baggrunden for mine overvejelser vedrørende et nyt produkt. Herunder vil jeg udrede, hvorfor jeg mener Skjern Bank skal udvide med et ekstra produkt samt vurdere fordelene ved at finde en samarbejdspartner som allerede har et brand og har produkterne på hylderne.

Herefter vil jeg se på selve salget af forsikringer: hvorfor er det en god ide?

Jeg vil se på beslutningstagerne i processen med henblik på introduceringen af et nyt produkt i banken på de tre ledelsesniveauer: det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau.

Hvem tager stilling til hvad, og på hvilke niveauer bliver plan og mål fastlagt.

Herefter vil jeg lave en antagelse af hvor meget banken kan sælge og se på hvad det vil betyde for indtjening.

Efterfølgende vil jeg vurdere, hvorledes regnskaberne og nøgletallene ville se ud, hvis der skal bruges ressourcer på at udvikle systemer, uddanne medarbejdere mv. til det nye produkt.

Her indlægges nogle estimater ligeledes også til forventningerne til fremtidens salg.

I det følgende afsnit vil jeg vurdere konkurrencesituationen inden for forsikringsbranchen.

Jeg vil anvende Porters Five Forces for at se på de forskellige barrierer og vurdere, om der vil være forhindringer ved at begynde at sælge forsikringer. Porters Five Forces bruges til at analysere branchestrukturen, og dette gøres via 4 områder som så måler det 5. område, nemlig konkurrenceintensiteten. Samtidig vil jeg se på konkurrencen i nærområdet samt hvilke andre aktører der er.

Dernæst samler jeg op i en delkonklusion.

Herefter vil jeg analysere på, hvilke dele af værdikæden der påvirkes af det nye produkt.

Jeg vil introducere muligheden for indførelsen af det nye produkt som et projekt, da det er et nyt produkt og en kompleks opgave.

Herefter vil jeg se på hvordan et nyt produkt lanceres – hvilke undersøgelser skal laves og hvem skal varetage de forskellige opgaver.

Dernæst vil jeg se på en af bankens vigtige interessenter: medarbejderne. Hvordan vil medarbejderne forholde sig til produktet? Hvordan sikre man en god introduktion for alle involverede parter? Samt hvorledes kan banken imødekomme negative holdninger.

Afsluttende vil jeg ganske kort ridse hovedpunkterne fra opgaven op i en konklusion.

Afgrænsning

Af hensyn til opgavens begrænsede omfang har jeg fravalgt at beskrive hele den gældende lovgivning omkring solvens. Jeg anvender dog teorien og henviser hertil i de afsnit, hvor det falder nødvendigt.

Herudover har jeg valgt ikke at gennemgå bankpakkerne, da jeg ikke vurderer, at det har den store betydning for opgavens problemstilling.

I vurderingen af bankens økonomiske situation tager jeg udgangspunkt i udvalgte nøgletal. Jeg har således fravalgt at gå ned i de enkelte poster i regnskabet, hvorfor jeg kun vil redegøre for de væsentligste faktorer, når det findes nødvendigt i forbindelse med nøgletallene.

Ydermere har jeg valgt ikke at gå ned i de enkelte poster i årsregnskaberne og forklare udviklingen. Dette er fravalgt, fordi hovedpunkterne for denne opgave er selve risikostyringen og de aspekter der skal afvejes ved lanceringen af nyt produkt/samarbejde med en forsikrings udbyder samt at finde frem til, hvorvidt det vil gavne banken.

I analysen har jeg også valgt kun at bruge tallene fra regnskabs årene 2008-2009 og 2010. Det er klart, at en længere periode ville have givet et større grundlag for sammenligning og evt. et bedre indblik i selve bankens virke men er fravalgt, da det vurderes at det i forhold til opgavens problemstilling er tilstrækkeligt at se på tallene for den seneste treårige periode. Endvidere har jeg fravalgt at sammenligne med andre gruppe 3 banker¹⁰, med baggrund i at der ikke er tilgængelige informationer til rådighed endnu.

I mit afsnit omkring risikostyring har jeg fravalgt en dybere gennemgang af de operationelle risici, da jeg har valgt at lægge mit fokus på de risici typer, der generelt opstår inden for branchen.

Generelt omkring risiko har jeg ikke valgt at komme ind på al teori vedr. Basel II regler, men den anvendes dog løbende i risikoafsnittet.

Jeg har ligeledes fravalgt at se på udlånseksponeringens fordeling f.eks. på bolig, landbrug mv., da opgavens problemstilling ikke bygger på et nyt udlånsprodukt, men udelukkende på et nyt produkt som ikke belaster balancen.

I mit afsnit omkring forsikringer har jeg valgt at estimere fiktive tal for min beregning, hvorfor disse ikke giver et regulært billede af bankens fremtid ved evt. indførelse af salg af forsikring. Dog vurderer, jeg at analysen bestemt er retvisende og godt kan give et billede af den mulige fremtidige indtjening. Det er således blot de anslåede værdier der kan fravige.

¹⁰ Skjern Bank er i gruppe 3 jf <http://www.bank-info.dk/bankinfo-brancheguide/banker.html>

*Skjern Bank - En præsentation af banken*¹¹

D. 7. februar 1906, blev Skjern Bank anlagt i Skjern og åbnede første gang for kunder d. 11. juni 1906. Herfra tog udviklingen fart. Bankens omsætning steg hvert år og aktionærerne fik år efter år et ganske pænt overskud.

I 1956, efter hele 50 år som bank, var Skjern Bank bredt repræsenteret i området nær Skjern. Filialerne lå rundt omkring i området med filialer i Borris afdeling, Finderup afdeling og Troldhede afdeling.

Der var således fart på og den eksplosive udvikling tog direktionen og bestyrelsen bestik af og besluttede således åbningen af en filial i Esbjerg i året 1994. Denne ekspandering viste sig at være en fortrinlig beslutning og efter kort tid åbnede banken også en filial i Varde. Varde afdeling åbnede for kunder den 15. november 1995.

Den næste tid skulle vise sig at stå på udvikling internt og banken var løbende i en proces for at tilpasse sig den rivende efterspørgsel.

I året 2001 valgte banken at åbne yderligere en filial som følge af den øgede kundetilgang. Denne nye filial som lå i Bramming åbnede for ekspedition d. 2. maj 2001.

Banken oplevede fortsat en stigende interesse og kunderne strømmende til. Dette betød, at det var muligt både at få nye kunder men også at øge forretningsomfanget med de eksisterende. Resultatet heraf blev flotte tal på bundlinjen og betød også flere ansatte til at klare den øgede efterspørgsel.

I 2002 valgte Skjern Bank at åbne hvad de kalder 'et bankhus'. Dette er en form for en centerafdeling hvor specialister mv. er samlet. I denne tid blev medarbejderstaben større og større.

Den rygende udvikling, som banken var inde i, smittede også af på aktien. Skjern Bank aktien var i dette år steget meget, og derfor blev Skjern Bank aktien kåret til Danmarks bedste Bankaktie i 2002 med en kursstigning på næsten 60 %.¹²

Men Skjern Bank hvilede ikke på laurbærrene. Den positive omtale skulle udnyttes og i 2003 voksede banken yderligere, idet afdelingen i Ribe åbnede i marts måned.

I hele 2004 oplevede banken en stigende efterspørgsel. Banken oplyser selv at de oplevede, at der hver dag kom ca. 5 nye kunder til banken.

¹¹ www.alm.skjernbank.dk

¹² <http://alm.skjernbank.dk/Historie.843.aspx>

Bankens 100 års jubilæum i 2006 blev markeret med mange arrangementer for både kunder, aktionærer og personale. I dette år påbegyndte banken også en omfattende ombygning af bankens hovedsæde, som blev færdigt i 2007. Dette er også året hvor banken beslutter sig for at prøve kræfter med det sjællandske. Banken ønsker en filial i det velrenommerede Hellerup. Opstarten går til byggeriet og i februar 2008 står den nye filial klar.

I 2009 vælger banken at lægge Borris afdelingen sammen med hovedafdelingen. Dette er et nyt mønster, idet banken ellers i mange år har udvidet og udvidet.

Banken har i dag omkring 135 medarbejdere og 6 afdelinger; 5 i Jylland i det sydvestjyske og 1 i Hellerup på Sjælland.



I de næste afsnit har jeg, for at kunne forstå Skjern Banks strategivalg og position, valgt at se nærmere på bankens mission, vision samt organisationen som helhed.

Mission og vision¹³

Skjern Banks mission er at være en selvstændig, troværdig og kompetent samarbejdspartner, for alle bankens interessenter.

Banken ønsker at være aktiv og opsøgende, forsøge at afdække kundernes finansielle behov og med høj faglig kompetence at tilbyde løsninger, der skaber merværdi.

For aktionærene vil Skjern Bank arbejde for at give et konkurrencedygtigt afkast med udgangspunkt i at banken drives som en sund forretning.

For medarbejderne ønsker Skjern Bank at være en attraktiv arbejdsplads, hvor sund fornuft er udgangspunkt for trivsel, handlefrihed og personlig udvikling.

For lokalsamfundet ønsker banken at leve op til socialt ansvarlighed og bidrage aktivt til udviklingen, som den lokale bank.

Bankens vision er, med hele Danmark som virkeområde, at være kendt og respekteret som en moderne finansiel servicevirksomhed, som tilstræber langvarige relationer samt at leve op til bankens nøgleværdier: handlekraft, individuelle løsninger samt nærvær

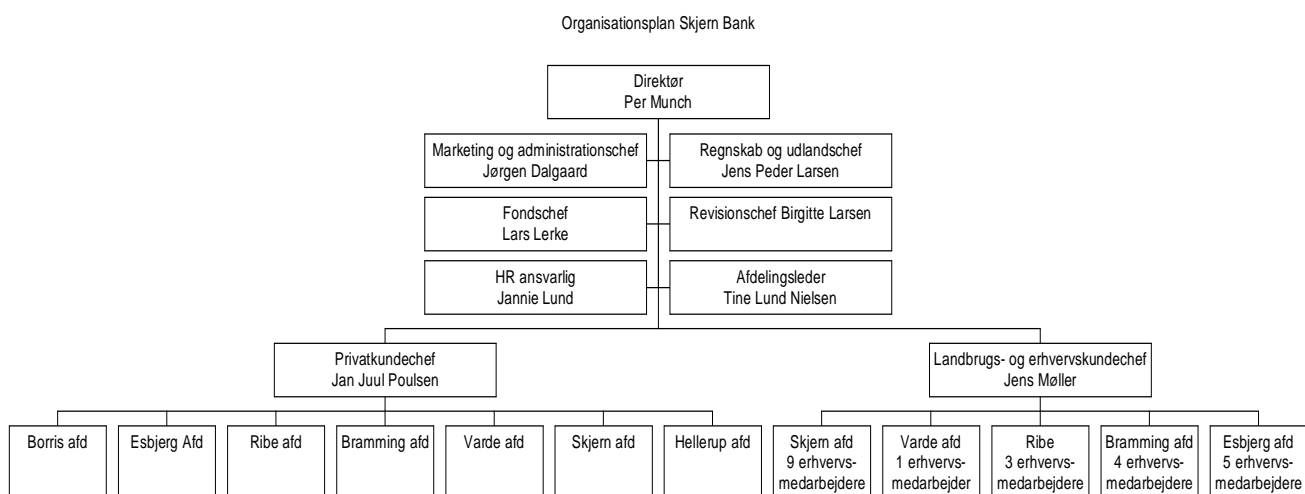
Som man tydeligt kan se har Skjern Bank inden for de sidste ca. 100 år løbende søgt at ekspandere, og ekspansion en vigtig del af bankens strategi men dog ikke den eneste.

¹³ Kilde: http://alm.skjernbank.dk/media/Mission__vision_og_nglevrdier.pdf

I dag lægger der lige så stor fokus på effektivisering og medarbejdertilfredshed som strategiske mål og at drive banken drives som en sund forretning.¹⁴

Skjern Banks organisation¹⁵

For at få et bedre indblik i bankens virke og de forskellige strategiske planer, har jeg her opstillet et organisationsdiagram for banken.



Det anvendte organisationsprincip er linie-stabs princippet, eftersom der er én overordnet og der er en adskilt marketings afdeling.

Herved kan medarbejdernes specialviden udnyttes optimalt og der er klare myndigheds- og ansvarslinjer. Ulempe kan være at der kan opstå konflikter mellem linje og stab.

Staben er bl.a. bankens marketings- og administrationsafdeling. Dette er den mest sete stabs funktion. Denne funktion har ansvar for alt lige fra vedligeholdelse af bankens Intranet, bestilling af varer til EDB ansvarlighed og meget mere. I Skjern Bank har man valgt at specialistfunktioner såsom kredit, HR mv. også er stabsfunktioner.

¹⁴ Informationen til brug for dette afsnit har været begrænset. Jeg må derfor sige at det ikke kan vurderes som objektiv repræsentativ, idet jeg udelukkende kan anvende den informationen banken selv har publiceret på sin hjemmeside, da jeg ikke har intern information til rådighed.

¹⁵ Kilde: egen tilblivelse ud fra <http://alm.skjernbank.dk/FindAfdelinger> samt <http://alm.skjernbank.dk/ref.aspx?id=2766> side 25

Det, der kan være problematisk er, at staben ingen myndighed har. Dvs. skal der træffes beslutninger skal man på et højere niveau. Herved kan kommandovejen opleves som om lang.

Organisationen er opbygget efter det arbejdsdelingsprincip, der kaldes *funktionsprincippet*.

Det betyder, at medarbejdere og diverse opgaver er tydeligt inddelt efter, hvilke arbejdsområder de behandler. Dette fremmer specialisering inden for en funktion, og funktionerne kan på tværs benytte sig af hinandens ekspertise.

Arbejdsdelingen er udarbejdet således at der i de forskellige grupper udvikles eksperter inden for de forskellige områder. På det horisontale niveau findes i de forskellige grupper personale, der generelt set har samme arbejdsopgaver. (f.eks. Bankrådgiver gruppen).

Fordele ved funktionsprincippet er derfor at det er lettere at udvikle kernekompetencer.

Herudover er der god mulighed for at standardisere arbejdsopgaver, så disse bliver fastlagt og udføres af dem med størst ekspertise. Herved mindskes fejl og arbejdsprocessen går hurtigere.

Ulemperne kan være at når man sidder i sin egen del af organisationen og måske kun ved noget om en funktion (f.eks. hvad sker der i Varde Erhverv) så kan miste overblikket og forståelsen for helheden.

Herudover giver funktionsopdelingen også udfordringer for lederne. Det er vigtigt at der er en god leder for ellers kan det give problemer mht. at koordinerer indsatser grupperne i mellem.

For at komme endnu tættere på banken vurderes i det følgende afsnit regnskabet generelle udvikling ved at se på udvalgte nøgletal for perioden 2008 til 2010.

Skjern Bank: regnskabsanalyse fra 2008 til 2010

Rentabilitet

For at vurdere bankens udvikling anvendes typisk forskellige nøgletal.

I min behandling af diverse nøgletal vil der undervejs blive henvist til bilagene med henblik på de nærmere beregninger.

I det næste afsnit vil jeg udregne og analysere udviklingen i nøgletallene kaldet ROE (egenkapital forrentning) og ROA (afkastningsgraden).

ROE ¹⁶

Et nøgletal som er vigtig i en regnskabsanalyse er ROE. Dette nøgletal fortæller om bankens evne til at generere indtjening til aktionærerne.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----|--------|----------|----------|
| Roe | 2,00 % | -24,33 % | -12,54 % |

ROE består af årets resultat set i forhold til bankens egenkapital.

Som det fremgår, har ROE været svingende alle år. ROE har været negativ i 2008, hvor den lå på - 12,54% og dette forværres frem til 2009, hvor ROE endte på - 24,33%.

Herefter skete der en væsentlig forbedring fra 2009 til 2010, hvor ROE endte på 2,00 %.

Dette niveau skal sammenlignes med markedsrenten for at vurdere, om en alternativ placering havde været bedre. Se nedenstående tabel.

| Årsgennemsnit Danmark ¹⁷ | 2010 | 2009 | 2008 |
|--|--------|--------|--------|
| Obligationsrente - Statsobligationer (Stående lån), løbetid 10 år | 2,9131 | 3,5872 | 4,2935 |

Som det fremgår af tabellen lå den 10 årige stats obligationsrente på 4,2935 % i 2008 og 3,5872 % i 2009. Dette er en væsentligt forskel i forhold til de negative ROE tal, Skjern Bank har haft i årene 2008 og 2009. Det betyder simpelthen, at alternativ placering af pengene bedre havde kunnet svare sig. Banken har i 2008 på grund af det negative resultat ikke formået at skabe afkast til bankens aktionærer, hvilket også har været en generel trend blandt bankerne de seneste år pga. finanskrisen. ¹⁸

Den dårlige ROE skal ses i sammenhængen med årenes negative resultater i 2008 og 2009.

Dette skyldes årets dårlige resultat samt de voldsomme kursreguleringer.

Fra 2009 til 2010 skete en væsentlig forbedring af Skjern Banks ROE. Her opstod pludselig et positivt resultat. Dette skyldes at kursreguleringerne er vendt og året ender med plus på bundlinjen.

¹⁶ Se udregningen i bilag 1

¹⁷ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98219>

¹⁸ <http://blog.politiken.dk/lunde/2008/10/21/nye-bankregnskaber-skjuler-krisens-althor/>

Dog er de 2 % fortsat dårligere end statsobligationen. Den dårligere ROE kan have alvorlige konsekvenser for banken. Hvis banken atter påtænker at udvide på sigt, vil det forhindre bankens mulighed for at låne penge. Det vil betyde at i tilfælde af banken f.eks. ønsker at ekspandere vil evt. investorer bedre kunne få forrentet deres penge andet steds.¹⁹

Et vigtigt nøgletal når et pengeinstituts indtjening skal vurderes er ROA.

ROA²⁰

Dette nøgletal viser Skjern Banks evne til at fremskaffe overskud i forhold til deres samlede balance. ROA er forholdet mellem årets resultat og bankens aktiver. Nøgletallet ROA er således et udtryk for virksomhedens evne til at skabe afkast af deres aktiver.

Således kan man sige at tallet viser rentabilitet uden at tage hensyn til den bagvedliggende finansiering.

Med udgangspunkt i årsrapporten 2008, 2009 og 2010 har jeg udregnet ROA.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----|--------|---------|---------|
| Roa | 0,14 % | -1,82 % | -1,03 % |

Som det fremgår af ovenstående skema, er Roa faldende fra år 2008 til 2009. I 2008 lå ROA på – 1,03 % og dette blev endnu værre i 2009, hvor nøgletallet endte på -1,82 %. Således ligger Roa i disse år altså på et niveau, som langt fra er tilfredsstillende.

Fra 2008 til 2009 skyldes faldet at aktiverne samlet set er faldet samtidig med at årets resultat er forringet.

Roa er steget fra 2009 til 2010. Her stiger den fra – 1,82 % til 0,14 %. Dette er fortsat en lav forretning men dog på et bedre niveau end de tidligere år.

Dette forårsages af stigningen i aktiverne samt en forbedring i årets resultat, som ender med plus på bundlinjen.

For at vurdere niveauet sammenlignes typisk med et afkast, som en alternativ placering kunne have givet. Her anvendes den 10 årige stats obligation igen for at fastslå niveauet.

¹⁹ Dette afsnit er inspireret af ”Gruppenprojekt hd 2.del” af Seher Cetin, Thomas Bossman og Louise Kjeldsen”

²⁰ Se udregningen i bilag 1

Atter viser det sig at Skjern Banks nøgletal er væsentligt under niveauet på markedet i alle årene. Specielt er 2008 og 2009 slemt, da nøgletallet i disse år er negative.

Dog skal dette ses udfra det samfundsmæssige perspektiv, hvor hele finansmarkedet har været i krise, og at det har været et kendetegn for den finansielle krise og at Skjern bank ikke er den eneste bank, der har haft problemer i disse år. ²¹

For at se på sammenhængen mellem ROE og ROA introduceres nu endnu et begreb kaldet unravelling profit ratio.

Unravelling profit ratio

Dette nøgletal viser sammenhængen mellem ROE og ROA, hvor ROE analyseres via udviklingen i forholdet mellem de samlede aktiver og den indsatte egenkapital. Sammenhæng mellem ROE og ROA kan demonstreres ved formel:

$$ROE = ROA \times \frac{\text{Aktiver}}{\text{Egenkapitalen}}$$

Nedenstående tabel viser Skjern Banks udvikling i gearing set i forhold til bankens indtjening til aktionærene.

| | ROE | | ROA | | Gearing |
|------|------------|---|------------|--|----------------|
| 2010 | 2,00 % | = | 0,14* | | 14,2857 |
| 2009 | -24,33 % | = | -1,82 %* | | 13,3596 |
| 2008 | -12,54 % | = | -1,03 %* | | 12,12 |

Gearingsniveauet lå i 2008 på 12,12 og steg til 13,3596 i 2009.

Udviklingen her kan beskrives med, at i dette regnskabsår faldt både aktiverne og egenkapitalen, men da egenkapitalen faldt procentvis mere end aktiverne får det en negativ effekt på Skjern Banks gearing.

Fra 2009 til 2010 stiger gearingen fra 13,3596 til 14,2857. Dette kan overvejende skyldes stigningen i bankens aktiver. Der sker også en mindre stigning i egenkapitalen.

²¹ Dette afsnit er inspireret af "Gruppenprojekt hd 2.del" af Seher Cetin, Thomas Bossman og Louise Kjeldsen"

Sammenholder vi gearingen med ROA, kan vi se, at banken ikke kan skabe et positivt afkast på deres aktiver og ligeledes bliver forrentningen af egenkapitalen forringet i 2008 og 2009. I 2010 stiger gearingen, men samtidig ses et bedre afkast af aktiverne og selvom det er en lav forrentning, så sker der da trods alt en forrentning af egenkapitalen.

Denne udvikling kan alt i alt absolut ikke være tilfredsstillende for bankens aktionærer, og dermed risikere banken, at aktionærerne mister tillid til aktien og flytter deres investerede kapital.

For at se på andre faktorer der spiller ind i vurderingen af bankens regnskab introduceres indtjening pr. omkostningskrone.

Indtjening pr. omkostningskrone²²

Indtjening pr. omkostningskrone viser forholdet mellem bankens ordinære indtægter og udgifter og viser den vej rundt bankens evne til at skabe overskud.

Nedenstående skema viser udviklingen i Skjern Banks indtjening pr. omkostningskrone.

| År | 2010 | 2009 | 2008 |
|---------------------------------|------|------|------|
| Indtjening pr. omkostningskrone | 1,05 | 0,68 | 0,66 |

Nøgletallet viser sagt med andre ord, hvor god banken er til af skaffe indtjening med mindst mulige omkostninger. Dette tal er meget påvirkelig af konjunkturforskel, og det er derfor vigtigt at være opmærksom på afspejlingen af dette.

I 2008 og 2009 har banken tjent hhv. 0,66 og 0,68 for hver gang der er brugt 1 krone på omkostninger. Her har banken således ikke formået at skabe overskud af de ordinære indtægter. Dette må siges at være alvorligt, da banken tydeligvis ikke har styr på forholdet mellem indtægter og omkostninger. Det er et faresignal og bestemt noget banken bør tage til efterretning og rette op på. Ellers kan det få alvorlige konsekvenser for banken og aktionærerne.

Den dårlige indtjening skyldes i vid udstrækning at i nøgletallet indgår kursreguleringer, og dette tal har for Skjern Bank især været præget af finanskrisen og den hermed følgende konjunkturændring.

²² Jf. Skjern Banks årsrapport 2008, 2009 og 2010

I 2010 ser det dog noget bedre ud – her er indtjeningen 1,05 hver gang banken forbruger 1 krone. Dette betyder at banken i 2010 har fået bedre styr på omkostningssiden. Her har banken skabt indtjening, og en del af dette skyldes, at kursreguleringerne ser helt anderledes ud dette år. Dog bør dette fortsat være et fokusområde for banken at skabe højere indtjening og fokusere på lavere omkostninger.

Et endnu mere vigtigt begreb når vi taler bankdrift i Danmark er soliditeten.

Soliditet²³

I dette afsnit ønsker jeg at komme ind på den gældende lovgivning, herunder hvad basiskapital er samt de gældende regler herfor, og jeg vil kort ridse op, hvad risikovægtede poster er og deres betydning.

Solvens

Når vi snakker bankdrift i dagens Danmark er ordet vi altid hører: Solvens.

Solvens er en form for et styringsredskab, hvor der er fastlagt nogle bestemte minimumsgrænser i lov om finansiel virksomhed (LFV).

I denne lov er det anført at basiskapitalen minimum skal udgøre 8 % af de risikovægtede poster og minimum 5 mio. euro²⁴. Basiskapitalen og de risikovægtede poster vil blive gennemgået i næste afsnit.

Lovkravet skal forstås således, at der stilles krav til, at banken har en buffer af basiskapital som sikkerhed i forhold til de risikovægtede poster. Dvs. forholdet mellem hvad man låner ud, hvor der ej er fuld sikkerhed, og den kapital man har i baghånden som bank skal harmonere.

Minimumskapitalkravet på 5 mio. euro kan dog for mindre pengeinstitutter være særdeles højt, hvorfor minimumskapitalkravet er fastsat ved den basiskapital, som pengeinstituttet havde i 1989, såfremt denne lå under 5 mio. euro i samme år.

Solvens er, lidt firkantet sagt, basiskapitalen (egenkapital + kerne og hybridkapital) som procent af de samlede risikovægtede poster i banken.

²³ I dette punkt har jeg bl.a. hentet information fra ”Gruppeprojekt hd 2.del” af Seher Cetin, Thomas Bossman og Louise Kjeldsen”

²⁴ LFV § 124, stk. 2

Jf. LFV § 124 stk.2 består solvensgraden af

$$\text{Solvensprocenten} = \frac{\text{Basiskapitalen}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Solvensprocenten på de 8 % beregnes derfor på ovenstående måde.

Det er af stor betydning at bankerne lever op til dette minimumskrav.

Udover at overholde lovkravet har det også den betydning at kreditorerne kan se en vis sikkerhed for deres mellemværende med banken. Kreditorer kan på den måde finde sikkerhed i, at banken har et kapitalgrundlag, som den kan tære af i tilfælde af manglende tilbagebetalingsevne hos debitorerne.

Skjern Banks underskud og negative nøgletal i 2008 og 2009 kan give anledning til bekymring. Heldigvis er der sket en fremgang til 2010, men fortsat er det et godt argument at analysere og beregne Solvensen for banken.

Ud fra de ovennævnte lovkrav, vil jeg nu kommentere og forklare hvordan Skjern Banks solvens har udviklet sig i analyseperioden.

Nedenfor har jeg opstillet solvensprocenten for de 3 år:

| Skjern Banks solvensprocent²⁵ | | | |
|---|------|------|------|
| År | 2010 | 2009 | 2008 |
| Fordeling i % | 16,3 | 15,6 | 12,4 |

Det ses ud fra ovenstående tabel, at banken har levet op til minimumskravene på 8 % i alle regnskabsårene i analyseperioden.

Solvenskravet betyder, at banken skal have 8 kr. i basiskapital, hver gang banken udlåner 100 kr., såfremt der ikke er nogen risikoreduktion. Risikoreduktion forklares i nedenstående afsnit.

Solvensprocenten har været stigende fra 2008 til 2010 fra et niveau på 12,4 % til 16,3 %.

²⁵ Fra Skjern Banks årsrapport 2010, hoved- og nøgletal

I 2010 skyldes stigningen en øget egenkapital, som er en del af kernekapitalen i basiskapitalen. Samtidig er de risikovægtede poster faldende. Dette giver tilsammen en pæn stigning i solvens procenten.

Fra 2008 til 2009 stiger også solvensen. Denne stigning skyldes en stigning i basiskapitalen. Umiddelbart kan det virke mærkeligt, da bankens resultat har været negativt i denne periode. Det skyldes dog bare, at banken har styrket sit kapitalgrundlag på anden vis.

Der er to forskellige redskaber, som banken har benyttet sig af. Dette er optagelse af et ansvarligt lån på 64,2 mio. kr. igennem Bankpakke II, og herudover optagelse af ansvarlig lånekapital på 100 mio. kr. i form af udstedelse af obligationer.²⁶

For at opnå en større forståelse for hvad solvens egentlig er, vil jeg i det næste afsnit belyse basiskapitalen og de risikovægtede poster.

Basiskapital²⁷

Ordet basiskapital er tidligere anvendt i forbindelse med solvensprocenten. Basiskapitalen bruges til at udregne solvensen.

Man kan sige at solvensprocenten er forholdet mellem en banks basiskapitalen og de risikovægtede poster. Basiskapitalen er således et vigtigt element og med til at man kan vurdere, om banker lever op til lovkravet om en solvens procent på min. 8 %.

Reglerne for udregning af basiskapital er fastlagt i LFV § 128.

Basiskapitalen er sammensat af forskellige typer kapital.

Som udgangspunkt 3 forskellige typer:

- Hybrid kernekapital
- Egenkapitalen
- Supplerende kapital

Hybrid kernekapital er en helt specielt form for 'lån', som på sin vis er en mellemting mellem aktiekapital og lånekapital, som er pålagt strenge regler. Reglerne for hybrid kernekapital findes i § 132 i lov om finansiel virksomhed.

²⁶ Skjern Banks årsrapport 2009

²⁷ Dette afsnit er inspireret af "Gruppenprojekt hd 2.del" af Seher Cetin, Thomas Bossman og Louise Kjeldsen"

Hybrid kernekapital kan under visse vilkår medtages i opgørelsen af bankens kernekapital. Det kan bedst beskrives som et lån, der aldrig kan opsiges. Det betyder at det kan være fatalt for kreditor i tilfælde af bankens konkurs, idet kreditor først kan kræve sine penge tilbage fra konkursboet efter alle andre kreditorer har fået deres del.

Endvidere er der også visse regler for amortiseringen, såsom at løbetiden ikke må være fast og at forrentningen af gælden ophører, hvis banken ikke har frie reserver.

Som tidligere nævnt reguleres reglerne for den hybride kernekapital i LFV. Her i fremgår det ligeledes, at såfremt der er overskud af hybrid kernekapital, altså overskud som ikke kan medregnes i bankens kernekapital, så må den regnes med i den supplerende kapital i stedet. Dog gælder det, at den hybride kernekapital højst må medregnes til en værdi svarende til 15 pct. af kernekapitalen ved opgørelse af basiskapitalen.

I daglig tale kaldes den hybride kernekapital og bankens egenkapital tilsammen for kernekapital. I banken består egenkapitalen af penge, som banken har fået ved at sælge aktier på fondsbørsen samt evt. overskud, der ikke er udbetalt som udbytte, fra tidligere år.

Supplerende kapital/ ansvarlig kapital²⁸ er også en slags lån dog uden helt så stramme regler som for den hybride kernekapital. Supplerende kapital er lovbestemt i LFV § 135.

Dette lån har en fast løbetid, som normalt er mellem fem og syv år. Efter denne periode forfalder lånene til fuld indfrielse.

Det er netop på grund af det angivne forfaldtidspunkt, at lånene ikke kan regnes som værende så værdifulde som hybrid kernekapital.

Der er fastsat regler som angiver, at banken i de sidste tre år af lånets løbetid skal nedskrive lånet.

I nedenstående skema er det sat op hvordan nedskrivningen skal foregå:

| | 3-2 år | 2-1 år | 1-0 år |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| Reduktion: | 25 pct. | 50 pct. | 75 pct. |

Den supplerende kapital må indregnes i basiskapitalen med en værdi, som ikke overstiger værdien af kernekapitalen.

²⁸ LFV § 136 stk. 4

Kernekapital plus supplerende kapital udgør tilsammen ”basiskapitalen”.

Risikovægtede poster

De risikovægtede poster er tidligere nævnt i forhold til bankens solvens.

Disse poster er en vurdering af den risiko banken har for tab, som er forbundet med bankens drift.²⁹ Man kan sige, at posterne er udtryk for de aktiver banken har hvor der er en reel risiko, og det omfang af garantier m.v. som banken ligger inde med.

De risikovægtede poster består primært af kreditrisikoen, men der er også mange andre elementer, der påvirker. Det kan være markedsrisiko, operationel risiko og likviditetsrisiko.

De nævnte risici analyseres senere i opgaven.

Disse risici ligger til grund for de samlede risikovægtede poster.

Et eksempel på et aktiv der påvirke risikovægten, kunne være bankens beholdning af værdipapirer – eksempelvis realkreditobligationer eller aktier.

Finansielle virksomheder skal i henhold til Lfv § 142 opgøre værdien af de enkelte risici og anføre dem i regnskabet.

Hvordan disse poster opgøres er defineret i Bekendtgørelsen om kapitaldækning § 8.

Dog er det muligt for banker at anvende egne interne metoder til at opgøre de risikovægtede poster, men dette kræver tilladelse fra Finanstilsynet. Tilsynet fastsætter således også de nærmere regler for tilladelsen til den interne metode.³⁰

I BEK § 8 er anført at banker skal opgøre de risikovægtede poster efter en disse metoder:

- Standardmetoden,
- Den grundlæggende, interne ratingbaserede metode eller
- Den avancerede interne ratingbaserede metode.

Skjern Bank skriver i årsrapporten 2010³¹, at de benytter standardmetoden. Når standardmetoden for kreditrisici anvendes, skal eksponeringerne opgøres i kategorier.

Nedenfor ses risikovægtene for udvalgte kategorier:

²⁹ Lfv § 142, stk. 1.

³⁰ . Dette er fremført i Lfv § 143, stk. 3.

³¹ Side 8

- Udlån til Stat, region eller kommune 0 % vægt
- Udlån til kollektive investeringsordninger (kreditkvalitetstrin 1) 20 % vægt
- Udlån med pant i fast ejendom indenfor 80 % har en 35 % vægt
- Udlån til private uden sikkerhed 75 % vægt

Som det fremgår, påvirke basiskapitalen samt de risikovægtede poster solvensen meget. Denne sammenhæng er vigtigt for at forstå og identificere bankens udfordringer.

Et andet punkt som også udfordre bankerne i Danmark er fundingen. Jeg i næste afsnit valgt lægge stor vægt på WACC som nøgletal, da dette tal er yderst vigtigt og fortæller os om den pris, som banken betaler for de penge, man låner ud til sine kunder.

Funding

I dette afsnit tager jeg udgangspunkt i, hvordan banken har fundet sig. Dette sker vha. nøgletallet WACC. WACC sammenlignes med pengemarkedsrenten for at kunne vurdere niveauet.

WACC

WACC er en forkortelse for Weighted Average Cost of Capital. WACC er et nøgletal, som udtrykker bankens gennemsnitlige vægtede kapitalomkostninger.

Hvis banken konstant har dette tal for øje, vil de blive bedre til at prissætte sig. Samtidig kan man sige, at WACC er meget påvirkelig af konjunkturudviklingen men derfor også et vigtigt redskab, når vi taler konkurrenceevne.

I det følgende har jeg udregnet Skjern Banks fundingspris, og således nået frem til udviklingen i prisen fra år til år.

Prisen kan sammenlignes med det generelle pengemarked, hvorved det kan vurderes, hvorvidt banken har betalt mere eller mindre for kapitalfremskaffelsen i forhold til denne. Man kan også sige at WACC skal sammenlignes med pengemarkedsrenten, da dette afspejler den alternative placeringsmulighed for banken. Hvis bankens WACC ligger over pengemarkedsrenten, så har banken betalt en for høj pris for sin funding. Det må være

fordelagtigt, at WACC er lavere end pengemarkedet, da det i sidste ende kan give en større indtjening i form af større rentemarginal.

Nedenfor ses formelen for WACC.³²

$$k_{WV} = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$$

Værdierne er givet ved følgende:

$$T = \text{Skat, fastsat til 25 pct.}$$

$$L = \text{Forh. mellem passiver og aktiver. } L = \frac{\text{Balancesum} - \text{egenkapital}}{\text{balancesum}}$$

$$k_e = \text{egenkapitalomk. } k_e = r_f + \beta(k_m - r_f); r_f = 5\%; \beta = 1; k_m = 8\%; k_e = 8\%$$

Beregningen af WACC består af to led. Det første led ($k_d(1-t)L$) er prisen efter skat på fremmedkapital, mens det andet led ($+ k_e(1-L)$) er den del af aktivmassen, som er finansieret af bankens egenkapital.

T er tax, altså skat som er sat til 25 %, da vi snakker virksomhedsskat.³³

Herudover anvendes r_f som er den risikofri rente. Her er tale om en alternativ placering, uden risiko. Den er sat til 5 %. Dette kunne f.eks. være 10 årige statsobligationer.

Beta er fastsat til 1. Denne faktor er således et mål for, hvor meget en investering ændrer sig, når afkastet i markedet ændrer sig. Man kan sige at beta er et mål for markedsrisikoen. Er beta under 1 betyder det, at investeringen påvirkes mindre end markedet. Er denne over 1 betyder det, at investeringen svinger mere end markedet. Beta er derfor justeret og sat til 1 for at det er lettere at sammenligne. At beta er 1 betyder at investeringen svinger som det generelle marked.³⁴

Nedenfor er WACC opstillet i de tre regnskabsår for Skjern Bank.

| ³⁵ | 2010 | 2009 | 2008 |
|---------------|--------|--------|--------|
| WACC | 3,34 % | 2,57 % | 1,90 % |

³² Kilde: Commercial Banking, 3. Udgave, James W. Kolari

³³ jf. Commercial Banking, 3. Udgave, James W. Kolari side 279

³⁴ Aktie Investering af Michael Christensen & Frank Pedersen side 117

³⁵ Se udregningen i bilag 2

For at vurdere udviklingen i Skjern Banks WACC vurderes først niveauet. WACC har ligget på 3,34 % i 2008, hvorefter den er faldet til 2,57 % i 2009 og efterfølgende er faldet til 1,90 % i 2010. Umiddelbart kan det se fint ud at prisen er faldende. Men WACC kan ikke analyseres så isoleret set.

Renteudviklingen

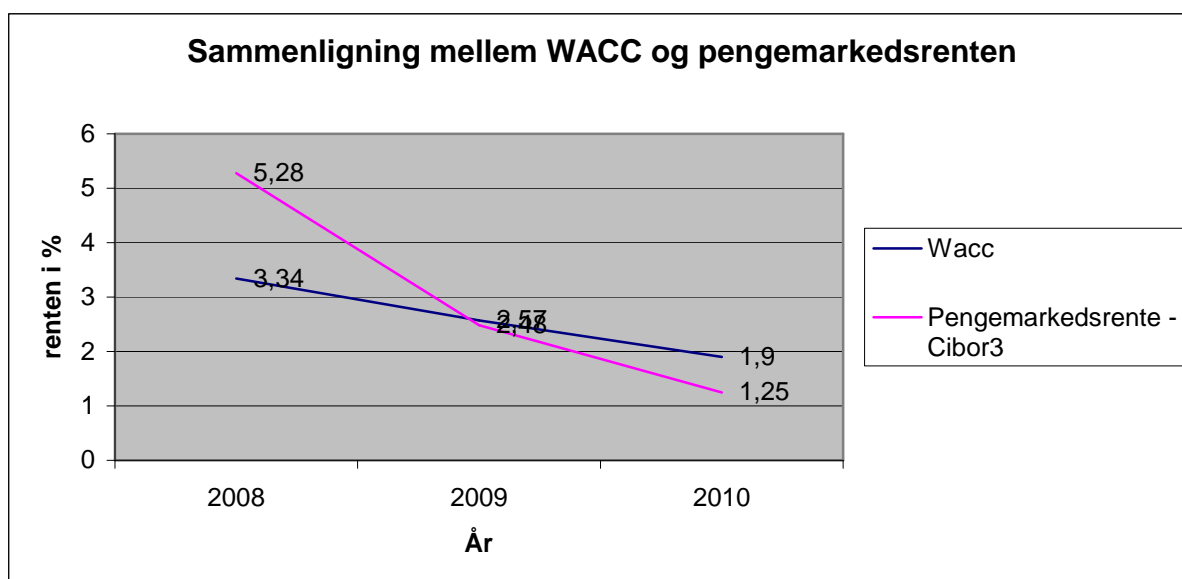
For at vurdere niveauet for WACC vil jeg først se på udviklingen i pengemarkedsrenten i samme periode.

Nedenfor ses udviklingen i pengemarkedsrenten for perioden 2008 til 2010.

Som det fremgår af grafen, har WACC ligget under CIBOR 3 fra 2008 indtil starten af 2009. Herved har banken den mest optimale fundingen, idet det ideelle er at ligge under pengemarkedsrenten, da dette betyder at Skjern Bank får en billigere fundingen.

Fra 2009 til 2010 sker der dog en væsentlig ændring, og grafen afslører at WACC stiger til et niveau over pengemarkedet. Dette betyder at banken funder sig for dyrt.

Dog er dette næppe atypisk for perioden, idet fundingsomkostningerne generelt set har været stigende for bankerne. Dette skyldes, at udlandet har set flere banker i Danmark gå ned og derved påregnes en øget kreditrisiko. De udenlandske investorer frygter altså for at der sker tab af kernekapital, og dette betyder i den sidste ende at bankerne betaler et større risikotillæg og derved får en dyre funding.



Der er en generel tendens til, at mindre pengeinstitutter funder sig vha. indlånsmidler³⁶ set i forhold til større banker, som i højere grad anvender fremmedfinansiering.³⁷ Denne fundingsform er god, idet den er let omsættelige og let tilgængelige. Samtidig er denne funding billig i et marked, hvor der ikke er konkurrence på indlånsprisen. Til trods for den billige funding, så har det nogle ulemper. Disse vil efterfølgende blive forklaret.

I tilfælde af at banken bruger sine indlånsmidler til at funde sig, så er det yderst vigtigt at de overholder likviditetskravene. Derfor er det vigtigt at have en overdækning, i tilfælde af at der opstår mistillid til banken efterfulgt af runs. Såfremt de større banker vælger at konkurrere på indlånspriserne, kan det have fatale konsekvenser for de mindre bankers indtjening. De mindre banker bliver presset til at følge med for ikke at miste deres indlånsmidler, men dette vil ramme deres indtjening hårdere end de store banker, idet indlånsandelen udgør en større del af bankens samlede kapitalstruktur. Hvis den lille bank vil følge med på indlånsprisen, er den tvunget til at indhente det tabte dækningsbidrag i indtægtskilderne, som f.eks. prisen på udlån.

For at imødekomme den problemstilling, som Skjern Bank løb ind i 30. september 2010, har banken betalt for en rammegaranti ved Finansiell Stabilitet på 2 mia. kr. med en løbetid på 3 år. Herudover har banken optaget en række kreditter ved danske pengeinstitutter for at sikre banken i tilfælde af uventede likviditetsefterspørgsler. Banken forventer dog ikke at anvende disse i den daglige styring af likviditeten.

Idet WACC viser prisen for Skjern Banks funding er det også interessant at se på hvilke andre faktorer der spiller ind.

Ud fra WACC formelen ses det, at det blot er k_d og L , som ikke på forhånd er fastsat. Det er altså disse to variabler, som påvirker størrelse på WACC.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|----|--------|--------|--------|
| KD | 1,92 % | 2,85 % | 3,90 % |

³⁶ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2368825.ece>

³⁷ <http://www.bechbruun.com/NR/rdonlyres/8E3906A1-531A-4E73-9278-0E8BCCC99C3C/116677/DenDanskeBanksektoromv%C3%A6ltningerforude1.pdf> side 58

Kd er så at sige forretningen af den fremmede kapital.

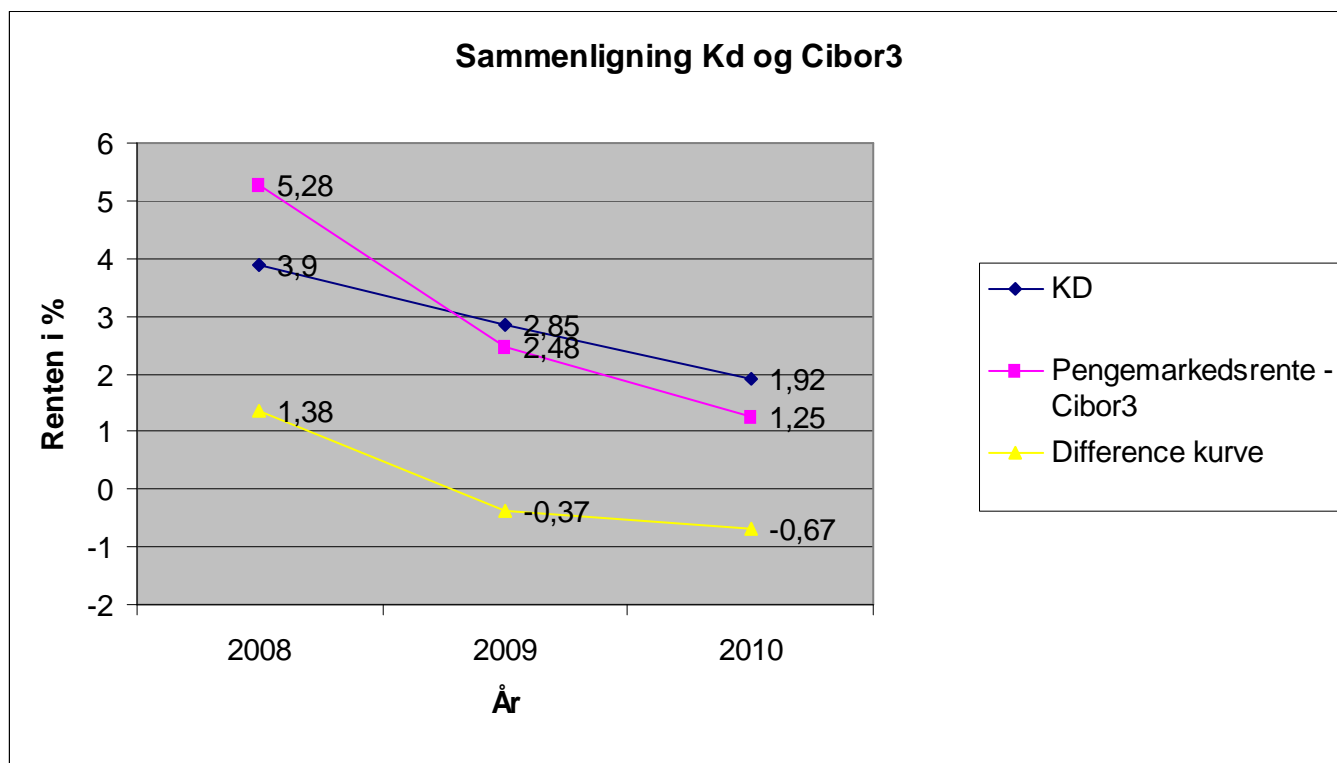
Såfremt Kd er større end ROE tjener banken penge på fremmedkapitalen.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----|--------|----------|----------|
| KD | 1,92 % | 2,85 % | 3,90 % |
| Roe | 2,00 % | -24,33 % | -12,54 % |

Taber Taber taber

Som det fremgår af ovenstående tabel taber Skjern Bank i alle år penge på fremmedkapitalen.

Figuren viser forholdet mellem Skjern Banks Kd og cibor 3.



KD demonstrerer prisen på bankens fremmede finansiering. Cibor 3 sammenligner man med for at se, om vi har fundet os bedre eller dårligere end pengemarkedsrenten.

Difference kurve viser forskellen og dermed bankens fortjeneste.

Det der fremgår, er at banken i 2008 har ligget under cibor 3 og dette gav en fin indtjening. I 2009 og 2010 har dette dog ændret sig meget. Her betaler banken mere end cibor 3 for sin fremmede finansiering.

Det betyder, at banken bør kræve flere penge fra kunderne for at dække sig ind og skabe indtjening.

Den anden faktor der påvirker bankens WACC er L.

På sin vis er L vægten mellem hvad den fremmede finansiering vejer kontra egenkapitalens vægt.

| Udvikling i L i Skjern Bank | | | |
|-------------------------------|------------|-----------|-------------|
| År | 2010 | 2009 | 2008 |
| Balancesum tkr. | 5.494.549 | 4.988.301 | 5.618.617 |
| Egenkapital tkr. | 384.921 | 373.387 | 463.661 |
| Forh. Passiver og aktiver (L) | 0,92994493 | 0,9251475 | 0,929944933 |

L stiger en lille anelse alle årene i analyseperiode.

Det der påvirker L, er egenkapitalens og balancesummens størrelse. Isoleret set, er det givet, at jo lavere værdien er, jo højere bliver WACC.

Ud fra skemaet kan vi se at L stiger en anelse i alle årene og dette stemmer fint overens med at vi fra tidligere ved at WACC falder.

Det ses også ud fra tabellen, at egenkapitalen er blevet mindre fra 2008 til 2009 og samtidig i alle år også er blevet en mindre del af Skjern Banks samlede balancesum. Denne udvikling skyldes, at egenkapitalen falder forholdsmæssigt mere end balancen. I 2010 stiger egenkapitalen en anelse, men her stiger balancen forholdsmæssigt mere.

Udviklingen i balancesummen og egenkapitalen udmønter sig i en stigende L-værdi.

Samlet set vurderer jeg således, at Skjern Bank fremover skal være mere opmærksom på deres WACC, og det faktum, at den ligger over pengemarkedsrenten. Når WACC stiger, vil det betyde, at de udhuler deres indtjening rentemæssigt og det er derfor vigtigt, at banken justerer kundernes pris.

For at vurdere om banken formår at øge deres renteindtægter introducere jeg her afsnittet vedrørende bankens rentemarginal.

Rentemarginal³⁸

For at vise udviklingen i bankens indtjening medtages dette afsnit

| Rentebærende aktiver | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Kasse beholdning mv. | 179.374,00 | 125.316,00 | 30.032,00 |
| Tilgodeh. Kreditinst | 435.179,00 | 345.033,00 | 976.478,00 |
| Udlån og andre tilgodeh. | 3.623.212,00 | 3.677.046,00 | 3.770.132,00 |
| Obligationer til dagsværði | 8.430.850,00 | 424.636,00 | 383.051,00 |
| I alt | 12.668.615,00 | 4.572.031,00 | 5.159.693,00 |

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Rente indtægter | 256456 | 299258 | 357935 |
| Rente udgifter | 98336 | 131310 | 201065 |

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| NIM ³⁹ | 1,2481 % | 3,6734 % | 3,0403 % |

Ud fra ovenstående fremgår det, at Skjern Banks rentemarginal er steget fra 2008 til 2009. Her går den fra 3,04 % til 3,67 %. Dette betyder at banken har en højere rentemarginal i 2009 end i 2008. Dette skyldes overordnet set, at de samlede nettorenteindtægter er steget mere end de rentebærende aktiver.

Fra 2009 til 2010 falder rentemarginalen drastisk. Rentemarginalen falder fra et niveau på 3,67 % til 1,25 %.

Dette fald sker pga. en stor stigning i bankens rentebærende aktiver men effekten på rente indtægten udebliver. Derfor falder NIM samlet set.

Dette skyldes flere ting. Dels er udlånsvæksten stagneret, mens indlån er gået stødt frem.

Hvis man ser på disse to faktorer og også vurderer det lave renteniveau generelt, er det klart, at bankens nettorenteindtægt er faldende.

³⁸ Kilde: Commercial Banking, 3. Udgave, James W. Kolari side 66-67

³⁹ Kilde: Commercial Banking, 3. Udgave, James W. Kolari side 66

Dette viser at bankens indtjening rentemæssigt er faldende, og at det derfor mere er på gebyr og provisions siden, at banken skal være fremme i skoene og skabe indtjening.

ICGR

ICGR står for Intern Capital Generation Rate. ICGR er et udtryk for, hvor hurtig en bank kan generere egenkapital. ICGR beskriver derfor den vækstrate, som banken kan øge sine aktiver med og samtidig fastholde samme risikomix og samme solvensgrad.

Formlen er: ⁴⁰

$$ICGR = \frac{1}{Capital\ ratio} \times ROA \times Earnings\ retention\ ratio$$

Hvor:

$$Capital\ ratio = \frac{Egenkapital}{Balance}$$

$$ROA = \frac{\text{Årets resultat}}{Balance}$$

$$Earnings\ retention\ ratio = \frac{\text{Årets resultat} - \text{Udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

Nedentil er tallene for Skjern Banks ICGR opstillet skematisk:

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|--------------------------|----------|----------|--------|
| ICGR⁴¹ | -14,70 % | -24,33 % | 1,70 % |

Som det fremgår af tabellen er ICGR faldende fra 1,79 % i 2008 til – 24,33 % i 2009. Skjern Bank har negativ ICGR i både 2009 og 2010. I 2010 ligger ICGR på – 14,70 %.

⁴⁰ Denne formel er taget fra ”Gruppenprojekt hd 2.del” af Seher Cetin, Thomas Bossman og Louise Kjeldsen”

⁴¹ Se bilag 3 for udregning

For at finde roden til problemet deles ICGR op i de enkelte led i ICGR formelen og disse analyseres.

Første led er Capital ratio, som er egenkapitalen over balancen.

Nedenfor er aktiverne og egenkapitalen opstillet for perioden.

| År | aktiver | egen kap |
|------|---------|----------|
| 2010 | 5494549 | 384921 |
| 2009 | 4988301 | 373387 |
| 2008 | 5618617 | 463661 |

Egenkapitalen falder fra 2008 til 2009. Her lå den tidligere på 463.661, men falder ned til 373381. Faldet i egenkapitalen fra 2008 til 2009 skyldes et fald i opskrivningshenlæggelser samt fald i overført overskud.

Fra 2009 til 2010 sker der en svag stigning i egenkapitalen op til 384.921. Dette skyldes en stigning i overført overskud.⁴²

Skjern Banks aktiver falder fra et niveau på 5.618.617 i 2008 til 4.988.301 i 2009. Herefter stiger aktiverne til 5.494.549 i 2010.

Faldet fra 2008 til 2009 skyldes faldet i egenkapitalen samt faldende forretningsomfang.

Fra 2009 til 2010 skyldes stigningen i aktiverne primært stigningen i kursværdien på obligationer.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------|----------|----------|----------|
| Kap ratio | 0,070055 | 0,074853 | 0,082522 |

Samlet set kan Capital ratio forklares ud fra, at egenkapitalen er størst set i forhold til aktiverne i 2008, hvorfor Capital ratio er størst dette år. Faldet herefter skyldes primært, at egenkapitalen falder, da denne falder forholdsmæssigt mest.

Fra 2009 til 2010 falder Capital ratio atter, og dette skyldes stigningen i bankens aktiver.

Næste led er ROA, som tidligere er opstillet. Her ved vi fra tidligere, at årets resultat har været drastisk faldende i årene 2008 og 2009.

⁴² Jf. årsrapporten 2010 side 18

Endvidere er bankens aktiver faldet fra 2008 til 2009, hvilket primært skyldes faldende forretningsomfang.

Roa er steget fra 2009 til 2010. Her stiger den fra - 1,82 % til 0,14 %.

Dette skyldes et positivt års resultat, og udviklingen i årets resultat er steget mere end balancesummen gør.

Det sidste led er earnings retention ratio. Resultatet af dette led er afhængig af om banken udbetaler udbytte. Dette er kun sket i 2007, idet deltagelsen i Bankpakke I forudsætter ingen udbetaling af udbytte i 2 år fra d. 30-09-2008. Hermed er denne del af regnestykket lig med 1 i årene 2008 og 2009. I regnskabet for 2010 er der ligeledes angivet, at der ingen udbytteudbetaling er sket, hvor dette led i 2010 også er 1.⁴³

Det betyder derfor, at de faktorer der påvirker Skjern Banks ICGR er Capital ratio og Return on assets. Samlet set er det derfor den faldende egenkapital samt årets resultat, som gør at ICGR er faldende fra 2008 til 2009. Herefter går det fremad men ICGR er fortsat negativ. Fremgangen skyldes den positive udvikling i årets resultat, og samtidig stiger aktiverne.

ICGR bruges som tidligere nævnt som mål hvis banken ønsker at vokse på udlånssiden. Den negative ICGR i 2009 og 2010 betyder, at såfremt banken ønsker at fastholde nuværende solvensgrad, bør udlånet minimeres. Skjern Bank kan altså øge sine risikovægtede poster med -14,7 % i løbet af det næste år og fastholde nuværende solvensgrad. Dette vil dog ikke være nødvendigt, såfremt banken formår at skabe yderligere indtjening set i forhold til sidste års resultat.

Et andet ofte anvendt værktøj for at vurdere bankers standpunkt er en rentefølsomhedsanalyse. Formålet med analysen er, at kunne vurdere hvor udsat Skjern Bank er overfor eventuelle ændringer i renten.

⁴³ Årsrapport 2010 side 17

Rentefølsomhedsanalyse⁴⁴

I det følgende afsnit vil der blive foretaget en følsomhedsanalyse af Skjern Banks overordnede sammensætning af aktiver samt passiver.⁴⁵ Ud fra en rentefølsomhedsanalyse vil det være muligt at se hvor udsat banken er i tilfælde af en renteændring.

For at kunne styre banker sikkert igennem konjunkturudviklingerne kræver det, at man kan planlægge langsigtet. Herudover kræver det nogen evner at kunne forudse renteændringer i fremtiden.

En bank kan vælge at føre en aggressiv eller defensiv styringsstrategi af sine aktiver/passiver, men på denne måde påtager banken sig en stor risiko, da renteforudsigelsen kan slå fejl og dermed betyde store tab i bankens nettorenteindtægter.

Rentefølsomhedsanalysen tager udgangspunkt i følgende nøgletal:

$$\text{Gap(DKK)} = \text{RSA(DKK)} - \text{RSL(DKK)}$$

Denne formel viser forholdet mellem de rente-sensitive-aktiver og de rente-sensitive-passiver - altså hvorvidt banken har et positivt gap(DKK) eller negativt gap(DKK).

Her er Skjern Banks Gap opstillet for analyseperioden.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-------------------|---------|---------|---------|
| Gap ⁴⁶ | -32.116 | 309.102 | 153.527 |

Som det fremgår, har Skjern Bank i både 2008 og 2009 et positivt gap. Der er sket en stigning fra 2008 til 2009. Dette betyder, at banken har en overvægt af rentefølsomme aktiver set i forhold til passiverne, hvilket betyder at banken de seneste tre år har haft et positivt Gap(DKK) som følge af aktivernes størrelse i forhold til passiverne.

I 2010 har det dog ændret sig og her fremgår et negativt gap som fortæller, at banken har flere rentefølsomme passiver end aktiver.

RSL er steget som den primær faktor, dette skyldes primært efterstillet kap. indskud

⁴⁴ Se bilag 3 for oversigt over RSA og RSL

⁴⁵ Dette afsnit er inspireret af "Gruppenprojekt hd 2.del" af Seher Cetin, Thomas Bossman og Louise Kjeldsen"

⁴⁶ Se udregning i bilag 4

$$\text{Relative gap ratio} = \frac{\text{Gap(DKK)}}{\text{Total assets}}$$

Relative gap ratio viser hvor stor en procentdel Gap(DKK) udgør af bankens samlede aktiver. Ønsker et pengeinstitut en neutral position overfor renteændringer, skal det stræbe efter et relative gap ratio tæt på 0 %.

Her følger en skematisk opsætning af bankens relative gap for perioden.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|--------------|---------|--------|--------|
| Relative gap | -0,58 % | 6,20 % | 2,73 % |

Det vurderes, at bankens relative gap er steget væsentligt fra 2008 til 2009. Dette betyder at banken ikke står i en neutral situation, men derimod vil blive meget påvirket i tilfælde af en renteændring.

Fra 2009 til 2010 sker der et drastisk fald. Hermed er banken mindre eksponeret og kommer tættere på en neutral position.

$$\text{Interest - sensivity ratio} = \frac{\text{RSA(DKK)}}{\text{RSL(DKK)}}$$

Det sidste nøgletal i rentefølsomhedsanalysen viser hvor stor en brøkdelen af de rentefølsomme aktiver udgør af de rentefølsomme passiver. En Interest-sensivity ratio større end 1 er udtryk for, at pengeinstituttet har et positivt Gap(DKK), det vil sige, at de har flere rentefølsomme aktiver end rentefølsomme passiver, mens et interest-sensivity ratio under 1 er udtryk for et negativt Gap(DKK) svarende til en overvægt i rentefølsomme passiver.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|--------------------------|-------|-------|-------|
| Interest-sensivity ratio | 0,993 | 1,081 | 1,035 |

Som det kan uddrages fra de to andre nøgletal har RSA i 2008 og 2009 været større end RSL. Derfor har Skjern Banks interest-sensivity ratio i disse år også være over 1.

Samtidig giver det fin mening, at bankens interest-sensitivity ratio ligger på lige under 1 i 2010, hvor RSL er steget.

Delkonklusion økonomisk del

Generelt set har 2008 og 2009 været svære år for banken. Dette viser alle nøgletallene.

ROE og ROA har i disse år været på et stærkt utilfredsstillende niveau.

Dog er der lys forude, og 2010 har været et væsentligt bedre år med positive tal på bundlinjen.

Her formår banken at skabe et positivt års resultat, og dette smitter også af på bankens nøgletal. Endvidere er bankens nedskrivninger væsentlig lavere end tidligere år, og bankens kursreguleringer i bedring.

I 2008 har WACC til trods for en turbulent tid ligget på et fint niveau under pengemarkedet. I 2009 og 2010 sker der dog et negativt skift, hvor banken funder sig for dyrt.

ICGR ligger på 1,70 i 2008, men er dog positivt. I årene 2009 og 2010 ser dette billede noget anderledes ud. Her falder den nemlig til hhv. -24,33 % og -14,7 %.

Bankens rentefølsomhed har også ændret sig over analyseperioden.

I 2008 og 2009 ses det tydeligt at bankens rentebærende aktiver har været større end passiverne. Dette ændre sig dog i 2010 og her fremgår et negativt gap som fortæller, at banken har flere rentefølsomme passiver end aktiver. Dette skyldes primært efterstillet kapitalindskud som påvirker passivside.

Banken har i årene 2008 og 2009 haft en rimelig stor relative gap. Dette betyder at de er hårdt eksponeret såfremt der skulle opstå en renteændring. Banken formår fra 2009 til 2010 og få det relative gap ned på -0,58. Når det relative gap ligger omkring 0 betyder dette at banken er neutral i forhold til en renteændring. Dette havde muligvis været en bedre position i 2008 og 2009, men det er nok altid lettest at se bagefter.

For at sikre, at banken ikke atter går mod et negativt resultat, skal der nu tænkes ud af boksen.

Der skal findes en mulighed for at skabe indtjening som ikke belaster solvensen.

Banken har tidligere kørt en meget ekspansiv udlånspolitik, og dette har medført en del nedskrivninger og tab.

Nu er banken mere forsigtigt men på rette køl og ønsker fortsat at øge indtjeningen.

Risiko – og styring her af

Uroen på de finansielle markeder har gjort at flere virksomheder, såvel nationale som internationale er gået konkurs. Dette har i mange tilfælde skyldtes dårlig risikostyring.

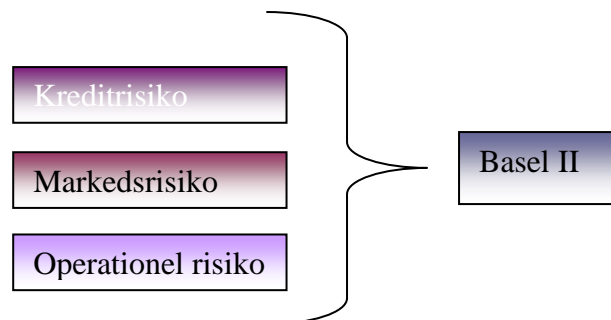
Alt i alt har dette betydet en større bevågenhed omkring bankernes risikostyring, og det har medført øget fokus og en ny måde af drive bankforretning på.

De foregående afsnit viser tydeligt, at der er mange forskellige elementer, man skal have for øje, når man driver en bank.

Bankerne skal have styr og fokus på sammensætningen af aktiver og passiver og samtidig imødegå de forskellige risikotyper som kredit-, markeds-, operationel- og likviditetsrisiko.

Dog er mange risici endda forhold, som banken ikke selv kan kontrollere, men det gør det derfor endnu vigtigere at have en god risikostyring og agere derefter.

Risikostyringen af ovennævnte risikoområder tager udgangspunkt i Basel II reglerne.



Det er Finanstilsynet, som overvåger hvorvidt bankerne efterlever disse krav.

I min behandling af risiko har jeg, udover de tre af Basel II fastlagte risikoelementer, også valgt at medtage likviditetsrisikoen.

De fire risikoområder vil blive behandlet enkeltvis i de efterfølgende afsnit.

Kreditrisiko⁴⁷

Kredit risiko kendetegnes som den risiko der kan opstå i tilfælde af, at en debitor misligholder sin forpligtelse overfor kreditor.

I dag består den primære indtægt som udgangspunkt fra den indtjening udlån til erhverv og private skaber. Derfor er dette risikoelement af stor betydning, og det er bestemt væsentlig med en god kreditpolitik og overvågning af denne.

⁴⁷ Dette afsnit er til dels inspireret af ”Gruppenprojekt hd 2.del” af Seher Cetin, Thomas Bossman og Louise Kjeldsen”

Banken bør derfor sørge for forståelige forretningsgange mht. kreditpolitik og gennemførelse af denne. Samtidig er det vigtigt at banken stiller krav til medarbejdernes kredithåndtering. Der bør også ske en form for kontrol for at sikre, at de udstukne retningslinjer overholdes.

For at vurdere Skjern Banks kredit risiko er det også vigtigt at se på, hvor eksponeret banken er på de forskellige brancher. Dette er af stor betydning, idet brancherne hver især er påvirket af forskellige udefrakommende faktorer som kan betyde øget risiko.

Den overordnede udlånsfordeling i Skjern Bank mellem privat- og erhvervsengagementer har i perioden været følgende:

| Skjern Bank - udlåns sammensætning⁴⁸ | | | |
|--|------|------|------|
| År | 2010 | 2009 | 2008 |
| Erhverv inkl. Offentlig | 69,7 | 68,8 | 68,1 |
| Privat | 30,3 | 31,2 | 31,9 |

Det ses jf. ovenstående tabel, at bankens udlån til erhverv har udviklet sig fra 68,1 % til 68,8 % i 2009. Endvidere sker der atter en stigning fra de 68,8 % til 69,7 % i 2010.

I samme periode er udlånsdelen til private tilsvarende faldet.

Som følge af finanskrisen har Skjern Bank fra 2008⁴⁹ valgt at dæmpe deres udlånsvækst, da de ønskede at skabe større balance mellem ind- og udlånsvolumen.

Oprindeligt var det tænkt, at denne strategi skulle have lige stor effekt på såvel privat og erhverv, men som det fremgår, er det kun på privatkunder at udlånet er faldet.

Når kreditrisiko vurderes er det også vigtigt at se på andelen af store engagementer i bankens udlånsportefølje. Det er gældende, at de samlede store engagementer ikke må udgøre mere end 800 % af bankens basiskapital.⁵⁰

Nedenstående tabel viser udviklingen i bankens store engagementer.

⁴⁸ Disse tal stammer fra Skjern Banks årsrapporter 2010, 2009 og 2008

⁴⁹ Jf. årsrapport 2008

⁵⁰ jf. Lov om Finansiell Virksomhed § 145

| Store engagementer i % ⁵¹ | | | |
|--------------------------------------|------|------|-------|
| År | 2010 | 2009 | 2008 |
| Sum | 38,5 | 88,2 | 110,6 |

Som det af tabellen fremgår, er summen af store engagementer faldet støt i analyseperioden. Fra 2008 til 2009 sker der et stort fald fra 110,6 % til 88,2 %. Herefter sker der frem til 2010 endnu et drastisk fald nemlig fra 88,2 % til 38,5 %. Dette skyldes at banken i 2010 har haft fokus på at nedbringe store engagementer.⁵²

Markedsrisiko

Markedsrisiko er et udtryk for de risici, der er forbundet med bankens aktiver og passiver. Det man ser på er, hvorledes ændrede markedsforhold kan påvirke bankens aktiver og passiver så markedsværdien ændres. Under markedsrisiko forekommer valuta, rente og aktierisiko.

Skjern Bank kører med en fast markedsstrategi til at styre disse risici. Det er direktionen, som har fastlagt de overordnede rammer for, hvilke risici banken vil acceptere.

Banken har i 2008 mærket meget hårdt hvad markedsrisiko betyder. Her har man som tidligere nævnt haft store negative kursreguleringer. Dette skyldes, at banken har valgt at fastholde den valgte investeringsstrategi som gik på at være stærkt eksponeret i C20 indekset. Denne strategi valgte de at fastholde, idet banken formodede at krisen var forbigående.⁵³

Operationel risiko

Denne risikotype defineres som risikoen for økonomiske tab, som påføres banken. Man kan faktisk sige, at de operationelle risici omhandler alle de risici der ikke omfattes af kreditrisici, markedsrisici og likviditetsrisici. Det betyder tab, der direkte eller indirekte sker som følge af fejl i de interne processer, som følge af eksterne begivenheder så som lovændringer m.v., menneskelige fejl eller systemfejl. Bankens har, for at imødegå evt. risici, udarbejdet skriftlige forretningsgange, som løbende bliver vurderet både af bankens interne revision men også af

⁵¹ Disse tal stammer fra Skjern Banks årsrapporter 2010, 2009 og 2008

⁵² Jf. årsrapporten 2010

⁵³ Jf. årsrapporten 2008

eksterne.⁵⁴ Dette sikre også en ensartet proces samt det mindsker afhængigheden af vigtige nøglemedarbejder.

Likviditetsrisiko

Risikoen består i, hvorvidt banken har kapital nok til at imødekomme kundernes likviditets efterspørgsel. Risikoen består samtidig i, hvorvidt banken har adgang til en rimelig fundingspris til de eksponeringer, den vælger at foretage. Finanstilsynets krav til bankernes likviditet er udformet i Lov om Finansiell Virksomhed § 152.

| Overdækning likviditet⁵⁵ | | | |
|--|-------|-------|-------|
| År | 2010 | 2009 | 2008 |
| Sum % | 198,7 | 124,3 | 143,8 |

Fra 2008 til 2009 sker der et fald i overdækning, men banken har fortsat en overdækning på 124,30 % i 2009. Overdækningen er faldende dette år, idet vi samtidig ser, at indlånet falder mere end udlånet.

Fra 2009 til 2010 sker der en stigning i overdækningen. Faktisk stiger den fra 124,3 % til hele 198,7 %. Dette skyldes, at indlån er steget samtidig med at udlånssiden mere eller mindre er status quo.

Banken udtrykker stort ønske om overdækning, og det er således et bevist strategisk valg. Dette gøres, fordi banken vil have tilstrækkelige reserver til enhver tid. Strategien går på, at banken ikke ønsker at være afhængige af det korte pengemarked og derfor ønsker at kunne klare sig i en periode på 3 måneder uden at skulle fremskaffe yderligere likviditet.⁵⁶ Dette må alt andet lige siges at være meget logisk, da det kan være dyrt og muligvis også svært at optage gæld i de tilfælde, hvor der opstår mistillid eller runs mod banken.

Det kan være en svær balancegang, da banken både skal have tilstrækkelig likviditet men samtidig ikke skal ligge inde med unødvendig kapital, hvor pengene alternativt kunne være placeret bedre.

⁵⁴ Skjern Banks risikoreport 2008. Afsnit "operationelle risici" s. 7.

⁵⁵ Disse tal stammer fra Skjern Banks årsrapporter 2010, 2009 og 2008

⁵⁶ Jf. årsrapporten 2008 s.6

Banken forventer en likviditetsrisiko når Bankpakke I udløber, da pakken har sikret, at bankerne har haft adgang til en billig funding hos nationale og internationale långivere. Statsgarantiens udløb kan medføre, at mistilliden igen afspejler sig i pengemarkedet i form af dyrere fundingspriser. Dette vender jeg tilbage til i afsnittet omkring WACC.

Konklusion risiko

Nederst i dette afsnit ses tilsynsdiamanten. Denne er indført at finanstilsynet for at samle hovedpunkterne. Denne viser også på en mere overskueligt måde hovedpunkterne – her kan det ses om banken overholder kravene mht. de store engagementer, hvordan ser udlånsmassen ud? Er de for eksponeret mod ejendomme og hvordan er bankens likviditet?

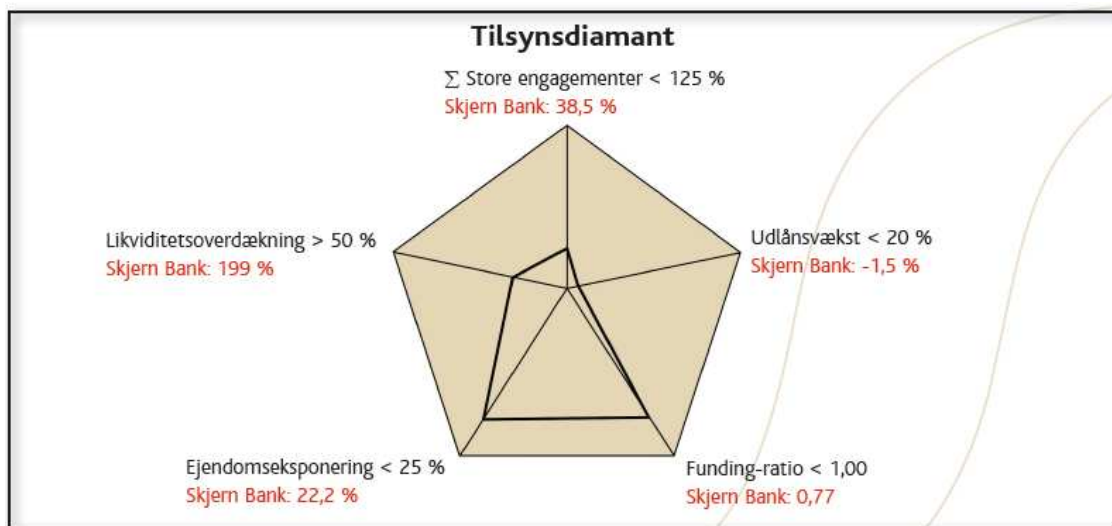
Den finansielle krise har øget opmærksomheden på kreditrisiko. Dette sker såvel ved Skjern Bank som andre danske banker. Skjern Bank har i det seneste år en eksponering på hhv. 69,7 % på erhverv og 30,3 % på privat kunde.⁵⁷

Mht. markedsrisikoen har banken fået et ordentligt rap over fingrene i 2008, hvor Skjern bank valgte at fastholde strategien og fortsat være eksponeret meget i det danske C20 indeks. Dette har betydet store tab på kursreguleringer og har været en medvirkende årsag til årets negative resultat.

Den operationelle risiko er alle de risici der kan forekomme, som ikke umiddelbart puttes ind under kredit-, markeds- eller likviditetsrisiko. Her har banken en strategi og overvåger nøje risiciene.

Bankens likviditetsrisiko må siges at være begrænset pt., da den har en fast strategi om en høj overdækning set i forhold til lovkravet. Vi ser også en fremgang i overdækningen som er helt oppe på 198,7 % i 2010.

⁵⁷ Figuren stammer fra årsrapporten 2010 s.10



*Strategiske overvejelser*⁵⁸

Jeg har valgt at medtaget denne analyse af flere årsager. Dels for at kunne vurdere, hvor stærkt Skjern Bank står i markedet samt for at vurdere, hvilke muligheder banken kan udnytte og hvilke trusler banken skal forberede sig på.

Jeg har her valgt at sammensætte en **SWOT**-analysen⁵⁹, for at kunne uddrage noget om Skjern Banks nuværende strategi og fremtidige udsigter. I nedenstående afsnit vil jeg gennemgå de vigtigste elementer. Således vil jeg altså ikke gå igennem hvert punkt, men derimod vælge relevante problemstillinger ud.

Styrker

Skjern Bank har drevet bank i Skjern og omegn i mange år. Således har banken mange års erfaring at trække på.

Banken gør meget ud af at deltage i lokalsamfundet ved at støtte diverse lokale aktiviteter. På den måde har banken gennem årene også fået meget positiv omtale og har et stærkt image i lokalområdet.

I de tre år i analyseperioden har bankens solvensprocent i alle 3 år ligget over lovkravet.

De seneste års uroligheder på det finansielle marked har påvirket bankens regnskab, men på trods af det, har banken fastholdt sin kreditstrategi. Dog har de valgt en udlånsstrategi der går på at dæmpe væksten. Som tidligere gennemgået så har banken en solid risikostyring, og der er egentlig ikke sket noget ændring, heller ikke grundet finanskrisen. Derimod har de valgt at

⁵⁸ Informationen til dette afsnit er årsrapporterne: 2008-2009-2010. Herudover www.skjernbank.dk

⁵⁹ Se bilag 4 for skematisk opsætning af SWOT analysen

fastholde strategien, som de fastsatte inden finanskrisens indtog har bl.a. på bankens egne investeringer vist sig at være en god ide. Finanstilsynet har tidligere vurderet at bankens risikostyring er tilfredsstillende.

Svagheder

Skjern Bank er en lille bank, som på mange måder i disse tider står svagere end de større banker, som dels har billigere funding til rådighed, dels har et bedre ry for at være solide, så de lettere kan skaffe nye kunder i disse tider.

Bankens resultat har i 2008 og 2009 været negativ. Dette er naturligvis stærkt utilfredsstillende – specielt for bankens aktionærer.

Banken har en væsentlig beholdning af egne af værdipapirer, og disse udgør en væsentlig del af egenkapitalen. Dette har også betydet at banken i 2008 har oplevet store kursreguleringer på denne papirbeholdning.

Bankens ROE og ROA har i 2008 og 2009 været usædvanlig dårlige. Dette skyldes primært årets negative resultat, de store nedskrivninger samt negative kursreguleringer.

Vi ser samtidig at banken har påtaget sig mere gæld. Dette betyder at bankens gearing er steget, men desværre formår banken ikke at skabe merafkast af de lånte midler.

Endvidere er indtjening pr. omkostningskrone i 2008 og 2009 på et utilfredsstillende niveau. I 2010 kommer denne dog op over en krone, men dog bør fokus fortsat være herpå, da det kan gøres meget bedre, hvis banken formår at være mere omkostningsbeviste.

WACC har tidligere ligget pænt under pengemarkedsrenten i 2008. Dog sker der et skift i 2009 og frem til 2010 fortsætter denne tendens. Bankens funding er blevet dyrere end pengemarkedsrenten. Dette betyder at banken betaler en for dyr pris for de penge, de låner ud. Samtidig betyder den forringede funding, at banken får en væsentlig mindre indtjening, såfremt de ikke sørger for at hente overprisen hjem fra kunderne.

Bankens ICGR er faldende fra 2008 til 2009. Her bliver ICGR faktisk negativ. Fra 2009 til 2010 sker en forbedring, dog er ICGR fortsat negativ. Dette er et udtryk for, at hvis Skjern Bank ønsker at fastholde deres nuværende solvens under samme risikomiks, så må banken minimere deres udlån. Dette er dog set under forudsætning af, at banken ikke skaber mere indtjening i forhold til det foregående år.

Skjern Bank er en mindre bank, som ønsker at være aktive i deres lokalsamfund. Dette kan dog være en ulempe for banken, idet de nogle gange løber unødvendige risici når de ønsker at medvirke til vækst i lokalsamfundet.

Muligheder:

Skulle der ske ændringer i konjunkturerne i en positiv retning, ville Skjern Bank kunne udvide deres forretningsomfang med nye såvel som eksisterende kunder. Banken kan herudover øge sin indtjening og forretningsomfang med kunderne ved i større grad at udøve krydssalg. Her tænkes særligt på øget forsikringssalg, pensionsopsparinger og risikoforsikringer. På denne måde kan banken dække flere af kundens behov, og dermed bliver kundernes loyalitet større. En fokusering på krydssalg vil i højere grad sætte krav til medarbejdernes kompetencer, hvormed bankens personale får behov for videreuddannelse for at udvikle deres faglige kompetencer.

Yderlig forbedring af teknologiske værktøjer vil være en fordel for banken, da den enkelte medarbejder hermed får frigjort arbejdstid, som i stedet kan bruges til mersalg og dermed øget indtjening.

Bankens image i lokalsamfundet er meget positivt, hvilket kan være med til at skabe kundehenvisninger og tilføre nye forretninger til banken. Skjern Bank bør bruge denne position aktivt, da det er en forholdsvis billig og nem adgang til nye forretningsforbindelser og øge markedsandele. Banken kan endvidere øge deres markedsandele ved at udbrede sit geografiske forretningsområde og ikke begrænse til Skjern og omegn. Dette tiltag har banken allerede benyttet sig af ved etablering af ny filial i Hellerup.

Trusler⁶⁰

Det vil være en trussel for banken, såfremt der opstår skærpede vilkår for at drive bankvirksomhed i Danmark. Dette kunne f.eks. være større krav til solvens, likviditet samt certificering af medarbejdere, da det vil medføre stigende udgifter til personale- og uddannelsesomkostninger.

De seneste års finanskriser har tydeligt påvirket bankens resultat. Herved har banken oplevet større tab og nedskrivninger samt negative kursreguleringer. Samtidig er banker generelt meget påvirkede af udviklingen i samfundet – konjunkturudviklingen, hvilket også kan ses på bankens bundlinje samt bankens debitorers betalingsevne.

⁶⁰ Dette afsnit er inspireret af ”Gruppenprojekt hd 2.del” af Seher Cetin, Thomas Bossman og Louise Kjeldsen”

Det er vigtigt for en bank at have et godt omdømme og tillid fra kundekredsen, da det er grundlaget for at drive en sund forretning. Dog har banken i de seneste år leveret et dårligt resultat og dette kan medføre at aktionærernes tillid til banken falder. Mistillid til en bank kan have alvorlige konsekvenser. Derfor vil Skjern Bank stå overfor en stor trussel, såfremt der opstår mistillid i lokalsamfundet. Dette kan medføre såkaldte runs mod banken, hvorfor det er vigtigt at banken har en solid likviditet. Her ligger dog også en udfordring for banken, idet balancegangen er at have likvider nok til at imødekomme efterspørgslen og samtidig ikke ligge inde med en for stor beholdning.

Ud fra denne analyse har banken nu mulighed for at forme sin strategi.

Strategien skal favne bredt, således at organisationen som helhed inddrages og det bør gennemtænkes, hvorledes alle områder påvirkes.

Samtidig er det af stor betydning at have overvejelserne omkring den fremtidige udvikling på plads. Der skal være fastsat scenarier omkring 'hvad nu hvis...'

Dette giver således banken mulighed for strategisk at disponere på lang sigt. Denne mulighed foreligger udelukkende, hvis banken har et godt indblik i egen situation og formår løbende at analysere sin egen men også konkurrenternes indsats.

Endvidere vil et meget vigtigt punkt på den strategiske planlægning være at prioritere ressourcerne. Ved at have styr på ressourcer såsom tid, økonomi, medarbejdere vil banken have et solidt grundlag, og når alle de ovenstående elementer er på plads, kan det lade sig gøre at påvirke organisationen til en målrettet indsats.

Udgangspunktet i den forbindelse er, at banken handler velovervejet og rationelt.

SWOT-analysen viser tydeligt, at banken på mange måder har gode interne styrker, men der er også en del svagheder.

Den mulighed banken kan anvende for at få styr på nogle af svaghederne omkring den økonomiske situation kunne f.eks. være at fokusere på krydssalg.

Forsikringer

Som introduceret kunne en mulighed for banken være, at de overvejede indførelse af krydssalg.

Her kommer ideen om at sælge forsikringer ind.

Banken vil ved at formidle forsikringer til sine kunder kunne skabe øget indtjeningen uden at belaste solvensen. Samtidig kunne det føre til mere tilfredse kunder og en bedre indhegning af kunden, hvor rådgiveren kommer omkring den enkelte kundes behov mere fyldestgørende. Det vil forekomme naturligt, idet forsikring på mange måder er en del af den daglige økonomi. På den måde vil rådgiverne kunne imødekomme kunderne og hjælpe dem med deres forsikringer samtidig med at kunden kan få styr på både privatøkonomien og sine privatforsikringer i banken. Den enkelte rådgiver får også en fordel i at have et bedre kendskab til sine kunder og vil på den måde bedre kunne rådgive omkring forskellige aspekter mht. forsikring. Samtidig har banken et stort kendskab til branchen, og vil på denne måde kunne dække flere af kundens behov.

I overvejelserne omkring evt. indførelse af det nye produkt er den tidligere anvendte SWOT analyse en del af grundlaget. Herudfra har bankens ledelse på forskellige niveauer lavet den langsigtede planlægning.

Beslutningsprocessen

For at gennemgå implementeringen og herunder de beslutningstagere der er relevante for processen tages udgangspunkt i de strategiske planlægningsredskaber.

Man taler typisk om tre ledelsesniveauer – det strategiske, det taktiske og det operative.



| <i>Niveau</i> | <i>Tidshorison</i> | <i>Deltagere</i> |
|---------------|--------------------|------------------|
| Strategisk | 5-10 år | Toplevelse |

På dette niveau har vi bankens øverste chefer.

I forbindelse med den strategiske planlægning vil der ske en løbende udvikling som til sidst resultere i nogle kvantitative og kvalitative mål.

Målenes funktion er:

- ◆ hvorledes ledelsesprocessen skal foregå på det taktiske niveau
- ◆ at virke motiverende for medarbejderne

- ◆ at sørge for en god budgetopfølgning

Inden indførelsen af det nye produkt skal dette præsenteres overfor bankens bestyrelse. Her skal produktet gennemgås og selve indtjeningen er naturligvis et stort interesse punkt. Hvad betyder det for aktionærerne? Mere indtjening = bedre overskud

Jeg har her udarbejdet et skema, som viser et forventet mål. Det er planen at bankens 135 ansatte i løbet af det næste år skal kunne sælge 5400 forsikringer.

| Salg af forsikringer | |
|-----------------------------------|------|
| Antal filialer | 6 |
| Antal medarbejdere | 135 |
| Mål for antal solgte forsikringer | 5400 |

Når beslutningen er vedtaget og der er opsat budget mv., går det taktiske arbejde videre til mellemlidelsen.

| <i>Niveau</i> | <i>Tidshorisont</i> | <i>Deltagere</i> |
|---------------|---------------------|------------------|
| Taktisk | 1-5 år | Mellemlidere |

Her bestemmes implementeringen i de forskellige filialer. Hvor lang tid skal der bruges på kursus mv. Samtidig fastsættes budgettet mht. hvor mange ressourcer der skal bruges. Lederne planlægger og fordeler således her de ressourcer, der er fastlagt fra den øverste ledelse.

På dette taktiske niveau udpeges nøglemedarbejderne, som skal bære projektet igennem og oplære medarbejderne. Her vil man typisk udvælge nogle medarbejdere, som ville blive 'superbrugere'. Disse medarbejdere vil under hele processen kunne hjælpe og støtte medarbejderne med de praktiske spørgsmål.

| <i>Niveau</i> | <i>Tidshorisont</i> | <i>Deltagere</i> |
|---------------|---------------------|------------------|
| Operationel | 0-1 år | Udførende |

Filiallederen bestemmer, hvilke dage de enkelte medarbejdere skal på kursus.

Det er også den enkelte leders ansvar at sørge for, at alle medarbejderne kommer af sted (koordinering sygdom mv.)

Mht. kursusdagene vil det være en idé at blande medarbejderne, så de kommer på kursus med andre end dem de kender – således får medarbejderne også mulighed for at få opbygget et netværk på tværs af jobfunktioner.

Når alle medarbejderne har været på kursus, kan den enkelte afdeling tage en opfølgingsdag. F.eks. kunne det gøres på et morgenmøde, hvor lederen fremhæver de vigtigste punkter og tager en dialog med medarbejderne om, hvilke udfordringer de kunne se ved at få solgt produktet.

Uddannelsen skal have til formål at give personalet både oplæring og instruktion. Uddannelse er også med til at øge motivationen på arbejdspladsen og herved opnå en større medarbejdertilfredshed og fastholdelsesgrad.

Det er af stor betydning, at lederne i filialerne selv er positivt stemt. Lederen skal jo være den der går forrest og fører an – medarbejderne følger i hans/hendes fodspor. Så hvis han/hun kommer retur og siger sådan! super spændende udvikling vi skal ind i – nu skal i bare høre! Så vil medarbejderne også have en positiv tilgang til det.

På det strategiske niveau fastsættes som tidligere nævnt mål for det ønskede salg.

Her er målene opstillet med fiktive provisionssatser.

| Provisionssatser | | | | | |
|-------------------|------|---------------------|-----------------|----------------|--------------|
| <i>Forsikring</i> | | Salgsmål antal stk. | pris gennemsnit | hvad tjener vi | I alt |
| Indbo | 57 % | 1300,00 | 2200 | 1254 | 1.630.200,00 |
| Villa | 57 % | 600,00 | 4500 | 2565 | 1.539.000,00 |
| Ejerskifte | 57 % | 350,00 | 5700 | 3249 | 1.137.150,00 |
| Fritidshus | 57 % | 155,00 | 1800 | 1026 | 159.030,00 |
| Ulykke | 57 % | 1050,00 | 1900 | 1083 | 1.137.150,00 |

| | | | | | |
|-----------------|------|---------|-------|---------|--------------|
| Rejse | 57 % | 275,00 | 1100 | 627 | 172.425,00 |
| Sundhed | 300 | 170,00 | 3300 | 300 | 51.000,00 |
| Bil, ny tegning | 28 % | 750,00 | 8500 | 2380 | 1.785.000,00 |
| Bil, skifte | 600 | 350,00 | 3000 | 600 | 210.000,00 |
| Øvrige | 57 % | 400,00 | 1150 | 655,5 | 262.200,00 |
| i alt | | 5400,00 | 33150 | 13739,5 | 8.083.155,00 |

Som det fremgår af skemaet vil det ønskede salg medføre en stigning i indtjeningen med ca. 8 mio. kr.

Udover indtægtssiden vil der naturligvis også komme nogle udgifter. Dette er primært engangsomkostninger i form af nye systemer, uddannelse af medarbejdere mv. Derfor er disse blot udgifter, som her vælges at afholdes det første år.

| Udgifter ved opstart | |
|------------------------------|--------------|
| Platform edb mv. | 1.500.000,00 |
| Uddannelse af medarbejdere | 675.000,00 |
| Oprettelse af support center | 750.000,00 |
| Ændring af forretningsgange | 500.000,00 |
| | 3.425.000,00 |

Dette betyder samlet set en stigning i indtjeningen første år på 4.658.155 ⁶¹

Efter at have skabt mere indtjening vil jeg nu se på, hvordan denne påvirker bankens nøgletal. Jeg starter med ROA og ROE for at belyse rentabiliteten.

| | 2008 | 2009 | 2010 | Med forsikring |
|-----|---------|---------|--------|----------------|
| Roa | -1,03 % | -1,82 % | 0,14 % | 0,23 % |

Som det fremgår stiger ROA fra 0,14 % til 0,23 %. Dette skyldes udelukkende stigningen i årets resultat, som er opstået ved salg af forsikringer.

Dette er fortsat ikke på niveau med renten på den 10 årige stats obligation, men dog på et bedre niveau end tidligere.

Hvis vi ser fremad er stiftelsesomkostninger afholdt i første år. Derved vil indtjeningen alt

⁶¹ 8.083.155 – 3.425.000 = 4.658.155

andet lige være større år for år, forudsat at banken fortsat kan holde standarden og sælge de ca. 5400 forsikringer pr år. Hvis dette fastholdes vil nøgletallene også se bedre ud fremover.

Tidligere er nøgletallet ROE også introduceret. For at belyse hvorvidt banken er blevet bedre til at generere indtjening til aktionærerne udregnes denne.

| | 2008 | 2009 | 2010 | Med forsikring |
|-----|----------|----------|--------|----------------|
| Roe | -12,54 % | -24,33 % | 2,00 % | 3,21 % |

Som det fremgår af tabellen stiger ROE fra 2,00 % til 3,21 %. Det må siges at være ganske pænt. Herved opnår aktionærerne en ganske pæn forbedret forrentning i forhold til 2010 uden indtjeningen fra forsikringerne.

Denne sammenlignes med statsobligationsrenten som lå på 2,91 % i 2010. Herved kan det også konkluderes at aktionærerne tjener mere på at have deres penge investeret i Skjern Bank aktier end ved alternativ placering i den 10 årige stats obligation på dette tidspunkt.

For at vide hvilke muligheder dette salg af forsikringer giver banken, laver jeg også en ny udregning af ICGR.

| | 2008 | 2009 | 2010 | Med forsikring |
|------|----------|----------|--------|----------------|
| ICGR | -12,54 % | -24,33 % | 2,00 % | 3,21 % |

Herved fremgår det at Skjern Banks ICGR stiger fra 2,00 % til 3,21 %. Dette betyder at i kraft af at der er skabt mere indtjeningen uden at belaste solvensen, kan banken øge sit udlån med 3,21 % uden at der skal sættes mere solvens til.

Dette vil dog ikke anbefales da banken er inden i en positiv rytme mht. at få tab/nedskrivninger nedbragt.

EPS (earnings pr. share)

EPS er et andet økonomiske nøgletal som ofte anvendes. Dette tal fortæller om bankens indtjening pr. aktie.

Denne udregnes ved at tage bankens overskud efter skat og dele med det gennemsnitlige antal af aktier. Herved fås overskuddet (efter skat) pr. aktie.

Jeg har valgt her at opstille EPS for årene 2008 til 2010. Disse fremgår af årsrapporten 2010.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----|------|--------|--------|
| EPS | 34,1 | -439,6 | -279,6 |

For at vise salget af forsikringer har en positiv effekt udregnes en ny EPS.

| | |
|------------|-------|
| EPS | |
| forsikring | 54,82 |

Ud fra ovenstående er det tydeligt at EPS stiger meget ved indførelse af forsikringer. Dette bør alt andet lige give meget tilfredse aktionærer.

P/E

Price earning kaldes ofte i daglig tale P/E. P/E viser forholdet mellem kursen på bankens aktie og bankens overskud. Her er anvendt aktiekursen ult. 2008- 2010 divideret med EPS for samme periode.

Investorer kigger meget på dette tal, og det bruges til at vurdere, om bankens aktie er højt eller lavt vurderet.

Man kan på sin vis sige, at P/E angiver, hvor meget en investor skal betale for en indtjening på en krone ved køb af en aktie i banken.

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----|-------------|--------|----------|
| P/E | 4,687183483 | -0,447 | -0,52373 |

Udviklingen og det negative niveau i P/E i 2008 og 2009 skyldes primært det negative års resultat.

I 2010 sker der en væsentlig fremgang, dog er kursen faldet, så det viser, at der er kommet positive forventninger med baggrund i den positive udvikling i forhold til årets resultat.

Banken har i 2010 en P/E på 4,69 som fortæller, at man som investor skal betale 4,69 kr. hver gang der er 1 kr. overskud i banken.

Det kan også vendes således, at man kan vurdere, at det vil tage 4,69 år, før banken har samlet overskud der svare til prisen på aktien eller at man får en aktierente på $100/4,69 = 21,32\%$.

Efter forsikringer ser P/E således ud:

| | |
|--------------------|-------------|
| kurs 20032011 | 140 |
| P/E med forsikring | 2,553923164 |

Som det fremgår, falder P/E efter indførelsen af forsikringer. Dette skyldes dog at kursen er faldet siden ultimo 2010 og frem til 20/3 2011.

Dog kan det alt andet lige vurderes, at i takt med at salget af forsikringer skyder i vejret og indtjeningen den vej rundt boostets, reagere markedet nok positivt og får mere tiltro til Skjern Bank.

Derfor burde kursen på bankens aktie alt andet lige stige og dette til glæde for bankens aktionærer.

Konkurrencesituationen: forsikringsbranchen

I forbindelse med lanceringen af forsikrings salg i Skjern Bank skal der også ses på, hvor realistisk det er at nå de opsatte mål.

Udover medarbejdernes kompetencer afhænger det også i stor udstrækning af konkurrencesituationen på markedet.

Porters Five Forces

Modellen Porters Five Forces er valgt, da den er et godt værktøj til at synliggøre konkurrencesituationen på et marked, herunder virksomhedens styrker og svagheder overfor kunder, nye konkurrenter, substituerende produkter samt leverandører.

Porters Five Forces bruges til at analysere branchestrukturen, og dette gøres via 4 områder, som så måler det 5. område, nemlig konkurrenceintensiteten.

Se figuren i bilag

Kunderne: Jeg vurderer kunderne til at have en rimelig stærk forhandlingsstyrke. Dette vurderes på baggrund af, at det er nemt at skifte forsikringsselskab, og dette kan ske uden de store omkostninger.

Kunderne i dag er også meget fokuserede på pris og søger ofte information for at sikre sig, at de nu også har den billigste forsikring. Derfor vurderes kunderne forhandlingskraft stærkt.

Samtidig er det op til Skjern Bank at sætte prisen, så de kan lokke kunderne til, da produktet ikke er anderledes, end det konkurrenterne udbyder.

Banken skal slå på relationen til kunderne og give dem den personlige service, de er kendt for. Herudover kan banken med fordel anvende det stærke lokale bånd til at udvide kendskabet.

Samlet set vurderes kundernes forhandlingsstyrke til 3-4.

Substituerende produkter:

Umiddelbart vurderer jeg ikke, at der er den store risiko idet bankerne i dag allerede formidler substituerende produkter. Kunderne der allerede har valgt Skjern Bank, har givetvis ikke altid gjort det pga. den bedste pris, men ofte fordi det var en lokal bank, fordi de havde kendskab til den enkelte rådgiver eller af helt andre årsager.

Derfor vurderer jeg ikke, at banken som sådan kan risikere at miste indtjening på forsikringerne, fordi kunder skulle vælge substituerende produkter.

Substituerende produkter vurderes derfor til 2-3

Leverandører

I forbindelse med forsikringer er bankens leverandør TRYG. TRYGs forhandlings styrke må vurderes at være høj. Dette vurderes fordi TRYG er en stor leverandør og alt andet lige har flere større banker som kunder. TRYG er ikke økonomisk afhængig af aftalen med Skjern Bank, og derfor kan de lettere f.eks. forhøje prisen eller sætte provisionen ned.

Herudover må det vurderes, at hvis Skjern Bank i en sådan situation skulle ud og skifte leverandør, så ville dette være en omfattende proces som alt lige både ville være dyrt men også atter kræve tilpassede forretningsgange og systemer.

Herudover er produkterne meget ens, og fordelene for Skjern bank ved at skifte leverandør kan være svær at finde. Da produkterne er substituerende og et evt. sparet beløb vil være små ting, kan dette ikke anses som en regulær god mulighed.

Samlet set vurderes leverandøren forhandlingsstyrke således stærk: 4

Trusler fra nye aktører

På markedet er der en rimelig høj risiko for, at flere nye konkurrenter kommer indenfor i forsikringsbranchen. Der sker mange ting indenfor branchen. Forsikringselskaber går sammen, de mindre opkøbes og der fremkommer nye stærke konkurrenter.

Samlet vurderes truslen fra nye aktører høj: 4-5

Samlet set vurderes konkurrenceintensiteten til 3-4. Der er stor konkurrence, mange udbydere og kunderne har stærkt forhandlingsstyrke.

Konkurrenter i området

Ud fra billedet fremgår det, at der er flere konkurrerende forsikringsudbydere i området.

Skjern Banks filialer er markeret med røde firkanter.

Konkurrerende forsikringsudbydere omkring bankhuset i

Skjern er markeret med orange cirkler.

Konkurrerende udbydere nær de sydlige filialer er markeret med grønne cirkler.

I området må det især siges at være Alm. Brand forsikring, der som den største udgør en trussel. Herudover er der Vestjyllands forsikring i området, og denne kan for små lokalkunder godt virke tillokkende.

Geografisk er andre forsikringsudbydere centreret omkring Herning og Esbjerg. Det kan på den måde være en fordel for Skjern Bank, at de har afdelinger i mindre byer, hvor de andre forsikringsformidlere simpelthen ikke er repræsenteret.

Hvis vi skal se på markedsandele er de største udbydere samlet her:

(ud fra 1. kvartal 2010)



| Selskaber ⁶² | Markedsandel |
|-------------------------------|--------------|
| Tryg Forsikring | 20,70 % |
| Topdanmark Forsikring | 17,80 % |
| Codan Forsikring | 12,90 % |
| Alm. Brand Forsikring | 10 % |
| IF Skadeforsikring | 5,10 % |
| Lærerstandens Brandforsikring | 4,20 % |
| ALKA | 3,50 % |
| GF Forsikring | 3,20 % |
| Nykredit Forsikring | 3,00 % |
| I alt | 80,40 % |

Samlet står de 9 største udbydere for 80,4 % af markedet.

TRYG er jo Skjern Banks nye samarbejdspartner indenfor forsikring. Derfor er denne på ingen måde en konkurrent. I området er den største konkurrent således alm. brand bank som sidder på en markedsandel på 10 %.

Konklusion konkurrencesituationen

Dette viser samlet set, at der er stor konkurrence på området. Der er mange store aktører på markedet.

Idet banken samarbejder med TRYG er denne ikke en trussel men jo samarbejdspartner.

I området må det især siges at være Alm. Brand Forsikring, der som den største udgør en trussel.

Herudover er der Vestjyllands forsikring i området, og denne kan for små lokal kunder godt virke tillokkende.

Banken bør derfor være god til at skabe opmærksomhed omkring det nye produkt, og rådgiverne skal klædes på, så de med ro i sindet kan anbefale kunderne at få samlet både deres bankengagement samt forsikringer et sted.

⁶² Kilde:

[http://www.forsikringogpension.dk/presse/statistik_og_analyse/statistik/selskaber/markedsandele/Documents/Skadeforsikring%20\(i%20alt\)%20-%20Kvartalsvise%20markedsandele/Kvartalsvise_markedsandele_Skadeforsikring_ialt_2008.pdf](http://www.forsikringogpension.dk/presse/statistik_og_analyse/statistik/selskaber/markedsandele/Documents/Skadeforsikring%20(i%20alt)%20-%20Kvartalsvise%20markedsandele/Kvartalsvise_markedsandele_Skadeforsikring_ialt_2008.pdf)

Efter konkurrence er vurderet, og de overordnede beslutninger er taget mht. opstart og ressourcerne er fordelt, skal den enkelte medarbejders kompetencer udvikles og forstærkes.

Motivation af medarbejdere

Det er yderst vigtigt at midtpunktet i denne implementering – medarbejderne – de rådgivere der skal møde kunderne bliver uddannet, så de er ordentligt klædt på til at møde kunderne og få solgt ideen om det nye produkt. Uddannelsen skal have til formål at give dem både oplæring og instruktion. Uddannelse af medarbejdere er også med til at øge deres motivation på arbejdspladsen, og der kan herved opstå en større medarbejdertilfredshed og fastholdelsesgrad. Dette er samtidig med at der vil kunne opnås mere indtjening på de produkter medarbejderne efterfølgende sælger til kunderne. Udbyttet af kurserne bør være, at medarbejderne får evne til at planlægge og prioritere deres tid således, at de opnår et bedre beslutningsgrundlag. De får klarhed og viden der gør, at de bedre kan forudse hvad der muligvis kan gå galt – være bedre påklædt til at imødekomme indvendinger.

Inden medarbejderne kommer på kurset gennemføres nøjagtig samme introduktion overfor ledergruppen. Således er lederne også klar til at tage dialogen hjemme i afdelingerne med medarbejderne.

For at agere som et samlet team og sikre en ensrettet holdning omkring den ændrede arbejdsgang er det vigtigt, at ledelsen får udarbejdet en ny forretningsgang. Der skal sættes nogle klare mål op og på højeste niveau udformes en strategi.

I forbindelse med salget af forsikringer påvirkes mange dele af banken.

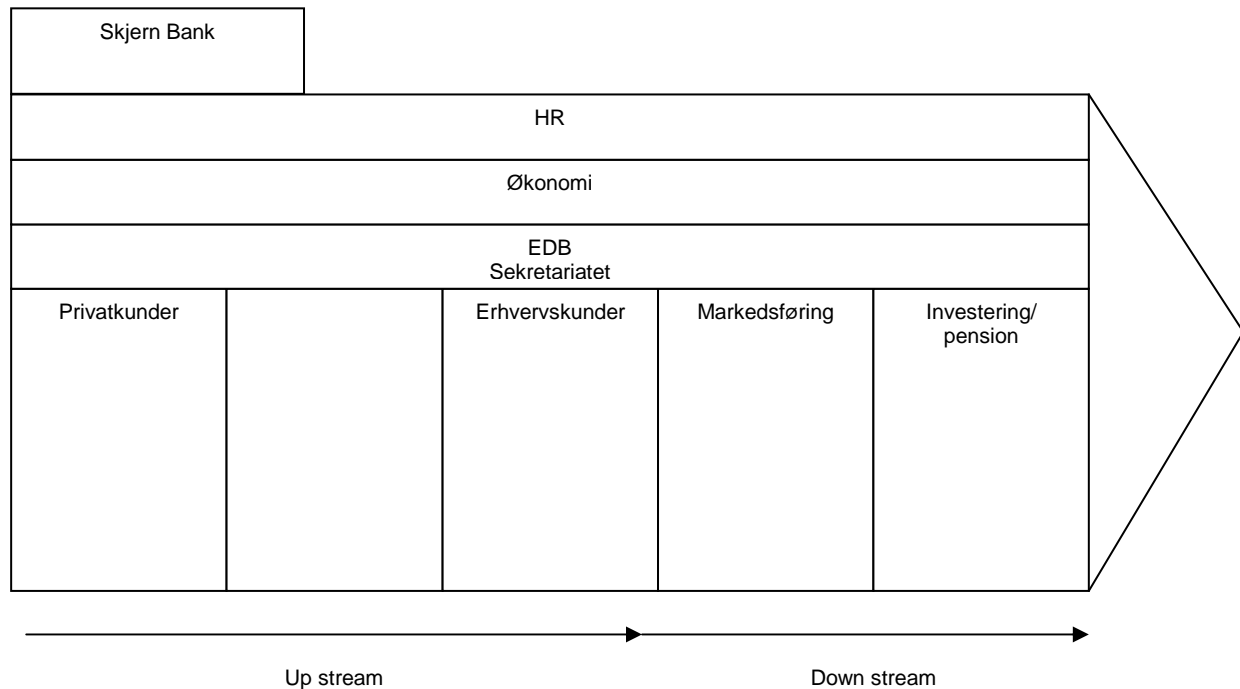
Jeg har derfor valgt at se nærmere på bankens værdikæde samt hvilke led der påvirkes.

Værdikæde

Porters værdikæde giver et godt billede af bankens aktiviteter, samt hvor der sker værdiskabelse. Man kan sige at værdikæden meget overordnet beskriver de områder, som banken kan påvirke for at tilføre deres produkter en værdi for kunden.

Denne danner grundlag for en god intern analyse, hvor de forskellige elementer som påvirkes af det nye produkt analyseres.

Se nedenstående figur.



HR: uddannelse og personale

Under dette punkt i værdikæden, er det af stor betydning af have de rette kompetencer eller at være i stand til at udvikle dem. Her skal nøglemedarbejdere kunne udpeges. Og det er vigtigt at kende styrker og svagheder i medarbejder staben.

Økonomi afd.:

Økonomi afdeling skal have det samlede overblik. Her kommer data fra alle filialerne ind og det er her udgifter og indtægterne styres for hele organisationen.

Omkostninger, bogføring, indkøbshåndtering, bilag mv. tager denne afdeling hånd om.

EDB

Alle filialer og støttefunktioner i banken er yderst afhængige af deres edb systemer. Edb'en styrer hele dagligdagen. Alt lige fra pengeautomater, udbetalinger ved kassen, håndtering af medarbejdernes kalender funktioner mv. – alt er i dag elektronisk. Og derfor er EDB afdeling af stor betydning.

Her ligger også support funktionen, hvor medarbejderne i afdelingerne kan ringe ind, hvis systemet driller.

Endelig er det også EDB afdelingen som skal være med til at opbygge nye systemer og være hjælpefunktion under opstart.

Sekretariatet og admin.

I bankhuset er sekretariatet samlet. Denne funktion varetager mange forskellige opgaver. Opgaverne består i at være en form for informationscenter, hvor afdelinger kan henvende sig for at få hjælp til alt fra indkøb til apv målinger.

Denne afdeling er af stor betydning og indsamler information, har styr på lønaftaler, årsrapporter mv.

Samtidig kommer diverse rundskrivelser herfra.

Privat kunder

Privatkunder er en vigtig del af Skjern Banks kundekreds. Banken har i lang tid gjort meget ud af lokalt at få skabt et godt image.

I afd. for privatkunder arbejder man meget på at udvikle produkterne så de leve op til kundernes behov og på at imødekomme diverse efterspørgsler.⁶³

Skjern Bank lægger stor vægt på at udvise handle kraft over for deres kunder. At kunne præsentere individuelle løsninger og være nærværende. Samtidig er banken yderst engagerede i lokalsamfundet. Alt dette betyder at de kræver af deres ansatte, at de tegner banken udadtil. De går i front og er med i de lokale aktiviteter. På hjemmesiden skriver banken at de ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, hvor sund fornuft er udgangspunkt for trivsel, handlefrihed og personlig udvikling.

Erhvervskunder

Hvis vi ser på bankens fordeling på udlånssiden, så ligger overvægten klart på erhvervssiden. Banken lægger stor vægt såvel overfor deres privat kunder som deres erhvervskunder at kunne være en del af løsningen. Det er vigtigt at kunderne føler, de får noget positivt ud af

⁶³ Jf afsnittet sortiment i årsrapporten 2010: ” *Banken tilbyder et enkelt og fleksibelt produktsortiment, som anvendes til at yde den enkelte kunde en individuel og fleksibel løsning på kundens behov. Ikke to kunder har samme behov, hvorfor banken ikke vil tilbyde kunderne kasseløsninger*”. *Produktsortimentet udvikles løbende, så det til enhver tid er konkurrencedygtigt i et marked i konstant forandring.*”

enhver henvendelse og, at banken arbejder på at lave en god handel med god service og faglig viden.

Banken sætter stor pris på at være deres erhvervskunders sikre økonomiske partner, og som privat kunderne skal de også opleve en seriøs og individuel rådgivning. Herudover er det af stor betydning for banken at vejledning netop tager udgangspunkt i det individuelle behov kunden måtte have.⁶⁴

Markedsføring

Banken har samlet en fælles markedsføringsinstans, som også ligger i bankhuset. Her er 4 mand ansat.⁶⁵ Her udsende reklamer som er ens for hele landet, hvilket reducerer udgifterne til marketing væsentligt, da de kan gøre det samlet frem for områdevis.

De ønsker deres navn promoveret endnu mere, så de kan følge den hårde konkurrence.

Banken vil promovere sig og stå for: ”Sunde jyske principper...

Skjern Bank er en selvstændig bank, hjemmehørende i Skjern med 125 medarbejdere og syv afdelinger i det sydvestjyske. Banken drives efter sunde jyske principper - tilpasset de krav, der stilles til en bank i dag. Uanset om man som kunde er bosat i en af byerne, hvor banken har afdelinger eller er kunde i fjernservice vil man altid være et kendt ansigt.”⁶⁶

Investering/pension

Skjern Bank har også valgt at tilbyde deres kunder investering og pension.

Her er det vigtigt for banken at hjælpe kunderne med at få overblik over deres situation. Og den vej rundt vil banken kunne skaffe nogle salg ved at finde kunder, der er underdækkede. På investeringssiden tilbyder banken både investering i aktier, obligationer og investeringer foreninger. Endvidere byder man også på muligheden for at låne til investering.

I investering er der mulighed for rigtig gode indtjeneringer til banken, så det er også tydeligt ud fra hjemmesiden, at banken har valgt at bruge mange ressourcer herpå.⁶⁷

Konklusion værdikæde

Den største fordel som Skjern Bank har, er deres image som er godt forankret i det

⁶⁴ Frit ud fra side 16 Skjern bank årsrapport 2010

⁶⁵ jf <http://alm.skjernbank.dk/page1396.aspx?recordid1396=13>

⁶⁶ <http://www.visitvest.dk/oversigt/shopping/serviceerhverv/skjern+bank>

⁶⁷ <http://alm.skjernbank.dk/Investering.676.aspx>

sydvestlige Jylland.

Ud fra værdikædegangen er det klart at alle led påvirker kundeoplevelsen og rentabiliteten. Denne model er også god som referenceramme og kan være en hjælp i forbindelse med at understøtte det nye produkt. Herved kan værdikæden anvendes, så alle kan følge planerne i de forskellige led og se det samlede mål.

Dette betyder også at værdikæden som model er det der kaldes dynamisk. Værdikæden påvirkes når vi ændrer faktorer. Skaffer vi mere indtjening pga. forsikringsalg, så øger vi mulighederne for at sætte nye projekter i søen. Dette kan så igen give en øget indtjening og dette må siges at være en positiv spiral.

Implementering

Når beslutningen er taget mht. det nye produkt, skal dette implementeres. Der er flere forskellige aspekter der skal tages højde for, og det er af stor betydning at have en tovholder, som kan have overblikket over alle de igangværende elementer.

Ved opstarten vil der typisk være flere forskellige udfordringer. Den første man støder på er, hvorledes det teknisk bliver integreret. Hvilket IT system skal anvendes – skal der laves et helt nyt fælles eller kan det eksisterende suppleres? Herefter vender tankerne sig mod medarbejderne. Hvordan vil en medarbejder i en lille lokal bank tackle at skulle til at sælge forsikringer? Og hvordan får man medarbejderne med på ideen, så man får opbakning omkring projektet?

Implementering som projekt

For at løse alle de spørgsmål der rejser sig ved denne type opgaver, vil det være optimalt at løse opgaven som et projekt, idet det er en kompleks opgave som skaber en værdi samtidig med at projektet er noget nyt og uafprøvet.

Fælles er aftalegrundlaget, som faktisk er ens for alle projekter. Aftalegrundlaget består af tre vigtige dele i: Tid, indhold og ressourcer.

Og disse tre elementer er lige vigtige. Der skal være balance mellem disse.

Dette grundlag danner faktisk også selve rammerne for projektlederens arbejde og udførelsen af projektet.

Der kan være mange grunde til, at man vælger at løse en opgave som et projekt.

Det kan eksempelvis være opgavens omfang, kompleksitet samt opgavens udfordringer og usikkerheder. At løse opgaven som et projekt kan betyde fordele for både virksomheden og de ansatte. For de ansatte kan det betyde øget motivation, ny inspiration, mulighed for indflydelse og ikke desto mindre personlig og faglig udvikling. For organisationen kan det medføre større effektivitet samt bedre udnyttelse af allerede eksisterende ressourcer og kompetencer.

5x5 modellen⁶⁸

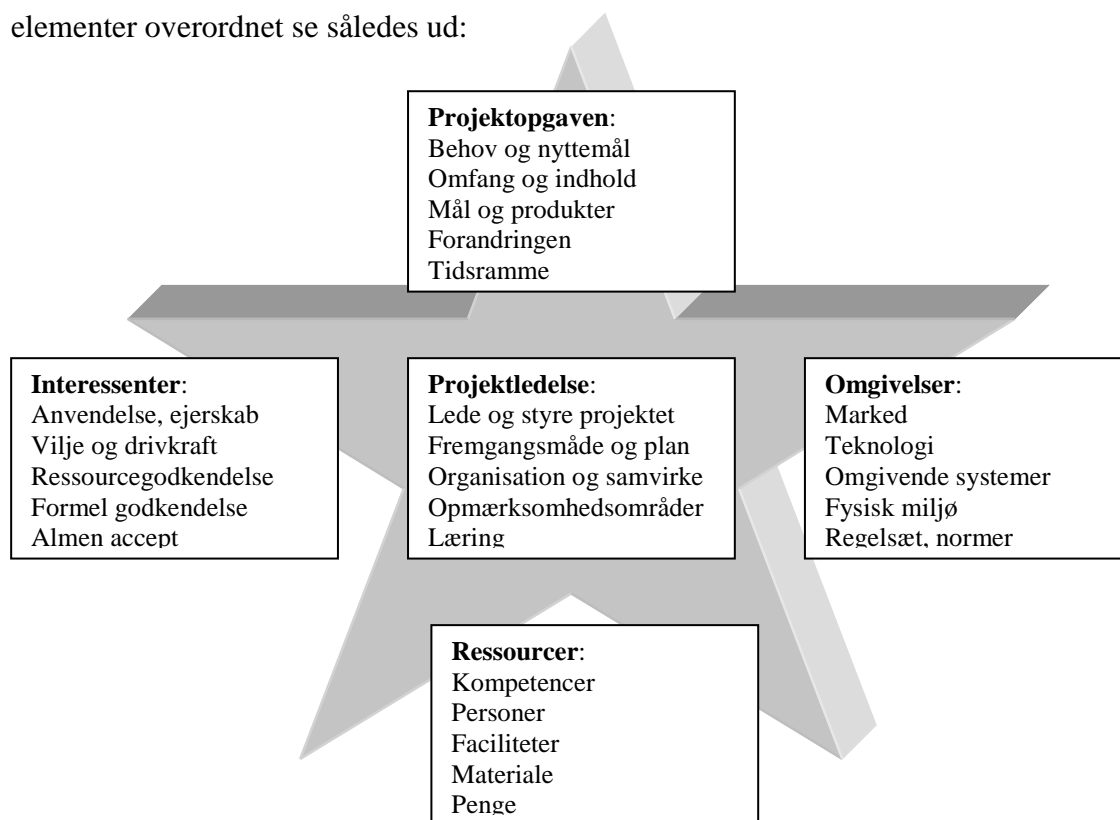
5x5 modellen danner grundlag for planlægningen, organiseringen, ledelse samt styring af projektet.

Nedenfor vises 5x5 modellen.⁶⁹

Modellen er utrolig anvendelig ved opstart af et projekt, idet modellen forklarer projektet og sikre at alle områder berøres.

På den måde får man overblik over de forskellige elementer, og man kan herefter opstille milepæle og rette fokus mod de områder, hvor man ser udfordringer.

I dette projekt vedrørende introduktionen af forsikringer vil 5x5 modellens vigtigste elementer overordnet se således ud:



⁶⁸ Dette afsnit er inspireret af "GO2, projektledelse" af Louise Kjeldsen

⁶⁹ Kilde: egen tilblivelse med inspiration fra Ledelsesmodellen 5X5 Hans Mikkelsen og Jens O. Riis: Grundbog i projektledelse

Projekt opgaven:

Selve missionen er at integrere forsikring som en del af Skjern Bank. Rådgiverne skal være trygge ved produktet og der skal udvikles en platform (EDB) der kan understøtte og hjælpe rådgiverne. Det udbytte der skal komme ud af det er en øget indtjening samt bedre indhegning af kunderne.

Nyttemål⁷⁰: Nettogevinsteffekt – nytteværdi hos interessenter: påvirker bankens overskud til aktionærene. Kundeværdi: nytteværdi hos interessenter - oplever bedre service – rådgiveren kan håndtere flere af kundens ønsker og behov. Flere ting samlet et sted.

Succeskriterier

Når man som virksomhed skal opsætte mål, sker dette ofte efter SMART-modellen.

Historien viser, at uklare mål er en af de hyppigste årsager til at et projekt er blevet en fiasko⁷¹.

Ifølge SMART modellen skal mål være **Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske** samt **Tidsbestemte**.

Det specifikke mål i denne sammenhæng vil være at skabe øget indtjening ved salg af forsikringer.

Hvordan kan det være målbart?

Målet er at sælge 4500 forsikringer første år, og at indtjeningen som følge her af vil stige mere end stiftelsesomkostninger.

Accepterede – målet kræver accept fra projektetejerne og slutbrugerne.

Accept fra aktionærene – de kan se ideen i at skabe mere indtjening, og dette vil forhåbentlig også afspejle sig i kursen på aktien og aktionærene vil få mere udbytte.

Ledelsen accepterer produktet, idet det kan skabe mere indtjening til bankens aktionærer, og det kan forbedre rådgivernes salgsmuligheder.

Slutbrugerne (rådgivere m.fl.) skal acceptere det, da det er dem som er 'brugere' og medarbejderne skal benytte produktet og sælge/formidle i dagligdagen.

⁷⁰ Hans Mikkelsen og Jens O. Riis: Grundbog i projektledelse s. 327

⁷¹ Jf. Christian Mørck Sørensen

Målet skal samtidig være Realistisk.

For at målet kan være realistisk, skal der afsættes tid af til at uddanne medarbejderne, så de kan udføre den nye arbejdsopgave. Herudover ved vi fra tidligere konkurrentanalyse at der er stærk konkurrence i forsikringsbranchen, men da TRYG er en stærk samarbejdspartner burde det være realistisk.

Endvidere skal EDB systemerne fungere, men da banken har sin egen IT afdeling skulle man mene at, ressourcerne alt andet lige er til stede i banken.

Tidsbestemte – For at et mål er tidsbestemt må der sættes nogle milepæle op for, hvornår hvad skal nås. EDB skal udvikles, medarbejderne skal uddannes mv.

Herudover skal produktet godkendes og det er derfor på sin vis bestyrelsen, der tager beslutningen. Dog er det på det strategiske niveau i banken, at man generelt bestemmer hvornår et produkt skal lanceres i organisation.

Omgivelser:

Det marked, som Skjern Bank selv er aktører på, er det finansielle marked. Med forsikring træder de ind i forsikringsbranchen, men denne er stadig en del af det finansielle marked. Andre banker formidler i dag allerede forsikringer, og der må siges at være stor konkurrence, da der er stort udbud.

Produkterne er meget homogene, og kunderne er ikke så loyale som tidligere.

Derfor falder kundens valg ofte på det sted hvor de føler de får merværdi – god rådgivning, noget personligt og gode priser.

Politik: kan betyde ændrede vilkår, visse forsikringer er i dag lovpligtige.

Omgivende systemer: forsikringer bliver tilgængelige i netbank.

Fysiske miljø: Projektgruppen vil primært i starten have behov for fysisk at arbejde sammen.

Herefter vil meget kunne håndteres vha. tlf. konferencer mv.

Regelsæt/normer mv.: Bankfolk er generelt meget forsigtige og ikke så omstillingsparate.

⁷²Herudover har mange rådgivere også et stort ego og har nok svært ved at forstå hvorfor ting der 'fungere skal laves om'.

Ressourcer:

Penge: budget er fastsat på højere strategisk niveau, både mht. salgsmål samt rammerne for udgiftssiden.

Materiale: computere nødvendige til at udvikle systemer, kontorlokaler til projektgruppen, diverse kontor artikler.

Faciliteter: konferencerum, mulighed for opkobling til internet, mulighed for tlf. konference.
Kompetencer skal udvikles – god ide få aftale med TRYG at medarbejdere derfra kommer ud og oplærer nøglemedarbejdere i Skjern Bank, som så siden hen kan blive superbrugere på projektet. Herudover skal EDB medarbejderne sikkert også have en TRYG medarbejder tilknyttet.

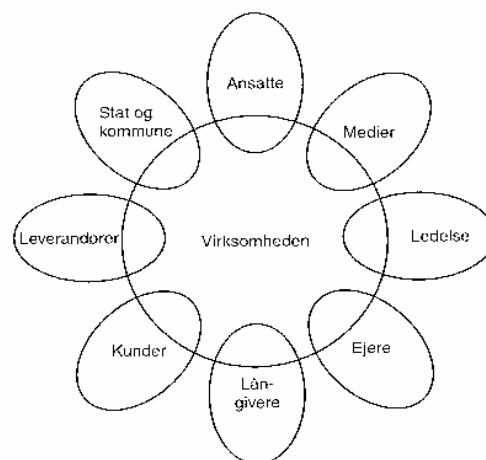
Interessenter:⁷³

Inden for bankverden findes mange interessenter. Denne figur anvendes for at få fuldt overblik over hvad der kan påvirke projektet.

Men i forhold til projektet er det vigtigt at identificere interessenterne og deres position i forhold til projektopgaven.

Interessenterne har højst sandsynligt forskellige meninger, og derfor vil der ofte være modstridende mål der søges opnået.

Anvendelse og ejerskab: projektets ejere –
bestyrelsen: skal godkende
– aktionærene: vigtigt da det er deres interesse vi har for øje, herudover skal de også skal godkende



⁷² Dette afsnit er inspireret af "GO2, projektledelse" af Louise Kjeldsen

⁷³ Figuren er en meget forenklet version af <http://www.pwc.com/dk/da/sustainability/interessentdialog.jhtml>

Anvendelse – medarbejderne er formidlere af forsikring og dem der i den sidste ende skal sælge. Det er derfor vigtigt med accept af det nye produkt samt forståelse for bevægegrunden for at sikre god implementering.

Vilje og drivkraft: det er nødvendigt at legitimere overfor de berørte medarbejdere hvorfor projektet igangsættes og udrulles. Herved sikres en positiv imødekommelse af projektet og implementeringen.

Ressourceydelse: at levere viden, kunnen og arbejdsindsats – her er det især EDB folk der skal på arbejde, juridisk er inde over under projektets tilblivelse, medarbejdere bliver involveret når den nye platform udrulles og skal uddannes i forsikringer. Herved er det medarbejderne der opnår viden fra eksterne medarbejdere (TRYG). Arbejdsindsats ydes således af medarbejderne, og de opnår på denne måde de nødvendige kompetencer til at kunne bruge salgsargumenter og til at være kvalificerede rådgiver også på forsikringsiden. Finansieringen sker på et højere niveau.

Formel godkendelse: Skal ske fra projektets ejere og bestyrelsen godkender årsbudget – hvorledes banken anvender sine ressourcer.

Almen accept: en mere generel accept på lokalplan. Dvs. at alle de medarbejdere som får ændret deres arbejdsproces skal involveres.

Bankens juridiske afdeling skal sikre, at den ny forsikringsleverandør lever op til lovkravene.

Medier: Fylder ikke meget – denne nyhed vil måske komme frem i lokal nyt, men vil også hurtigt være glemt igen.

Ledelse: Lederne fylder i selve beslutningsprocessen, men herefter får de mindre betydning.

Långivere: Er mindre vigtige. Der sker højst sandsynlig bedre drift, og så er de tilfredse.

Leverandører: Meget relevant da afhængighed af TRYG.

Stat, amt, kommune: Relevant i forhold til hvilke regler der gælder.

Lovgivningen: Skal naturligvis overholdes – ellers ingen indflydelse.

Projektledelse

Lede og styre projektet

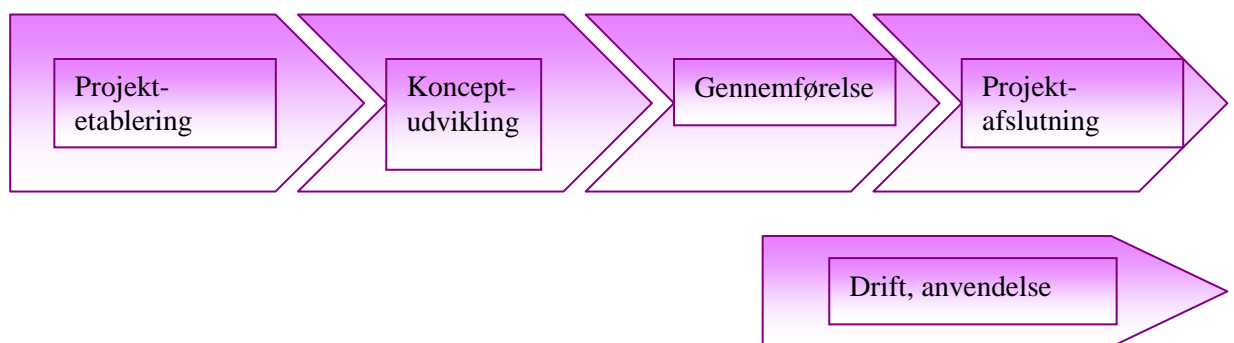
Projektledelse handler om at udstikke en fælles kurs, at skabe overblik over processen og sikre, at alle er klar over hvornår og med hvad, de skal bidrage. Som fag trækker projektledelse både på elementer fra ledelse, kommunikation og tekniske discipliner.

Projektlederen skal udpeges, dette kan sagtens være en fra Skjern Bank. Alternativt kan der vælges en ekstern konsulent.

Dog vil dette typisk være rimelig dyrt, så hvis banken har gennemført projekter før med succes, vil det være en ide at trække på ressourcer fra tidligere.

Fremgangsmåde og plan⁷⁴

For at tydeliggøre fremgangsmåden og den overordnede plan, har jeg valgt at opstille nedenstående figur.⁷⁵



Under dette afsnit tages stilling til projektets struktur, hovedplan samt generelle arbejdsplaner.

Projektetableringen (ca. 3 mdr.):

Behovet opstår idet Skjern Bank starter på at formidle forsikringer. Herved skal der oparbejdes en ny platform eller laves tilføjelse til det eksisterende system (EDB).

Ressourcer til brug for tiltaget vurderes.

Projektorganisation dannes af projektlederen. Herefter vedtages projektformulering. Samtidig dannes beslutningspunkter sammen med de første milepæl fastlægges.

Derefter laves projektplan med udgangspunkt i milepælene.

⁷⁴ Dette afsnit er inspireret af "GO2, projektledelse" af Louise Kjeldsen

⁷⁵ Figur: egen tilblivelse

Konceptudvikling (fra 3. måned til 6. måned)

Processen igangsættes:

Herefter vil der være en brainstorming og efterfølgende forundersøgelser som varer ca. 6 måneder.

Her skal det undersøges: Hvad kan vi selv? Hvilke ressourcer skal tilføjes?

Konkurrentanalyse, interessentanalyse, markedsanalyse.

I denne fase igangsættes udarbejdelsen af software i samarbejde med TRYG. Dette sker sideløbende med at juridisk, markedsføring og IT opsætter rammerne for indhold.

Der afstemmes forventninger med projektejerne og der sker præsentation af projektplanen.

Forventninger afstemmes (tid, indhold, ressourcer).

Derefter sørger ledelsen for at tilpasse projektet til de krav og ressourcer, som ejerne har forelagt.

Fejl mv. udbedres løbende.

Samtidig udarbejdes nye interne forretningsgange for salg af forsikringer. Her skal information vedrørende det nye IT system samt de generelle vilkår og betingelser mv. fremgå.

HR sørger for at klarlægge hvilken rytme der vil være hensigtsmæssigt for at få organisationen til at acceptere den nye IT platform og bredt set få alle til at forstå behovet for at banken formidler forsikring. Platformen igangsættes.

Gennemførelse (6. måned til 9. måned)

Projektplanen idriftsættes.

Den nye brugerflade til introduktion afprøves overfor udvalgte medarbejdere. Det er vigtigt at EDB systemet lever op til de krav rådgiverne har samt er brugervenligt og forståeligt overfor kunden.

Herefter fremstilles præsentationsmateriale mv.

Det er også vigtigt med en plan for projektet med opdeling i faser for ibrugtagning, hvornår medarbejderne sendes på kursus. Dette sørger HR for sammen med IT og ekstern konsulent (TRYG), som skal stå for kursusdagene. Der forberedes kursus program mv. til medarbejderne. Evt. justeringer og ændringer til produktet + forretningsgangen.

Drift/anvendelse (9. måned til 12 måned)

Inden medarbejderne kommer på kurset gennemføres nøjagtig samme introduktion overfor ledergruppen. Således er lederne også klar til at tage dialogen hjemme i afdelingerne med medarbejderne.

Afslutning (Efter 1 år)

Nyt produkt klar til ibrugtagning. Der laves rapport med henblik på vidensdeling til næste projekt i banken. Hvad har vi lært? Når projektet er færdigt nedlægges projektorganisation.

Organisation og samvirke

Projektets tilknytning (forankring) i basisorganisationen

For at samle projektgruppen anvendes medarbejdere fra basisorganisationen. Dette betyder at medarbejdere bliver taget ud af deres vante 'element' og skal omstille sig til et nyt arbejdsmiljø og arbejde sammen med mennesker, de ikke er vant til. Samtidig betyder det, at afdelingerne i basisorganisationen skal undvære visse medarbejdere. Dette kan desværre medføre en lidt negativ holdning i basis organisationen, idet afdelingen skal varetage de opgaver de afgivne medarbejdere tidligere varetog.

Disse medarbejdere har projektlederen som leder i forhold til projektet. Dog har projektlederen intet personaleansvar. Det betyder, at såfremt der opstår noget alment ledelsesmæssigt nødvendigt, er det medarbejderens stabschef der skal tages fat på. Under forløbet har medarbejderen altså to chefer. Projektlederen samt sin sædvanlige afdelingsleder. Som tidligere nævnt kan det være et spændingsfelt, såfremt der opstår modstridende ordrer. Internt er kommunikationen og retningslinjerne derfor vigtige at have på plads. Men specielt for at sikre en succesfuld forankring at projektet i basisorganisationen er den eksterne kommunikation vigtigt for at legitimere projektets oprindelse.

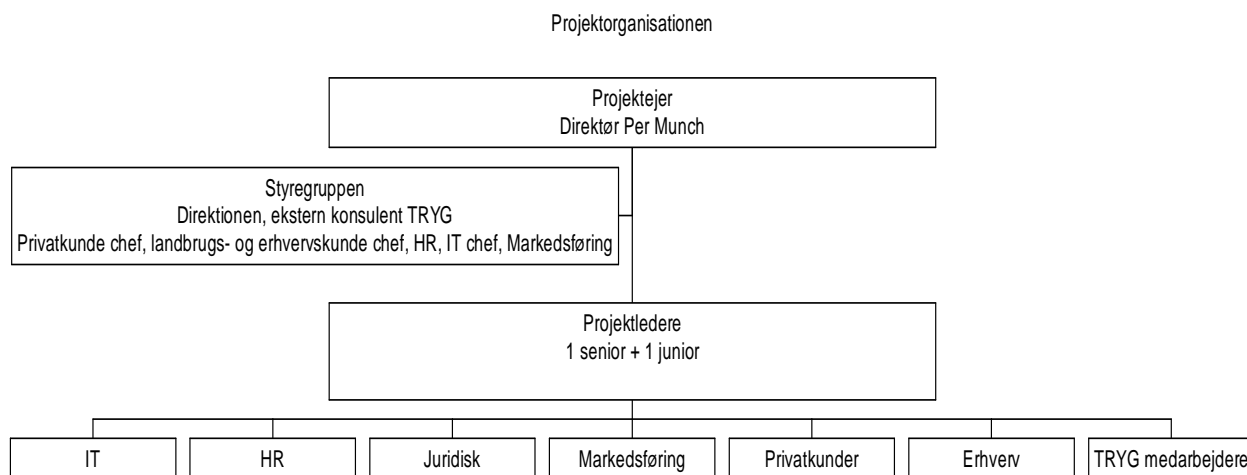
I enhver virksomhed er der visse 'grupper' såkaldte meningsdannere som af uvisse årsager har stor indflydelse på sine kollegaer. Der er stor tillid til disse og medarbejderne/kollegaerne lytter gerne på disses holdninger.

Derfor er det af stor betydning at HR i projektgruppen har fingeren på pulsen og har kendskab til disse grupper, således at meningsdannerne bliver påvirket og kan have indflydelse i en positiv retning.

For at se på projektopbygningen samt hvor ansvar og myndighed ligger i projektgruppen har jeg udfærdiget et mere præciseret organisationsdiagram.

Herved fås et bedre overblik over, hvor de forskellige beslutninger tages og figuren er et godt grundelement for den videre opgave.

Dette sker efter at projektlederen er udpeget.



Projektejeren er den projektansvarlig chef. Her tages også stilling til finansieringen, godkendelses af budgetter mv.

Styregruppen kan sammensættes efter behov. Her har jeg valgt at tage udvalgte personer med fra bestyrelsen – herved har vi beslutningskompetencer.

Samtidig har jeg valgt at have IT chefen, HR chef, privatkunde chef samt medarbejdere fra kommunikations afd. med.

Dette gøres for at opnå faglige kompetencer. Således kan Projektlederne også få faglig sparring, når han/hun henvender sig til sin styregruppe.

Projektledelsen er udpeget. Som projektleder skal han/hun lede projekt inden for de opsatte rammer og have overblik. Der kan i komplekse projekter som dette sagtens være 2 projektledere. Her er det typisk, at den ene der varetager opsætning af projektplanen og er tovholder mht. planlægningen, tid og budget og papirarbejdet. Den anden (senior lederen) er mere ude og har 'hænderne' i selve projektet. Han/hun går i front og er ude og følge op på de uddelegerede opgaver. For at give et estimat over timeantal og tidsforbrug har jeg forsøgt at opsætte en projektplan. Se bilag 6.

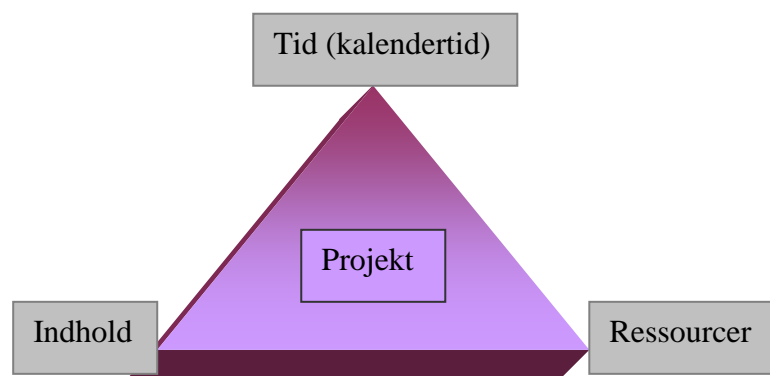
Planen beskriver hvilke processer man skal igennem, og hvem der skal lave dem hvornår.

Projektplanen anvendes for at danne et solidt grundlag og have overblik over hele planen. Herved opnås samtidig en solid struktur, og den hjælper til at fastholde sigte og afgrænsning. Denne danner samtidig aftalen mellem ledelsen, projektleder og projektgruppen, og er derved et rigtig godt udgangspunkt til at have rammerne på plads.⁷⁶

Som leder skal man sørge for, at projektplanen er justeret i forhold til evt. ændringer i tidsplanen. Ellers mister den sin værdi som arbejdsredskab. Man skal også holde projektets deltagere orienteret om andre ændringer, som besluttes undervejs.

Projektlederen sørger for at afholde løbende statusmøder med projektmedarbejderne. Projektledelsen sørger også for at der afstemmes forventninger med projektejere og sker præsentation af projektplanen. Herefter er opgaven at tilpasse de evt. stillede krav og evt. tilrette ressourcer.

Det er af stor betydning at aftalegrundlag skal være på plads – se nedenstående figur.⁷⁷



Som det fremgår af figuren består selve projektet af tre vigtige dele i fundamentet: Tid, indhold og ressourcer. Og disse tre elementer er lige vigtige. Der skal være balance mellem disse.

Aftalegrundlaget danner grundlag for projektets konstruktion.

Dette grundlag danner faktisk også selve rammerne for projektlederens arbejde og udførelsen af projektet.

⁷⁶ Dette afsnit er inspireret af Projektledelse Eksamens opgave 2010 af Louise Kjeldsen

⁷⁷ Kilde: egen tilblivelse i forbindelse med GO1 Projektledelse

På det taktiske niveau udpeges, som tidligere nævnt, nøglemedarbejderne, som skal bære projektet igennem og oplære medarbejderne. Her vil der blive udarbejdet en plan for, hvem der gør hvad. Ved dette projekt bør man vælge bankens IT medarbejdere, som i samråd med TRYG og HR skal stå for nogle kursus dage, hvor medarbejdere bliver klædt på til at anvende den nye platform.

Der skal inden for indsatsområderne bruges: IT medarbejdere, HR, Juridiske medarbejdere, medarbejdere fra Kommunikation.

Opmærksomhedsområder

Usikkerheder og kritiske forudsætninger:

Ressourcer – er de til stede?

Når vi får f.eks. en EDB medarbejder, så ved vi han kan noget med en computer – men er han god? Vi har ikke indsigt i hans kvalifikationer.

Edb system udvikles.

Medarbejdere er positive overfor produktet.

Kunderne tager imod produktet.

Spændingsfelter:

Interessenterne kan have forskellige holdninger, hvorfor der kan være konflikter interessenterne imellem.

Dette kan betyde at deres holdninger og interesser for produktet ikke stemmer overens med de andre interessenter. Alle skal derfor informeres grundigt for at legitimere projektet, da interessenterne kan have vidt forskellige udbytte af dette projekt.

Aktionærerne – sætter penge til – forventer også merafkast på bundlinjen.

Kunderne – forventer god rådgivning samt pænt afkast.

Projektorganisationen >< basis organisationen.

Det kan være svært for projektmedarbejderne – da de skal de omstille sig til et nyt arbejdsmiljø og arbejde sammen med mennesker de ikke er vant til.

Derfor kan det være en god ide for projektlederen at lave et social arrangement f.eks. en kick-off dag, hvor medarbejderne har mulighed for at lære hinanden at kende.

For at samle en god projektgruppe er det vigtigt at projektlederen fastlægger arbejdsnormer.

Det kan f.eks. være mødetidspunkter, pauser, regler for mobiltelefoner mv.

Efter arbejdet i projektorganisationen kan det være svært at komme tilbage til basisorganisationen, idet projektet måske har udfordret dem på en anden måde end deres daglige arbejde, som alt andet lige sikkert er væsentligt rutinepræget. Herudover kan der være skabt en distance til den 'gamle' vanlige arbejdsplads.

Under forløbet har medarbejderen også to chefer. Projektlederen samt sin sædvanlige afdelingsleder.

Dette kan også ses som et spændingsfelt såfremt der opstår modstridende ordre.

Projektmedarbejderne kan inden for deres fag også have modstridende interesser.

Opfølgning

Mht. opfølgning så har dette flere funktioner.

Dels er det vigtigt som projektleder at have overblik og være meget tæt på medarbejderne i projektet. På denne måde sikre lederen, at medarbejderen ikke bare siger at det går fint og han/hun er godt med, men når opgaven så skal afsluttes er opgavens indhold ikke ok.

Derfor vil det for alle parter være optimalt at der sker opfølgning på nogle områder hver uge nogle andre kunne det måske være hver 14. dag.

Dette kan blandt andet håndteres ved at projektlederen sørger for at afholde løbende statusmøder med projektmedarbejderne. Her rapporteres fra projektmedarbejderne hvor langt de er i forhold til tidsplanen, samt det klarlægges hvorvidt medarbejderen har brug for hjælp eller om der er opstået uforudsete udfordringer.

Ud fra disse rapporteringer fra medarbejderne kan projektlederen organisere og tilpasse projektplanen løbende. Der bliver på den måde fulgt op og opmærksomhedsområderne håndteres således som de opstår.

Kommunikation er derfor meget afgørende for succes.

Når projektgruppen skal følge op under projektforløbet, fastsættes der tidspunkter så der kommer en regelmæssighed over disse møder.

Det kunne f.eks. være hver tirsdag morgen medarbejderne satte sig sammen i 1 times tid og forholdt sig til, hvor langt de er med arbejdsopgaverne set i forhold til den afsatte tid.

Efterkontrollen består i at projektgruppen ved gennemført projekt sætter sig sammen og ser på de fastsatte milepæle og den vej rundt får erfaret om alle problemstillingerne nu også er løst. Er der noget der mangler og har vi evt. ideer til forbedringer eller manglede der noget i projektplanen fra start som først er erfaret nu?

Læring

I processen kan det have stor betydning løbende at opsamle den information man får samlet. Dvs. at få det skrevet ned løbende og samtidig lette arbejdsprocessen, når der til sidst skal laves evalueringen.

Det er en vigtig ting at få samlet den information man evt. har fået udefra. Hvis der har været en ekstern konsulent – hvad har vi lært af ham/hende, og kan vi evt. næste gang klare det selv med de midler vi nu har fået tilført?

Herudover kan en vigtig læring have været, hvorvidt organisationen er rustet til at udvælge og gennemføre projekter, samt i hvilke faser af projektet at vi kan blive bedre.

Er der evt. organisatoriske roller, der bør udvikles i organisationen?

Har vi de rette værktøjer og teknologier – og udnytter vi dem fuldt ud?

Hvordan passede budgetterne og tidsrammer?

Konklusion

Skjern Bank er en mindre lokal bank som geografisk er bredest repræsenteret i Skjern og omegn. Banken har i dag ca. 135 medarbejdere og 6 afdelinger, 5 i Jylland i det sydvestjyske og 1 i Hellerup på Sjælland. Banken ønsker at være kendt i Danmark som en moderne bank, som tilstræber langvarige relationer samt at leve op til bankens nøgleværdier: Handlekraft, Individuelle løsninger samt Nærvær.

Organisationen er opbygget efter det organisationsprincip der kaldes liniestabs princippet. Herved kan medarbejdernes specialviden udnyttes optimalt og der er klare myndigheds- og ansvarslinjer.

Endvidere er organisationen opbygget efter det arbejdsdelingsprincip der kaldes *funktionsprincippet*. Det betyder at medarbejdere og diverse opgaver er tydeligt inddelt efter hvilke arbejdsområder de dagligt behandler. Dette fremmer specialisering inden for en funktion. Funktionerne kan på tværs benytte sig af hinandens ekspertise.

Generelt set har 2008 og 2009 været svære år for banken. I disse år har bankens nøgletal også været hårdt ramt. Specielt ROE og ROA har været langt fra tilfredsstillende.

Dette skyldes især årenes negative resultater. Baggrunden for disse må ses i finanskrisen. Krisen medførte mange nedskrivninger, og især bankens egenbeholdning i værdipapirer blev ramt. Dette betød store negative kursreguleringer.

Fra 2009 til 2010 titter solen dog frem. Her ses en væsentlig fremgang i form af et positivt årsresultat. Herudover ser bankens strategi om at holde fast i deres investeringer ud til at holde stik, idet kursreguleringer ligeledes går den rette vej.

For at vurdere bankens funding har jeg set på nøgletallet WACC. Det viser sig, at banken frem til 2009 har befundet sig under pengemarkedsrenten. Fra 2009 til 2010 sker der dog en negativ udvikling. Her bliver fundingen dyrere end pengemarkedsrenten.

Her har det været væsentligt at se på udviklingen i bankens rentemarginal, og hvorvidt banken er opmærksom på deres WACC og husker på at pålægge kunder denne merudgift.

Når bankens ICGR skal vurderes, er dette også ud fra en diffus tid. ICGR er faldet meget fra 2008 til 2009. Faktisk ender den med et stort minus dette år. Fra 2009 til 2010 sker en fremgang, men ICGR er dog forsat negativ. Dette betyder, at såfremt banken holder fast i det

nuværende risiko miks og ikke vil sætte solvens til, så bør de ud fra den nuværende indtjening minimere deres udlån.

Skjern Banks solvens procent har alle år ligget højere end lovkravet på de 8 %. Endvidere er solvensprocenten steget år for år.

Banken gør brug af Bankpakke II, hvilket er med til at styrke solvensen.

Bankens markedsrisiko er også blevet analyseret. Det vurderes at Skjern Banks valuta- samt renterisici er meget lave. Herimod er bankens aktierisiko væsentlig større, idet den har en høj eksponering i C20 indekset. Herudover har banken tidligere lidt store tab.

Skjern Bank har en ganske pæn likviditet. Faktisk har de i 2009 en overdækning i forhold til lovkravet på 198,7 %. Dette vurderes også meget fornuftigt, idet banken er nødt til at have likvider nok til at imødekomme efterspørgslen, men samtidig er det en svær balance, da banken ikke skal ligge inde med en for stor beholdning.

I opgaven har jeg ligeledes lavet en strategisk analyse, og den model jeg har anvendt var en SWOT analyse. Denne analyse påpegede flere fokusområder for banken bl.a. muligheden for krydssalg.

For at sikre, at banken ikke atter går mod et negativt resultat skal der nu tænkes andre indtjening muligheder.

Der skal findes en mulighed for at skabe indtjening som ikke belaster solvensen.

Banken har tidligere kørt en meget ekspansiv udlånspolitik, og dette har medført en del nedskrivninger og tab.

Nu er banken mere forsigtigt men på rette køl og ønsker fortsat at øge indtjeningen.

For at øge indtjeningen uden at belaste solvensen, har jeg introduceret muligheden for at banken kan begynde at sælge forsikringer. Dette skal ske med TRYG som samarbejdspartner. Samtidig kunne det føre til mere tilfredse kunder og en bedre indhegning, hvor den enkelte rådgiver kommer omkring kunders behov mere fyldestgørende.

For at gennemgå implementeringen og de beslutningstagere der er relevante for processen gennemgik jeg de tre ledelsesmodeller. Herunder kom jeg ind på, hvilke leder der tager stilling til hvilke ting, og på hvilke niveauer plan og mål blev fastlagt.

Der blev på det strategiske niveau fastsat mål for det ønskede salg. Målene blev opstillet med fiktive provisionssatser.

Hvis det lykkes at leve op til det ønskede salg, vil dette medføre en stigning i indtjeningen med ca. 8 mio. kr.

Udover indtægtssiden vil der naturligvis også komme nogle udgifter. Dette er primært engangsomkostninger i form af nye systemer, uddannelse af medarbejdere mv. Derfor er disse blot udgifter det første år.

Dog vil indtjeningen efter disse udgifter er afholdt være ganske pæn - nemlig 4.658.155.

ROA vil således stige fra 0,14 % til 0,23 %. Dette skyldes udelukkende stigningen i årets resultat, som er opstået ved salg af forsikringer.

Dette er fortsat ikke på niveau med renten på den 10 årige stats obligation, men dog på et bedre niveau end tidligere.

ROE stiger fra 2,00 % til 3,21 %. Dette må siges at være ganske pænt. Herved opnår aktionærene en ganske pæn forbedret forrentning i forhold til 2010 uden indtjeningen fra forsikringerne.

Denne sammenlignes med statsobligationsrenten som lå på 2,91 % i 2010. Herved kan det også konkluderes at aktionærene tjener mere på at have deres penge investeret i Skjern Bank aktier end ved alternativ placering i den 10 årige stats obligation på dette tidspunkt.

ICGR stiger fra 2,00 % til 3,21 %. Dette betyder, at i kraft af at der er skabt mere indtjeningen uden at belaste solvensen, kan banken øge sit udlån med 3,21 % uden at der skal sættes mere solvens til.

Salget af forsikringer har også en positiv effekt på nøgletallet EPS. Denne går fra 34,1 til 54,82.

For at vurdere realismen i at få solgt de 4500 forsikringer, har jeg set på konkurrence situationen. Ved hjælp af Poters Five Forces vurderes intensiteten.

Samlet set vurderes konkurrencen at være rimelig stor og kunderne har rig mulighed for at 'shoppe' rundt.

Konkurrenceintensiteten vurderes til 3-4.

Jeg har også set på hvor stor konkurrencen er i området. Nær Skjern Banks filialer ligger flere

mindre såvel som store forsikringsudbydere. Dog er det primært i nærheden af Herning og Esbjerg. Skjern Bank kan på den måde have en konkurrencemæssig fordel ved at være placeret i lokal områder, hvor andre simpelthen ikke er repræsenteret.

For at vurdere hvilke forskellige elementer som påvirkes af det nye produkt analyserede jeg værdikæden. Porters værdikæde giver et godt billede af bankens aktiviteter, samt hvor der sker værdiskabelse. Man kan sige at værdikæden meget overordnet beskriver de områder, som banken kan påvirke for at tilføre deres produkter en værdi for kunden.

Samlet set kan jeg fra værdikæden vurdere Skjern Banks største fordel er deres image, som er godt forankret i det sydvestlige Jylland.

Ud fra værdikædegennemgangen er det klart at alle led påvirker kundeoplevelsen, og den vej rundt også rentabiliteten.

Når beslutningen er taget mht. det nye produkt, skal dette implementeres. Der er flere forskellige aspekter der skal tages højde for, og det er af stor betydning at have en tovholder som kan have overblikket over alle de igangværende elementer.

For at løse alle de spørgsmål der rejser sig ved denne type opgaver, vil det være optimalt at løse opgaven som et projekt, idet det er en kompleks opgave som skaber en værdi og projektet er noget nyt og uafprøvet.

5x5 modellen anvendes ved opstart af et projekt, idet modellen forklarer projektet og sikrer at alle områder berøres.

For at et projekt kan blive en succes, er det vigtigt at have nogle klare mål defineret. Banken får ved implementeringen behov for at involverer medarbejderne så tidligt som muligt. Dette er af stor betydning for at sikre en succesfuld implementering samt at medarbejderne tager godt imod det nye produkt. Det er af stor betydning af have nogle dygtige medarbejder, så der kan samles kompetencer fra hele organisationen.

De midler og den arbejdsform der skal bruges for at nå dertil er bl.a. at der nedsættes en projektgruppe hvorunder IT folk, HR, kommunikation samt medarbejdere spiller en central rolle. I denne proces er det også vigtigt at huske at få medarbejder uddannet i brugen af de nye systemer. Uddannelsen skal have til formål at give dem både oplæring og instruktion.

Udannelse af medarbejdere er også med til at øge deres motivation på arbejdspladsen, og man kan herved opnå en større medarbejdertilfredshed og fastholdelsesgrad.

Ved projektplanlægning vil jeg foreslå anvendelsen af 5x5 modellen, som danner grundlag for planlægningen, organiseringen, ledelse samt styring af projektet.

På denne måde får man overblik over de forskellige elementer, og man kan herefter opstille milepæle og rette fokus mod de områder, hvor man ser udfordringer.

Skjern Bank har i analyseperioden været inde i en diffus tid. Banken har hovedsageligt været påvirket af udefrakommende faktorer. Den har haft store nedskrivninger samt negative kursreguleringer, som påvirker årets resultat meget.

I analysen af banken var rentefølsomheden også et af hovedområderne. En anbefaling vil derfor være, at banken fremadrettet fokuserer på at være mere renteneutrale.

Samlet set anbefales det at banken indgår samarbejde med TRYG forsikring. Herved vil banken forhåbentlig få flere tilfredse kunder og måske endda nye kunder. Men som det vigtigste vil banken forhåbentlig kunne generere økonomisk overskud som i den sidste ende vil betyde tilfredse aktionærer.

Kildekritik

Informationen til brug for analysen kan ikke vurderes objektivt og heller kan information til brug for SWOT analysen vurderes repræsentativ idet jeg udelukkende kan anvende den informationen banken selv har publiceret på sin hjemmeside, da jeg ikke har intern information til rådighed.

SWOT analysen

Denne analyse er valgt idet den analyserer enkelt virksomhed i forhold til det pågældende marked. Dog findes der en del ulemper ved denne model og den er ofte kritiseret.

Her er opstillet en række ulemper:

- ❖ Kun fokus på esterne muligheder og trusler – ikke interne
- ❖ SWOT analysen foretages af den enkelte og dette kan gøre analysen mere subjektiv
- ❖ Analysen tager fat på både interne og eksterne elementer, og dette kan give fare for sammenblandingen af disse faktorer.

Endvidere skal det også bemærkes at styrker mv. er opsamlet som information trykt af virksomheden selv på hjemmesiden mv.

Dette kan derfor ikke vurderes som specielt repræsentativt.

Endeligt sker det også ofte at ved SWOT analyser bliver styrker oplistet, men såfremt virksomheden ikke formår at anvende disse styrker så de bliver deciderede ressourcer, så er dette blot tom luft.

Udover SWOT analysen har jeg valgt også at anvende Porters Five Forces analyse. Dette gøres idet SWOT og Porters passer godt sammen, fordi Porters analyserer muligheder og begrænsninger på et bestemt marked, imens SWOT analyserer den enkelt virksomhed i forhold til det pågældende marked. Derfor mener jeg at SWOT analysen, med sine ulemper, er udmærket at bruge når denne opfølges af anden strategisk analysemodel.

Porters Five Forces

Som tidligere beskrevet anvendes Porters Five Forces til at analysere konkurrencesituationen samt til at understøtte SWOT analysen.

Porters Five Forces anvendes, da den er mest anerkendt blandt forskere, strateger, forretningsfolk og undervisere. Porters Five Forces går på tværs af generiske elementer, der findes i mange andre modeller, der alle er lige så legitime som Five Forces Modellen.⁷⁸

Ulemper ved Porters Five Forces:

- ❖ Modellen er statistisk – dvs. den ændre sig ikke. Derfor vil det være en god ide for banken at tage den frem ind i mellem og se på om der er nye forhold der skal tages stilling til.
- ❖ Analysen laves fra bankens syn. Således får man et syn der går inde fra og ud. Det kan derfor fra bankens side været svært vurdere hvilke ressourcer, synergier eller trusler der opstår efter indtræden på markedet
- ❖ Samarbejde med TRYG – modellen vurderer ikke synergien eller mulige nye trusler eller mulighed ved stor afhængighed mellem de forskellige led.

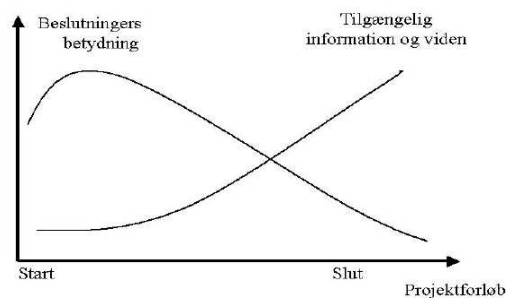
5x5 modellen

Fordele ved 5x5 er helt klart at den giver et godt overblik og at man kommer hele vejen rundt om projektet. Der bliver klarlagt både mål og fokusområder.

Ulempen ved denne model er at den er statisk. Det vil sige det er et øjebliksbillede. Når den først er lavet sker der ingen ændringer.

For at illustrerer en anden af ulemperne har jeg valgt at anvende denne figur.

Projektplanlægningens dilemma



⁷⁸ <http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/14201/JD69188.pdf>

Denne figur viser at under opstartsfasen er der begrænset viden og alligevel har de beslutninger der tages på dette tidspunkt stor betydning. Det betyder at der er en stor usikkerhed.

Jo længere hen i løbet af projektføreløbet stiger mængden af viden i takt med diverse undersøgelser mv.

Dilemmaet her er så at jo større viden jo færre beslutninger og jo mindre vigtigt er de beslutninger der skal træffes.

Beslutningernes betydning er derfor stor. Dette kan påvirkes og man laver en projektplan hvor første faser er vigtig at få lavet yderst grundig. Der fastsættes milepæle, og herved skubbes beslutningerne indtil man har opnået viden.

For at imødekomme dette kan man anvende erfaringer fra tidligere projekter.

Generelt i analysen og opgaven er der flere kritikpunkter mht. den strategiske planlægning:

- ❖ Det kan være vanskeligt at forudse fremtiden, derfor er analyserne et her og nu billede med et forsøg på at gisne om fremtiden
- ❖ Herudover må der generelt bemærkes at opgaven på mange måder opstiller forenklede versioner af projektet. Der er i virkelighedens verden meget stor afstand fra planer til implementering.

Litteraturliste

Faglitteratur:

Commercial Banking, 3. Udgave, James W. Kolari
Dansk Bankvæsen, 5. Udgave, Cato Baldvinsson m. fl.
Økonomi styring og virksomhedsanalyse, Søren Holm-Rasmussen mfl.
Organisations teori, Jørgen Frode Bakka & Eigil Fivelsdal
Organisation, Poul Erik Christiansen
Lov om Finansiell Virksomhed
Bekendtgørelse om Kapitaldækning
Grundbog i projektledelse, Hans Mikkelsen og Jens O. Riis
Aktie Investering af Michael Christensen & Fra Pedersen

Internet:

www.nationalbanken.dk
www.skjernbank.dk
<http://www.statistikbanken.dk>
www.dst.dk
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter>
<http://www.business.dk/finans>
<http://www.forsikringogpension.dk/Sider/forside.aspx>
<http://da.wikipedia.org/wiki>

Årsrapporter:

Skjern Bank – 2010, 2009, 2008

Beregninger og grafer

Et udvalg af tabeller og grafer i denne opgave er udarbejdet i samarbejde med Seher Cetin.

Gamle opgaver anvendt:

GO1 + GO2 Organisation
Eksamensopgaven Organisation
Go1 + GO2 Projektledelse
Eksamensopgaven Projektledelse
Fælles gruppeprojekt sommeren 2010 af Seher Cetin, Thomas Bosmann og Louise Kjeldsen”

Bilag

Bilag 1: udregning af ROE og ROA

ROE

| | egen kap | res |
|------|----------|--------|
| 2010 | 384921 | 7701 |
| 2009 | 373387 | -90846 |
| 2008 | 463661 | -58152 |

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----|--------------|----------------|----------------|
| | =7701/384921 | =-90846/373387 | =-58152/463661 |
| Roe | 2,00% | -24,33% | -12,54% |

ROA

| | res | aktiver |
|------|--------|---------|
| 2010 | 7701 | 5494549 |
| 2009 | -90846 | 4988301 |
| 2008 | -58152 | 5618617 |

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----|-----------------|-------------------|-------------------|
| | =7701/5.494.549 | =-90846/4.988.301 | =-58152/5.618.617 |
| Roa | 0,14% | -1,82% | -1,03% |

Bilag 2: WACC

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------|---------|---------|---------|
| aktiver | 5618617 | 4988301 | 5494549 |
| res | -58152 | -90846 | 7701 |
| egen kap | 463661 | 373387 | 384921 |
| renteudgifter | 201065 | 131310 | 98336 |

KD

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|----|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| KD | =98336/5.494.549-384921 | =131310/4.988.301-373387 | =201065/5.618.617-463661 |
| | 0,039004213 | 0,018211812 | 0,019245237 |

L

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| L | 0,929944933 | 0,92514746 | 0,917477735 |
| | =5.494.549-384921/5.494.549 | =4.988.301-373387/4.988.301 | =5.618.617-463661/5.618.617 |

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|----|----------|----------|----------|
| KD | 0,019245 | 0,018212 | 0,039004 |
| L | 0,917478 | 0,925147 | 0,929945 |

WACC

$$kd * (1-T) * L + Ke * (1-L)$$

T, skat

0,25

Ke

0,08

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|------|-------|-------|-------|
| WACC | 3,34% | 2,57% | 1,90% |

Bilag 3: udregning af ICGR

| | res | aktiver |
|------|--------|---------|
| 2010 | 7701 | 5494549 |
| 2009 | -90846 | 4988301 |
| 2008 | -58152 | 5618617 |

| | egen kap |
|------|----------|
| 2010 | 384921 |
| 2009 | 373387 |
| 2008 | 463661 |

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Kap ratio | 0,070055067 | 0,07485254 | 0,082522265 |
| | =384.921/5.494.549 | =373.387/4.988.301 | =463.661/5.618.617 |

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|----------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Earnings | 1 | 1 | 1 |
| | = årets res. -0 / årets res. | = årets res. -0 / årets res. | = årets res. -0 / årets res. |

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| ICGR | -14,70% | -24,33% | 1,70% |
| | =1/0,082522265*0,14*1 | =1/0,07485254*-1,82*1 | =1/0,070055067*-1,03*1 |

Bilag 3: RSA og RSL for perioden

| <i>Rentefølsomme aktiver</i> | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| i 1.000 kr | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
| Tilgodehavender hos kreditinstitutter mm. | | | | |
| Anfordring | 414.181 | 322.200 | 801.895 | 717.768 |
| Til og med 3 måneder | 0 | 0 | 150.000 | 4.734 |
| Over 1 år og til og med 5 år | 20.998 | 22.833 | 24.588 | 14.164 |
| I alt | 435.179 | 345.033 | 976.483 | 736.666 |
| Udlån og andre tilgodehavender | | | | |
| Anfordring | 1.558.994 | 716.487 | 546.850 | 541.790 |
| Til og med 3 måneder | 61.654 | 249.604 | 261.188 | 303.119 |
| Over 3 måneder til 1 år | 858.627 | 894.124 | 631.892 | 682.299 |
| Over 1 år og til og med 5 år | 741.561 | 1.510.944 | 1.781.017 | 1.823.804 |
| I alt | 3.220.836 | 3.371.159 | 3.220.947 | 3.351.012 |
| Obligationer til dagsværdi | | | | |
| Obligationer til dagsværdi | 843.058 | 424.636 | 383.051 | 253.271 |
| Rentefølsomme aktiver i alt | 4.499.073 | 4.140.828 | 4.580.481 | 4.340.949 |

Bilag 3 fortsat

| Rentefølsomme passiver | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| i 1.000 kr | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
| Gæld til kreditinstitutter og centralbanker | | | | |
| Anfordring | 194.734 | 305.825 | 220.598 | 217.485 |
| Til og med 3 måneder | 0 | 0 | 386.265 | 170.129 |
| Over 3 måneder til 1 år | 0 | 186.037 | 858.794 | 499.592 |
| Over 1 år og til og med 5 år | 80.000 | 80.000 | 113.143 | 869.737 |
| I alt | 274734 | 571.862 | 1.578.800 | 1.756.943 |
| Indlån og anden gæld | | | | |
| Anfordring | 2.281.879 | 2.050.996 | 1.706.801 | 1.882.432 |
| Til og med 3 måneder | 53.366 | 350.181 | 708.474 | 448.590 |
| Over 3 måneder til 1 år | 48.937 | 147.080 | 194.609 | 48.731 |
| Over 1 år og til og med 5 år | 801.729 | 57.601 | 109.825 | 40.238 |
| i alt | 3.185.911 | 2.605.858 | 2.719.709 | 2.419.991 |
| Udstedte obligationer til amortiseret kostpris | | | | |
| Over 3 måneder til 1 år | 20.200 | 403.660 | 0 | 0 |
| Over 1 år til og med 5 år | 755.344 | 150.346 | 3.445 | |
| i alt | 775.544 | 554.006 | 3.445 | 0 |
| Efterstillet kapitalindskud | | | | |
| Ansvarlig lånekapital | 295.000 | 100.000 | 125.000 | 125.000 |
| i alt | 295.000 | 100.000 | 125.000 | 125.000 |
| Rentefølsomme passiver i alt | 4.531.189 | 3.831.726 | 4.426.954 | 4.301.934 |

Bilag 4: udregning af dollargap

| | |
|-----------|----------------------|
| GAP (DKK) | RSA(DKK) - RSL (DKK) |
|-----------|----------------------|

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----|----------------------|----------------------|----------------------|
| Gap | -32.116 | 309.102 | 153.527 |
| | =4.499.073-4.531.189 | =4.140.828-3.831.726 | =4.580.481-4.426.954 |

| | |
|----------------------|--------------------------|
| Relativer Gap ration | Gap (dkk) / total assets |
|----------------------|--------------------------|

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|--------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| Relative gap | -0,58% | 6,20% | 2,73% |
| | =-32116/5.494.549*100 | =309.102/4.988.301*100 | =153527/5617618*100 |

| | |
|----------------------------|-----------------------|
| Interest sensivity ration: | RSA (DKK) / RSL (DKK) |
|----------------------------|-----------------------|

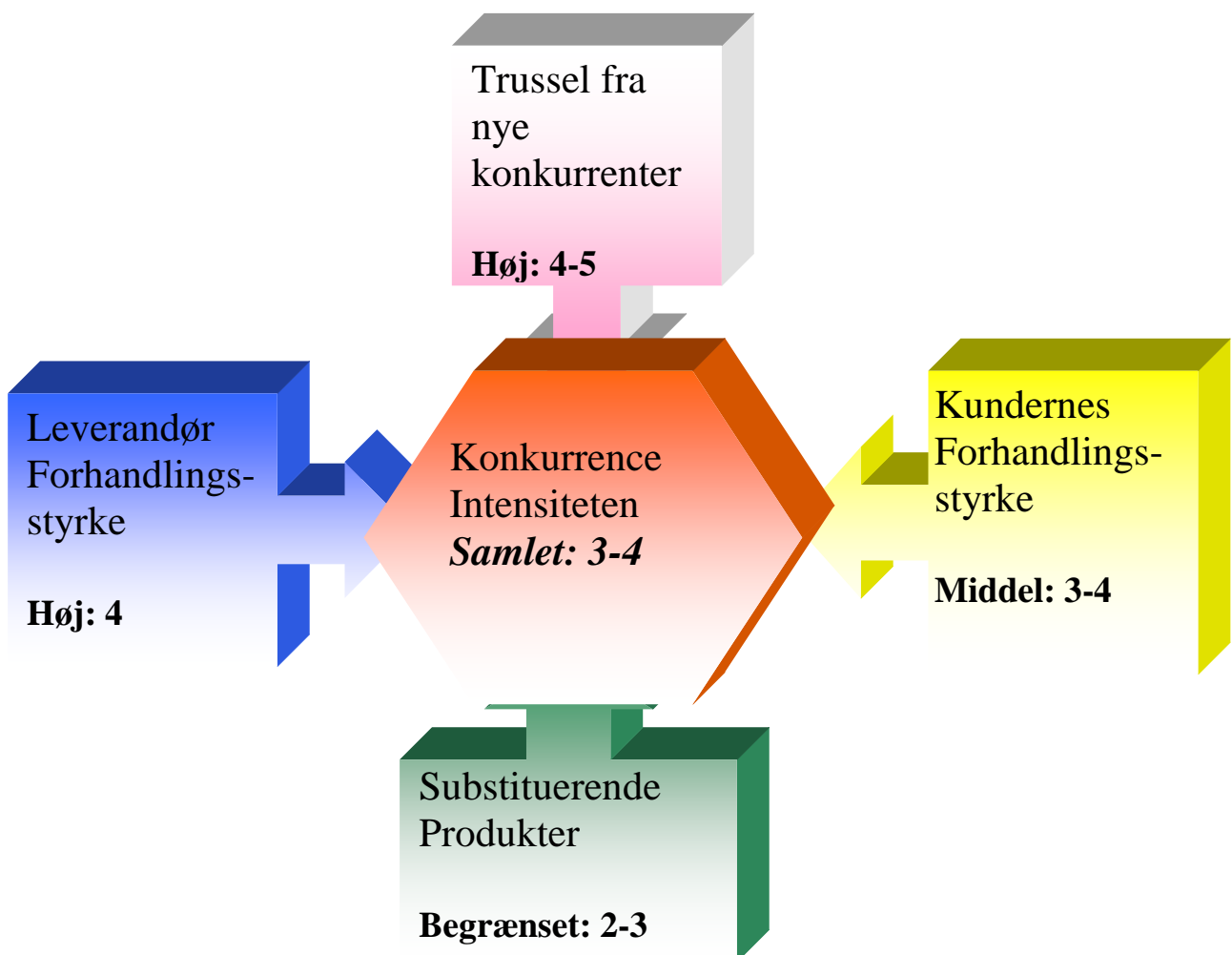
| | 2010 | 2009 | |
|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Interest-sensivity ratio | 0,993 | 1,081 | |
| | =4.499.073/4.531.189 | =4.140.828/3.831.726 | =4.580.481/4.426.954 |

Bilag : Swot

| Styrker | Svagheder |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Mange års erfaring▪ Personlig rådgivning▪ Uddannede fagfolk▪ Loyale kunder i lokalområde▪ Tilfredsstillende solvens▪ Mange samarbejdspartnere▪ Meget aktive i lokal området▪ Godt ry▪ God risikostyring | <ul style="list-style-type: none">▪ Lille bank▪ Svært at konkurrere på prisen▪ Manglende tillid til bankerne▪ Negative resultater i 2008 + 2009▪ Værdipapirer beholdning▪ WACC + ICGR▪ Store nedskrivninger i 2008 + 2009▪ Ikke tilfredsstillende nøgletal▪ Mange konkurrenter▪ Ikke defineret målgruppe▪ Homogene produkter på markedet generelt |

| Muligheder | Trusler |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Krydssalg▪ IT/internet▪ Markedsandel▪ Konjunktur▪ Omdømme▪ Renteudvikling▪ Niche | <ul style="list-style-type: none">▪ Nye love▪ Renteudvikling▪ Kunders fokus på pris▪ Konjunkturfølsom branche▪ Stærk konkurrence inden for branchen▪ Kredit krise |

Bilag 5: Porters five forces



Bilag 6: Projektplan

| Indsatsområde, milepæl | | Antal timer | Plan | Tidsplan - kalender tid, mdr | | | | Deltagere | | | | | | | | | | Backup | Færdig | | |
|--|-----------|-------------|---------|------------------------------|-------|---------|---------|-----------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|------|------|----------|----------|--------|-------|---|
| Betegnelse | Tid | Start | Slut | 3 | 6 | 9 | 12 | It1 | It2 | Hr1 | Hr2 | Juridisk1 | Mf1 | Mf2 | Pri1 | Pri2 | Erhverv1 | Erhverv2 | Tryg1 | tryg2 | |
| Opstart projekt | i alt 139 | 29-apr | ----- | | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Socialt arrangement for projektgruppe | 8 | 30-apr | ----- | | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| SWOT | 37 | 02-maj | Milepæl | | | | | | | x | | x | x | | x | | x | | | x | |
| Konkurrent analyse forsikringsbranchen | 37 | 09-jun | Milepæl | | | | | | | | x | | | x | | x | | x | | x | |
| Interessenter klarlægges | 37 | 04-jul | Milepæl | | | | | x | | x | | x | | | x | | x | | | | |
| Planlægge involvering af medarbejdere | 20 | 19-jul | ----- | ----- | | | | | | x | x | | x | | x | | | | | | |
| Arbejdsprocesser | i alt 135 | | | | | | | | | | x | x | | x | | | | | | | |
| Lave tilrettede forretningsgange | 40 | 08-aug | ----- | | | | | | | x | | | x | | | | | | | | |
| Kommunikerede evt. ændringer ud | 25 | 08-sep | ----- | ----- | | | | | | x | | | x | | | | | | | | |
| Legitimerer overfor medarbejdere | 40 | løbende | ----- | ----- | ----- | ----- | | | | x | | | x | | | | | | | | |
| Involver medarbejdere | 20 | løbende | ----- | ----- | ----- | Milepæl | | x | | | x | | | x | | | | | | x | |
| Arbejdsgange klar | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gennemførelse | i alt 142 | | | | | | Milepæl | | | | | | | | | | | | | | |
| Design evt. nyt program (EDB) | 40 | | | | | ----- | | x | x | | | | | | | | | | | | |
| Afprøve program overfor medarbejdere | 25 | | | | ----- | ----- | | x | x | | x | x | | x | | | | | | | |
| System træning | 37 | | | | ----- | ----- | | | x | x | | | | | | | | | | | x |
| Uddannelse af medarbejdere | 25 | | | | ----- | Milepæl | | | x | x | | | | | | | | | | | x |
| Program klar | 15 | | | | ----- | | | x | x | | | | | | | | | | | | |