

# HDFR Speciale 2015

Udarbejdet af: Christina Sørensen

---

Studienr: 20137625

Dato for aflevering: 30/4-2015

Vejleder: Christian Farø



**SPAREKASSEN  
KRONJYLLAND**

*der hvor du er*

## [ET TÆNKET EKSEMPEL: SPAREKASSEN KRONJYLLAND SOM NY SPILLER PÅ DET NORDJYSKE MARKED]

## Indholdsfortegnelse

1.0 English summary .....	4
2.0 Introduktion .....	5
2.1 Problemformulering .....	7
2.2 Opbygning af opgaven .....	7
2.2.1 Valg af handlingsalternativer samt valg af finansielle institutter. ....	8
2.2.2 Struktur .....	9
2.3 Afgrænsning .....	10
3.0 Historien bag Sparekassen Kronjylland.....	11
3.1 Sparekasse kontra bank .....	12
4.0 Finansiell forståelse af Sparekassen Kronjylland .....	12
4.1 Regnskabsanalyse af relevante nøgletal .....	13
4.1.1 Resultat efter skat .....	13
4.1.2 Nettoindtjening .....	14
4.1.3 ROA.....	14
4.1.4 ROE .....	15
4.2 Omkostningsfokus og dets muligheder .....	16
4.2.1 Personalemkostninger og omkostningsprocent .....	17
4.2.2 Fundingomkostninger .....	18
4.3 Delkonklusion.....	20
4.4 Kapitalkrav ved drift af finansiell virksomhed .....	21
4.4.1 Lovkrav.....	21
4.4.2 Risici.....	25
4.5 Delkonklusion.....	28
5.0 Første handlingsalternativ – Egen ekspansion i Nordjylland .....	29
5.1 Ekspansion i Nordjylland ved organisk vækst set fra et økonomisk perspektiv .....	29
5.2 Ekspansion i Nordjylland set fra et organisatorisk perspektiv .....	31
5.3 Delkonklusion.....	35
6.0 Andet handlingsalternativ – Delopkøb .....	36
6.1 Delopkøbet set fra et økonomisk perspektiv .....	36
6.2 Delopkøbet set fra et organisatorisk perspektiv.....	37
6.3 Delkonklusion.....	42
7.0 Tredje handlingsalternativ – Fusion .....	43
7.1 Historien bag Dronninglund Sparekasse .....	43

7.2 Grundlag for fusion .....	44
7.3 Lovgivningsmæssige aspekter samt risici ved en fusion.....	45
7.4 Fusionen set fra et økonomisk perspektiv .....	47
7.5 Synergieffekter ved en fusion.....	48
7.6 Fusionen set fra et organisatorisk perspektiv.....	53
7.7 Shareholder vs. stakeholder.....	57
7.8 Delkonklusion.....	58
8.0 Valg af handlingsalternativ.....	59
9.0 Perspektivering .....	62
10.0 Konklusion .....	63
11.0 Litteraturliste .....	65
12.0 Bilag .....	68

## 1.0 English summary

This paper is based on an analysis of Sparekassen Kronjyllands strategy. The institute has a clear strategy to continue growing with organic growth. This strategy is based on a development plan, which describes how the institute would like to be available in the areas, where the customers are in need of its services. In the direction of being a saving institute nearby the customers, Sparekassen Kronjylland needs to broaden to new areas. The institute has already expanded into the market of South Jutland and Copenhagen within the first 3 months of 2015. My analysis is based on an expansion to the north of Jutland, since the institute does not have departments in the area at the moment. The north of Jutland is considered as an area of interest, because of the growing population and the famous trend of moving closer to the bigger cities.

My analysis is prepared on the basis of three alternatives. The three alternatives are including by known possibilities of the institute. The first alternative for expansion is to open a new department in the middle of Aalborg. The second alternative for expansion is to buy parts of an existing saving institute, and then lead the department on with the same employees, furniture's etc. The third and last alternative is the possibility of making a fusion with another institute in the market. The analysis is based on the example of dealing with Dronninglund Sparekasse. The three alternatives will be analyzed from an economic and organizational perspective. In the end of the report I will prepare a recommendation.

During the analysis I found out that Sparekassen Kronjylland is a saving institute with a solid economy and a respected reputation. The yearly result and sum of equity ended on a satisfying level in the end of 2015. Furthermore is the sum of solvency also on a solid level, which has resulted in a cover of approximately 780 mio. kr. The sum of solvency gives the institute the possibility of growing with organic growth. Sparekassen Kronjylland is an institute with high costs compared to other institutes in the market. Because of this the alternatives have to be analyzed in an economic perspective.

Based on my analysis I recommend the first alternative. The alternative is chosen because of the lowest economic effect and easier organizational change. Sparekassen Kronjylland needs to try out the market before I recommend a fulltime expansion. My last perspective is made in according to the 0-rate market. Furthermore this perspective supports the chosen alternative.

## 2.0 Introduktion

Økonomisk usikkerhed, faldende renter og markant pres på de finansielle institutter har medført massiv omtale samt røre i den finansielle sektor. Hver dag fremføres holdninger og anbefalinger til den fremadrettede færd inden for finansverdenen. Der findes ingen facitliste, men både banker og sparekasser har taget deres forbehold og ageret forskelligt. Denne ageren er et interessant emne at belyse, da der må ligge mange gennemtænkte overvejelser bag enhver handling. Handlinger, som gennemføres tager udgangspunkt i opfyldelse af lovkrav, minimering af risici, ekspansion samt mulige organisatoriske forbedringer. Alle handlinger gennemføres for at kunne eksistere på det finansielle marked, hvor regler og forbehold opsættes. Netop handlingsalternativer omhandlende ekspansion vurderer jeg at være spændende i et nulrentemiljø, som vi i dag befinder os i.

Handlingerne, som foretages, når en finansiell virksomhed ekspanderer eller udvikler sig går på tværs af mange organisatoriske niveauer. Et behov for ekspansion eller fornyelse kan opstå tilfældigt eller via gennemtænkte analyser. Medierne samt de danske analyseinstitutters utallige analyser af danskernes ønsker og behov ligger i dag til grund for mange ændringer.

Analyseinstituttet Gallup<sup>1</sup> offentliggør blandt andet løbende analyser, som giver grobund for nytænkning i de finansielle institutter. Nulrentemiljøet vurderes dog også til at have en markant betydning for udviklingsmulighederne.

Dagligt bliver danskerne bestormet med nye muligheder inden for finansielle produkter og samarbejdspartnere. Den teknologiske udvikling har om end sparket konkurrencen blandt de danske pengeinstitutter i gang. Grundet henvisning til ovenstående analyse fra Gallup finder jeg det interessant at belyse de fremtidige muligheder for en lokal sparekasse i Midt- og Østjylland. Jeg henviser hermed til Sparekassen Kronjylland, som er en lokal sparekasse, som er kendt for sin sunde økonomi samt positive færd i lokalområdet. Der er tale om en sparekasse, som har formået at tage sunde beslutninger igennem finanskrisen. Dette har resulteret i en sund og solid sparekasse, som er vokset igennem de seneste mange år. Sparekassen står dog netop nu over for et væsentligt dilemma, da visionen bag succesen er at være en sparekasse for mange. Hermed overvejer instituttet hver eneste dag, hvorledes der skal ekspanderes yderligere eller ej. Dette udtaler adm. Direktør Klaus Skjødt ved offentliggørelse af halvårsregnskabet for 2014<sup>2</sup>.

Sparekassen Kronjylland har en lang og mindeværdig historie bag sig, som starter tilbage i 1829. Siden da har sparekassen primært fokuseret på rådgivning af kunder i Østjylland og omegn. Der har

---

<sup>1</sup> [www.gallup.com](http://www.gallup.com) (1)

<sup>2</sup> Sparekassen Kronjylland, halvårsrapport 2014.

altid været tale om en finansiel samarbejdspartner med fokus på den enkelte samt det lokale samfund. Sparekassen Kronjylland har desuden tidligere levet op til gammel skik, om at være en lokal vogter, som har overtaget flere mindre sparekasser i knibe. Dog har der igennem det sidste årti været fuld fokus på robuste og nytænkende beslutninger. Sidste store beslutning blev taget i 2012, hvor Sparekassen Østjylland blev opkøbt og den endelig ekspansion til Aarhus-området blev gennemført.

Som nævnt ovenfor er Sparekassen Kronjylland en sparekasse for mange. Men hvordan skal den fremtidige færden være, hvis sparekassen ønsker at fastholde netop denne vision.

*Et væsentligt og interessant dilemma er derfor følgende: Skal vi være størst, den mest loyale samarbejdspartner, den mest kompetente samarbejdspartner eller skal vi møde kunderne, hvor kunderne er?*<sup>3</sup>

Ovenstående dilemma ligger til grund for min foranstående analyse af Sparekassen Kronjyllands fremadrettede udviklingsmuligheder. Sparekassen Kronjylland har en klar strategi og målsætning fra ledelsens side. Sparekassen ønsker at forblive et stærkt og positioneret pengeinstitut og fastholde sin position blandt landets stærkeste institutter. Denne position mener bestyrelsen i Sparekassen Kronjylland at kunne fastholde ved at bibeholde sine troværdige værdier og visioner. Desuden ønsker sparekassen at vokse med organisk vækst<sup>4</sup>. Sparekassen har ingen intension om at blive den største finansielle samarbejdspartner på landsplan, men de ønsker at ekspandere og udvikle sig inden for de ”rigtige” områder<sup>5</sup> og dermed være blandt de stærkeste. Jeg anser derfor en analyse af muligheden for ekspansion til det nordjyske marked, som værende en interessant vinkel, da sparekassen i dag ikke har filialer i netop dette område.

Grundet ovenstående betragtninger har jeg i næstkommende afsnit fremført en problemformulering, som ligger til grund for min ønskede analyse.

---

<sup>4</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (1)

<sup>5</sup> [www.sparkron.dk](http://www.sparkron.dk) (1)

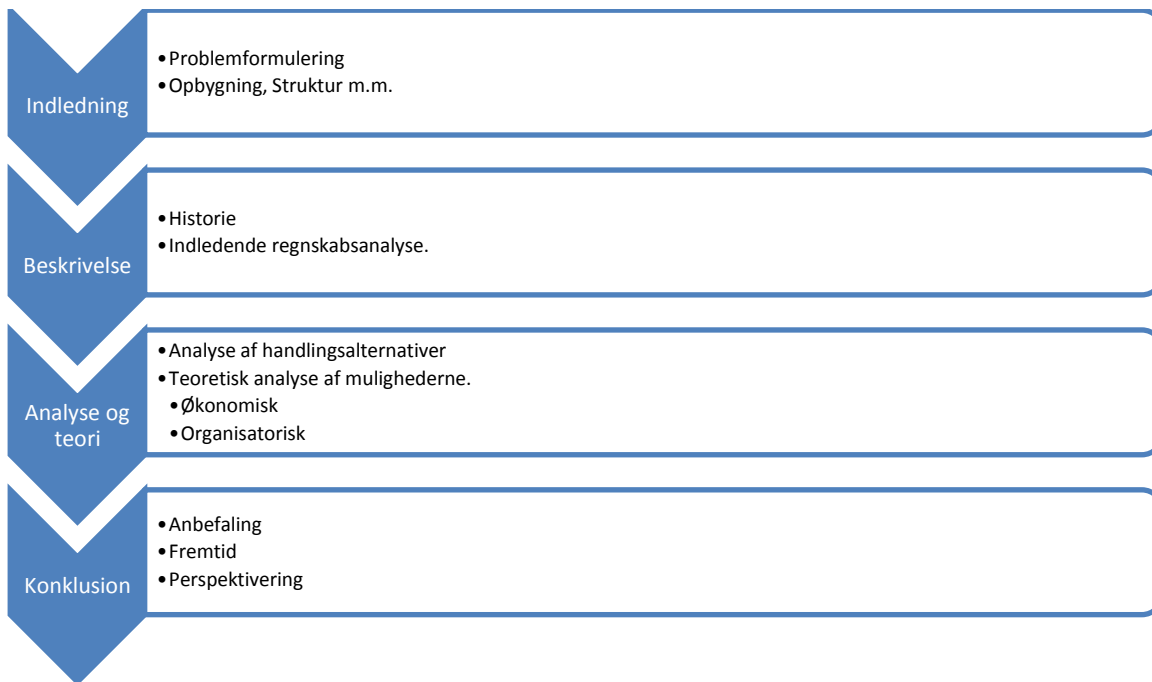
## 2.1 Problemformulering

*Hvordan kan Sparekassen Kronjylland udleve sin strategi om at blive et større pengeinstitut i Jylland? Hvilket handlingsalternativ bør sparekassen konkret følge for at opnå den mest fordelagtige eksponering i Nordjylland?*

Sparekassen Kronjylland har tidligere ekspanderet ved hjælp af fusion, opkøb af udbudte filialer samt egen ekspansion ved åbning af nye filialer i et nyt område. Hvilken strategi bør sparekassen følge i ovennævnte situation? Eksponeringen ønskes belyst fra et økonomisk og et organisatorisk perspektiv

## 2.2 Opbygning af opgaven

Ovenstående problemstilling vil blive besvaret ud fra kvalitative data. Den samlede dataindsamling er domineret af desk research, som er foretaget via internettet samt yderligere indhentning af aktuelle artikler fra valide udgivere. Artiklerne vil være udvalgt med omhu for at skabe validitet i mine udsagn. Der vil være tale om videnskabelige artikler samt udvalgte analyser fra analyseinstitutter som Gallup, Willis, Finans/invest m.m. Denne dataform angives som værende den eksterne del. Ydermere vil der blive anvendt internt materiale fra de respektive finansielle institutter. Her menes konkrete offentlige årsrapporter fra involverede finansielle institutter. Samt intern information, som hentes via institutternes hjemmesider. Sidst anvendes teoretisk viden, som er tilegnet via deltagelse på HDFR studiet samt skriftligt materiale herfra. Desuden anvendes supplerende viden fra mit daglige arbejde i den finansielle sektor. Nedenstående figur angiver selve opbygningen i projektet, som sammensættes ud fra ovennævnte materiale:



Figur 1: Opbygning af projekt. Kilde: Egen tilvirkning.

### 2.2.1 Valg af handlingsalternativer samt valg af finansielle institutter.

Sparekassen Kronjylland har mulighed for at ekspandere til det Nordjyske, hvorfor jeg ser det nødvendigt at opstille handlingsalternativer, så jeg bedst muligt kan komme med en anbefaling til sparekassens videre færden. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i 3 handlingsalternativer, som kan hjælpe Sparekassen Kronjylland til at opnå den ønskede vækst. Handlingsalternativerne er nedenstående:

- Egen ekspansion i Nordjylland, som er det ønskede nye område.
- Deløpkøb af eksisterende filialer i det ønskede område.
- Fusion med Dronninglund Sparekasse, som i dag er en sparekasse med en god eksponering i det ønskede område.

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i en konkret fusion med Dronninglund Sparekasse. Netop denne sparekasse er valgt, da jeg vurderer, at der er tale om en sparekasse med nogenlunde samme idegrundlag som Sparekassen Kronjylland i dag besidder. Desuden passer Dronninglund Sparekasses filialnet meget fornuftigt til det område, som der ønskes at ekspanderes til. En fusion med Dronninglund Sparekasse vil på forhånd være en unik samarbejdsaftale, når man ser på de bløde værdier og fysiske placeringer. Dog er det interessant også at se på det økonomiske



perspektiv, da dette danner grundlag for en fusion eller ej. Min analyse af netop fusionen vil derfor ende ud med en vurdering/anbefaling af, om fusionen bør gennemføres eller ej.

Der vil være tale om en objektiv anbefaling, da jeg ikke er ansat i et af ovenstående institutter. Jeg har desuden intet forhold til institutterne, hvorfor der er tale om en udefrakommende analyse.

### 2.2.2 Struktur

Indledningsvis redegøres der for Sparekassen Kronjyllands færden på det finansielle marked.

Hvorledes er denne sparekasse opstået, samt hvordan har den udviklet sig over de seneste mange år. Desuden gennemføres en indledende økonomisk analyse af sparekassen, som angiver, hvorledes de er eksponeret på nuværende tidspunkt. Regnskabsanalysen vil være baseret på regnskabsårene 2012 – 2014. Jeg vil i denne fase anvende simple regnskabsmæssige værktøjer, som gør det muligt at belyse deres konkrete økonomiske situation. Af nøgletal ønskes blandt andet at anvende resultat før skat, nettoindtjening, omkostningsprocent samt gøre brug af ROE og ROA for at skabe et retvisende billede af den økonomiske udvikling. Det indledende afsnit vil desuden indeholde en sammenkodning til det lovgivningsmæssige perspektiv i forhold til solvens og likviditet. Her vil der blive taget udgangspunkt i gældende regler inden for lov om finansiel virksomhed (LOFV), som gør sig gældende i 2015.

Analysedelen fremføres ved at analysere og vurdere 3 handlingsalternativer, som Sparekassen Kronjylland kan anvende for at imødekomme den ønskede ekspansion til Nordjylland.

- **1. handlingsalternativ** vil imødekommes ved at analysere og vurdere muligheden for at åbne egne afdelinger i det ønskede område. Analysen vil bestå af en økonomisk vurdering af muligheden, samt hvordan en sådan ekspansion vil påvirke det organisatoriske i Sparekassen Kronjylland.
- **2. handlingsalternativ** vil imødekommes ved at analysere og vurdere muligheden for at opkøbe/deløpkøbe eksisterende enheder i de ønskede områder. Analysen vil bestå af en økonomisk vurdering, samt en vurdering af en sådan påvirkning på det organisatoriske niveau. Et opkøb/deløpkøb vil give både udfordringer og muligheder på det organisatoriske niveau, hvorfor jeg ser dette yderst interessant at analysere.
- **3. handlingsalternativ** vil imødekommes ved at analysere og vurdere muligheden for en konkret fusion med Dronninglund Sparekasse, som i dag agerer i det ønskede område, som Sparekassen Kronjylland ønsker at ekspandere. Desuden har de to sparekasser sammenlignelige værdier, hvorfor en fusion deslige er væsentlig at overveje. Analysen vil

blive gennemført ved at belyse, hvorledes konkrete økonomiske nøgletal vil blive påvirket ved fusionen. En organisatorisk analyse vil igen fremkomme, da en sammenkobling heraf vil give god mening. Den organisatoriske del vil analyseres ud fra muligheder og udfordringer, som automatisk vil dannes ved en fusion.

Ovenstående analyse og vurdering af de 3 handlingsalternativer vil resultere i en endelig anbefaling af, hvad Sparekassen Kronjylland bør vælge for at opnå den mest optimale entre på det nordjyske marked. Det afsluttende afsnit vil ydermere indeholde en perspektivering til det aktuelle finansielle marked.

### 2.3 Afgrænsning

Jeg afgrænser mig fra direkte kontakt med institutterne, da mit problemfelt er sammensat ud fra egen tilvirkning. Problemfeltet er udarbejdet med udgangspunkt i Sparekassen Kronjyllands egen strategi inden for vækst, men danner ej grundlag for igangværende strategiske tiltag.

Jeg afgrænser mig fra at beskrive teorien bag de anvendte nøgletal og organisatoriske modeller og teorier, da jeg forudsætter, at læseren kender til disse. De anvendte økonomiske nøgletal er beregnet ud fra årsrapporter fra henholdsvis 2012, 2013 og 2014 fra de respektive sparekasser. Sparekassen Kronjylland fremførte d. 13/4-2015 deres årsrapport for 2014, hvorfor denne kun mangler accept fra repræsentantskabet. Rapporten er godkendt af bestyrelse og revisor, hvorfor jeg har valgt at gøre brug af de nyeste tal herfra.

Jeg afgrænser mig fra at belyse handlingsalternativernes økonomiske påvirkninger ned til mindste detalje. Der vil derfor udelukkende gøres brug af overordnede økonomiske påvirkninger, da jeg ej foretager fremtidige kalkulationer på alternativerne. Jeg afgrænser mig ydermere fra at foretage en konkurrencemæssig analyse af handlingsalternativernes påvirkning.

Jeg afgrænser mig fra at gennemføre en fusion/overtagelse af Dronninglund Sparekasse til mindste detalje. Jeg antager derfor en overtagelsespris ud fra en begrænset økonomisk analyse af Dronninglund Sparekasse for efterfølgende at kunne sammenligne med Sparekassen Kronjyllands nærværende overtagelse af Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse. Fusionen gennemføres udelukkende med henblik på få økonomiske nøgletal samt overordnede synergieffekter. En vurdering af handlingsalternativerne tager udgangspunkt i en her og nu betragtning, og jeg afgrænser mig dermed for at fremskrive effekterne af de analyserede ekspansionsmuligheder.

Jeg vil forholde mig kritisk over for kilder, samt udelukkende anvende materiale, som jeg personligt vurderer som værende troværdigt og uden politisk overbevisning.

### 3.0 Historien bag Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland er efterhånden en ældre og solid spiller på det finansielle marked.

Sparekassens historie starter tilbage i 1829, hvor 5 randrusianere ansøgte den daværende konge om tilladelse til at åbne en sparekasse i Randers. Sparekassen, som dengang gik under navnet ”Sparekassen for Randers by og omegn” blev hurtig en succes, da denne blev omtalt i den lokale presse, og borgerne var klar til at støtte op om projektet<sup>6</sup>.

Sparekassen blev hurtigt en succes i nærområdet. De første 26 år af sparekassens historie var hovedsædet indlogeret hos den ansatte bogholder. Senere måtte der dog flyttes til mere offentlige lokaler, hvor der kunne opsættes skrankefunktioner, så kunderne var at finde på den ene side, og medarbejderne på den anden side. Sparekassen klarede sig i mange år med kun en enkelt filial, da meget af arbejdet foregik i lokalområdet, hvor der blev hjulpet godt til. I 1944 stod sparekassen for første gang over for en udvidelse, da den omkringliggende Værum-Ørum Sparekasse ikke længere kunne få enderne til at nå sammen. Den daværende bestemmende stab besluttede hermed at hjælpe og overtage den pågældende lokale sparekasse. Lignende episoder gjorde sig gældende utallige gange over de næste mange år, hvorfor sparekassen pludselig havde mange åbne filialer i nærområdet. Der var nu tale om en spiller i det midtjyske, som virkelig havde sat sit præg på kunderne. Kunderne havde opbygget en vis respekt for denne sparekasse, hvorfor der i 1984 blev besluttet, at kunderne skulle have mulighed for at købe garantbeviser, og dermed blive en medejende institution. Garantbeviserne blev revet væk, hvilket også har medført, at Sparekassen Kronjylland i dag er Danmarks største garantsparekasse målt på garantier. I 1988 blev sparekassen for Randers og omegn så stor, at det var tid til navne skift. Herefter var der nu tale om Sparekassen Kronjylland, som efterhånden dækkede et bredt område i det kronjyske<sup>7</sup>.

Igennem de næste 20 år sorteres der grundigt i filialer og der fusioneres deslige løbende med andre sparekasser, så som Mørke Sparekasse. Sparekassen Kronjylland brugte desuden årrækken frem til 2013 på at ekspandere til ønskede nye markeder. Sidste ekspansion til et nyt område gjorde sig gældende i 1995, hvor sparekassen åbnede sine første filialer i Aarhus området. Videre ekspansion i

---

<sup>6</sup> [www.sparkron.dk](http://www.sparkron.dk) (2)

<sup>7</sup> [www.sparkron.dk](http://www.sparkron.dk) (2)

Aarhus gjorde sig løbende gældende. I 2011 blev dele af Fjordbank Mors med filialer i Aarhus opkøbt af Finansiell Stabilitet. Sparekassen Kronjylland arbejder stadig med Aarhus området, da der her er tale om et stærkt og voksende område, som er vigtig at besidde.

Næste skridt i Sparekassens historie kunne blive en ekspansion til det Nordjyske. Denne ekspansionsmulig ønskes belyst ud fra næstkommende analyse og vurdering.

### 3.1 Sparekasse kontra bank

Sparekassen Kronjylland er en garantsparekasse, hvilket kommer til udtryk ved dens ejerform. Sparekassen er en selvejende institution, hvor et antal garanter står bag instituttet. En garantsparekasse er ejet af garanter, som har valgt at indskyde minimum 20.000 kr. i garantkapitalen. Et sådan indskud giver mulighed for medbestemmelse i virksomheden, samt sikrer grobunden for den fremtidige drift. Medbestemmelsen er ikke at sammenligne med aktionærer, da disse kræver del i overskuddet. Garanterne indvilger tværtimod i, at overskud anvendes til at bidrage til de omkringliggende lokalsamfund. Garanterne indbydes hvert 2. år til garantmøder, hvor den økonomiske situation nøje gennemgås. Ydermere afholdes afstemning til repræsentantskabet hvert 4. år, hvorfor garanterne også har indflydelse på deltagerne heri<sup>8</sup>. Alt i alt adskiller en sparekasse sig fra en bank grundet ejerskabsformen. En bank er drevet af aktionærer, hvorfor de forventer at få del i det samlede overskud. Sparekasser er modsætningsvis drevet af garanter, som ikke forventer del i overskud, men blot del i ejerskab og beslutningsprocesser<sup>9</sup>.

### 4.0 Finansiell forståelse af Sparekassen Kronjylland

Næstkommende afsnit vil omhandle en regnskabsmæssig analyse af Sparekassen Kronjyllands performance set over de seneste 3 år. Ydermere ønsker jeg at belyse Sparekassens omkostningsniveau, for at danne grundlag for mulige udviklingspunkter. Analysen anses som værende relevant, da det efterfølgende vil være muligt at udpege både muligheder og udfordringer på det økonomiske niveau. Regnskabsanalysen vil desuden ligge til grund for min fortsættende analyse af sparekassens tre handlingsalternativer, som i fremtiden vil gøre sig gældende. Analysen af handlingsalternativerne vil henvise til de omtalte nøgletal og deres påvirkning heraf. En forudsætning for Sparekassen Kronjyllands strategiske plan om øget vækst er, at økonomien fortsætter sin positive udvikling.

---

<sup>8</sup> [www.sparkron.dk](http://www.sparkron.dk) (2)

<sup>9</sup> [www.banktorvet.dk](http://www.banktorvet.dk) (1)

## 4.1 Regnskabsanalyse af relevante nøgletal

Sparekassen Kronjylland er en sparekasse, som årligt fremfører årsregnskab for sine garanter og samarbejdspartnere. Jeg ønsker at analysere og beskrive, hvorledes sparekassen har formået at performe siden 2012.

### 4.1.1 Resultat efter skat

Resultat efter skat er et skarpt udtryk for sparekassens reelle bundlinje – tjenes der kort sagt penge eller ej? En analyse af netop dette nøgletal giver mulighed for at følge en værdistigning i en virksomhed. En sund og solid udvikling kommer til udtryk ved blandt andet stigende resultat efter skat, da dette kan have indflydelse på den kommende økonomiske udvikling. Indtjeningen bør med fordel stige i takt med volumen i virksomheden.

<b>Resultat efter skat i 1.000 kr.</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Sparekassen Kronjylland</b>	100.500	123.000	107.000

Figur 2: Resultat efter skat. Kilde: bilag 2 samt Årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland 2012 – 2014.

Sparekassen Kronjylland oplevede i første halvår 2014 en tilfredsstillende fremgang i årets resultat, hvilket blandt andet skyldes nye og funktionelle tiltag over for oprettelse af nye kundeforhold. Aktiviteter omhandlende kapring af nye kunder har givet pote, og sparekassen har i løbet af 2014 fået mange nye og gode kundeforhold, som løbende bidrager til det samlede resultat. Desuden gav salget af NETS en forbedring af kursreguleringerne sammen med en positiv udvikling i kursen på Sparinvest. Ydermere er gebyrindtægterne steget, hvilket primært skyldes kundernes utallige omlægninger af kreditforeningslån i 2014. Kunderne har igennem længere tid været tilbageholden med sine udlån, men renteniveauets udvikling har medført, at udlånsp porteføljen fastholdes på et nogenlunde niveau frem mod ultimo 2014. Indlånsoverskuddet befinder sig på 3 mia. kr. ved første halvårsrapport for 2014<sup>10</sup>. Den positive udvikling i virksomheden skaber tiltro fra garanter og samarbejdspartnere, da en investering i Sparekassen Kronjylland helst skal give anledning til en bedre forrentning end ved en alternativ placering. Sparekassen Kronjylland led dog et lille knæk, da Finanstilsynet var en tur på besøg i starten af 2015, hvilket har resulteret i tilpasninger af den endelige årsrapport for 2014. Sparekassen blev pådraget en markant nedskrivning til domicilejendomme, hvorfor årets resultat endte på ca. 100 mio. kr. efter skat. Stadig et flot resultat, som koncernen er tilfreds med.

<sup>10</sup> Sparekassen Kronjylland, halvårsrapport 2014.

#### 4.1.2 Nettoindtjening

Nettoindtjeningen angiver, hvorledes Sparekassen Kronjylland formår at skabe indtjening. Her ses på regnskabstallene renteindtægter kontra renteudgifter. Et finansielt institut tjener penge ved at modtage indlån fra kunder, for herefter at anvende midlerne som udlån til andre kunder. Kundernes investeringsbehov løses ved, at institutterne konverterer korte indlån til længerevarende udlån. Ved brug af denne metode påtager institutterne sig risiko ved at agere kreditformidler. Der er tale om henholdsvis likviditet- og kreditrisiko, hvilket institutterne tager betaling for via et rentetillæg, som forbedrer rentemarginalen<sup>11</sup>.

<b>Nettoindtjening i 1.000 kr.</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Sparekasse Kronjylland</b>	616.000	629.600	636.588

Figur 3: Nettotindtjening. Kilde: bilag 2 samt Årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland 2012 – 2014.

Nettoindtjeningen er faldet over perioden, hvilket skyldes et generelt pres på den finansielle sektor. Sparekassens udlån har især været påvirket af den faldende aktivitet på lånemarkedet. Den danske befolkning har igennem længere tid haft fokus på at afvikle gæld frem for at spare op. Dette er den primære årsag til nedgangen i den samlede nettoindtjening. Rentemarginalen er ydermere udsat for et konstant pres, da indlånsrenten igennem 2014 kun er faldende. De finansielle institutter oplever at skulle betale mere for deres indlån, end hvad de selv kan placere midlerne til i pengemarkedet. Dette er årsagen til de gældende høje udlånsrenter<sup>12</sup>. Denne udfordring leder mig videre til kommende afsnit omkring omkostningsstrukturen i Sparekassen Kronjylland.

#### 4.1.3 ROA

Nøgletallet ROA (Return on assets) anvendes typisk til sammenligning af institutter imellem. Nøgletallet angiver den regnskabsmæssige rentabilitet af sparekassens drift uden at tage hensyn til, hvorledes finansieringen er sammensat. Der er tale om et godt sammenligningsværktøj, da det er ubetydeligt hvor stor koncern der er tale om, samt størrelsen på kapitalgrundlaget. Nøgletallet fortæller altså, hvor god instituttet har været til at forrente den kapital, som der har været til rådighed.

<b>ROA</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Sparekassen Kronjylland</b>	0,6	0,73	0,61

Figur 4: ROA. Kilde: bilag 2 samt Årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland 2012 – 2014.

<sup>11</sup> Finansielle forretninger og rådgivning – Privat (2013), kap. 1, s. 7-8.

<sup>12</sup> Finans/invest (1)

Nøgletallet ROA viser Sparekassen Kronjyllands evne til at genere overskud ud fra den aktuelle balancesum. Figur 4 angiver en næsten uændret tendens, hvor overskuddet betragtes i forhold til den samlede balance. Den uændrede tendens skyldes en lille nedgang i overskuddet samt tilsvarende nedgang på balancen, som igennem de anførte 3 år er faldet fra 17,4 mia. kr. til 16,7 mia. kr. i 2014.

#### 4.1.4 ROE

Nøgletallet ROE (Return on equity) angiver, hvorledes ejernes kapital forrentes i virksomheden. Derfor er der tale om et nøgletal, som er meget populært blandt aktionærer og garantier. Niveaulet af netop ROE giver indblik i, hvor meget kapitalen forrentes med, og der sammenlignes derfor som oftest med en dansk statsobligation som alternativ placering. ROE skal helst befinde sig over niveauet for en dansk statsobligation, som pt. befinder sig på et meget lavt niveau grundet det aktuelle pres på kronen.

ROE efter skat	2014	2013	2012
<b>Sparekassen Kronjylland</b>	4,1	5,1	4,7

Figur 5: ROE efter skat. Kilde: bilag 2 samt Årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland 2012 – 2014.

ROE efter skat befinder sig på et meget fint niveau set i forhold til en alternativ placering i pengemarkedet. På nuværende tidspunkt kan man som investor placere sine likvide midler i en dansk 10-årig obligationsserie til en rente på ca. 0,5 %. Hvis man ydermere ser på den finansielle sektors andre grupper af pengeinstitutter ligger Sparekassen Kronjylland ligeså på et meget pænt niveau. Faldet i ROE skyldes en nedgang i årets samlede resultat på godt 23 mio. kr., hvortil egenkapitalen stadig er uændret.

ROE efter skat	2014	2013	2012
<b>Gruppe 1</b>	1,39	3,56	5,16
<b>Gruppe 2</b>	1,03	3,08	4,90
<b>Gruppe 3</b>	-0,17	2,05	4,30
<b>Gruppe 4</b>	0,21	0,09	2,96
<b>Gruppe 1 - 4</b>	-0,86	-4,32	-3,32

Figur 6: ROE efter skat i markedet. Kilde Finanstilsynet, tak og fakta 2012-2014.

Ovenstående figur viser store forskelle i ROE på det finansielle marked. ROE afspejler ikke investorernes forventede afkast, men derimod deres mulige afkast ved den givne investering.

Sparekassen Kronjylland har garantkapital på i alt 524 mio. kr. i år 2014<sup>13</sup>. Garantikapitalen steg fra 2012 til 2013. Stigningen på ca. 30 mio.kr. skyldtes en markant fremgang i kundeudviklingen. Sparekassen Kronjylland fik i denne periode ca. 1.800 nye garanter. Dette viser også, at mange garanter ønsker at investere i instituttet for at få et sikkert afkast. Rent regnskabsmæssigt er garantkapitalen dog faldet med ca. 55 mio. kr. fra 2013 – 2014, da sparekassen har indfriet den fulde garantkapital til Finansiell stabilitet, som blev indbetalt i forbindelse med Bankpakke 2. Ved fusion, sammenlægning eller lignende vil nye garanter få mulighed for at konvertere deres eksisterende garantkapital til ny garantkapital i Sparekassen Kronjylland. Antallet af disse konverteringer er et godt pejlemærke til, om den nye samarbejdspartners kunder tror på investeringen i den nye sparekasse eller ej. Med Sparekassen Kronjyllands historiske resultater vil mange garanter formentlig vælge at konvertere for at få glæde af afkastet, som på nuværende tidspunkt er fastsat til 2,25 %<sup>14</sup>.

#### 4.2 Omkostningsfokus og dets muligheder

Sparekassen Kronjylland ønsker at ekspandere og blive større inden for de rigtige områder. Et vigtigt grundlag for dette ønske er klart, at potentialet ses internt i instituttet. Det eksterne marked har dog også en vis betydning, da kundernes købekraft, den økonomiske udvikling og markedets potentiale spiller en stor og vigtig rolle. Ekspertterne spår 2015 som værende et år med fortsættende økonomisk uro, hvilket i årets første 2 måneder har resulteret i en historisk lav dansk rente. Renteniveauet har indtil videre sat gang i boligmarkedet, og der forventes konverteringsbølger som aldrig før udtaler chefdirektør Carsten Nøddebo fra Realkredit Danmark.<sup>15</sup> Hvis det lave renteniveau fortsætter, vil dette uden videre stille og roligt sætte gang i danskernes købekraft, hvilket ligeså vil medføre en øget interesse for netop Sparekassens interne produkter. En efterspørgsel heraf vil sætte gang i hjulene, og give god mulighed for øget indtjening i netop 2015.

Et område, som desuden også er vigtigt at betragte er omkostningssiden. Danske pengeinstitutter er naturligt under pres grundet den pressede rentemarginal, faldende dækningsbidrag og høje omkostninger<sup>16</sup>. Sparekassen Kronjylland beskriver selv, at løbende poster som omkostningsprocent, solvens, fundingomkostninger og personaleomkostninger er i høj fokus. En nærtstående analyse af netop disse områder danner grundlag for sparekassens udviklingspotentiale.

---

<sup>13</sup> Henviser til bilag 3.

<sup>14</sup> [www.sparkron.dk](http://www.sparkron.dk) (3)

<sup>15</sup> [www.business.dk](http://www.business.dk) (1)

<sup>16</sup> Finans/Invest (1)



Altså – kan der skabes vækst ud fra egen kapital, samt er 2015 det rette tidspunkt at foretage sin ekspansion.

#### 4.2.1 Personaleomkostninger og omkostningsprocent

I min analyse af omkostningerne har jeg valgt at belyse de samlede omkostninger til personale og administration, da den finansielle sektor anses som værende et særdeles løntungt erhverv set i forhold til andre brancher. Omkostningerne til personale er steget igennem finanskrisen, hvortil udlånene eksempelvis er faldende<sup>17</sup>. Det er derfor interessant at belyse, om Sparekassen Kronjylland følger denne trend eller ej.

Personaleomkostninger	2014	2013	2012
<b>Antal medarbejdere</b>	610	597	575
<b>Omkostninger til medarbejdere</b>	609.000	578.000	562.000
<b>Medarbejdere pr. balancemilliard</b>	32	35	33
<b>Omkostningsprocent</b>	68%	64%	65%

Figur 7: Personaleomkostninger, kilde Årsrapport 2013, Årsrapport 2014 samt analyse af Lars Krull jf. bilag 4

Personaleomkostningerne i Sparekassen Kronjylland har igennem mange år været kendt for at befinde sig på et højt niveau, hvilket svarer nøje til markedets generelle niveau. I Sparekassen Kronjylland skyldes den høje omkostningsprocent til dels udviklingen i antallet af medarbejdere, som igennem hele den analyserede periode har været stigende. Stigningen har medført, at staben i moderselskabet i dag udgør ca. 610 personer. Personaleomkostningerne er i 2014 opsat til 609 mio. kr., hvilket medfører 32 medarbejdere pr. balancemilliard. Forsker, Lars Krull, har udfærdiget en rapport omhandlende pengeinstitutters samlede omkostninger til personale, hvor Sparekassen Kronjylland befinder sig i den øverste halvdel. En valid sammenligning kunne foretages til Den Jyske Sparekasse<sup>18</sup>, som arbejder med ca. 21 medarbejdere pr. balancemilliard. Dette kunne altså være et fokusområde for netop Sparekassen Kronjylland for at nedbringe den samlede omkostningsprocent.

Den samlede omkostningsprocent til personale anses desuden som værende interessant at betragte i forhold til det aktuelle marked, hvilket gøres ved at se på personaleomkostningerne i forhold til de samlede nettorente- og gebyrindtægter. Udviklingen i omkostningsprocenten har samlet set været stigende over perioden, hvilket må ses som kølvandet på opkøb og udvidelser inden for branchen. Sparekassen Kronjylland har de seneste år haft fuld fokus på ekspansion, hvilket har medvirket til

<sup>17</sup> Finans/Invest (1)

<sup>18</sup> Validt sammenligningsgrundlag grundet størrelse af udlån og egenkapital jf. Årsrapport 2014.

opkøb og dermed også øgede personaleomkostninger og tilsvarende stigende indtægter. Fremadrettet bør instituttet have fokus på faldende omkostninger og stigende indtægter for at nedbringe omkostningsprocenten til et niveau, som svarer til markedets ca. 50 %<sup>19</sup>.

#### 4.2.2 Fundingomkostninger

Yderligere omkostninger, som er væsentlige at betragte er sparekassens samlede fundingomkostninger. Et værktøj til belysning heraf er Weighted Average Cost of Capital, hvilket betyder vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger. Nøgletallet er væsentlig i denne analyse, da det giver indblik i, hvorledes Sparekassen Kronjylland formår at funde sig. Nøgletallet kan desuden sammenlignes med andre institutter for at få et indblik i, om fundingen er optimal eller ej.

Formlen for WACC ser således ud, og kan inddeles i to led:  $WACC = Kd(1 - T)L + Ke(1 - L)$ . Første led " $Kd(1 - T)L$ " angiver samlede udgifter til fremmedkapital, hvorimod andet led " $Ke(1 - L)$ " angiver samlede udgifter til egenkapitalen.

Kd: Prisen på den rentebærende likviditet

T: Skattesats for erhverv = 25 %.

L: Passiver i forhold til balancen.

Ke: Prisen på egenkapital

Som udgangspunkt bør første led være billigere end andet led, da egenkapitalen er forbundet med større risici. Dog er egenkapitalen væsentlig, da denne positivt tæller med i den samlede solvens. Første led "fremmedkapital" indeholder indlån på anfordring, garantikapital samt særlige indlån i forhold til almindelige udlån. Der er altså tale om en likviditet, som er meget forskelligt værdisat alt efter, hvilken specifik form, som der er tale om. Det andet led er den samlede pris for egenkapitalen, hvilket omhandler investorernes samlede præmiebetaling for deres investering i sparekassen. Investorerne skal altså have en betaling for at løbe risikoen ved at placere deres midler. Summen af denne præmie kan normalvis sammenlignes med egenkapitalforrentningen, som let kan sammenlignes virksomhederne imellem. Beregningen har dog i forhold til Sparekassen Kronjylland den udfordring, at Sparekassen Kronjylland er en selvejende institution. Dette betyder blandt andet, at investorerne ikke direkte ser på potentialet for større forrentning, da forrentningen af garantkapitalen er fastsat.

---

<sup>19</sup> Finans/Invest (1) Figur 12a, omkostningsprocent før nedskrivninger.

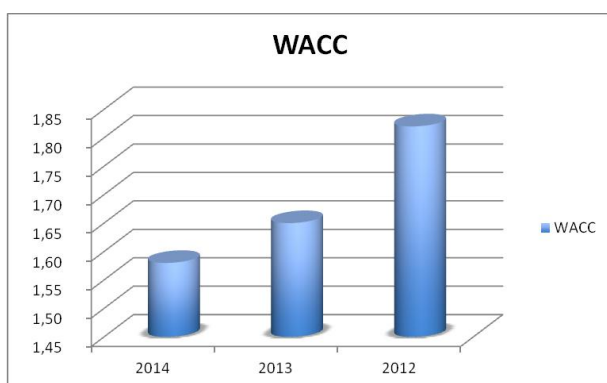
Formlen, som danner grundlag for prissætningen af  $K_e$  er følgende:  $K_e = r_f + \beta (k_m - r_f)$ , hvortil hvert led er beskrevet nedenfor:

$r_f$ : Den risikofrie rente i markedet.

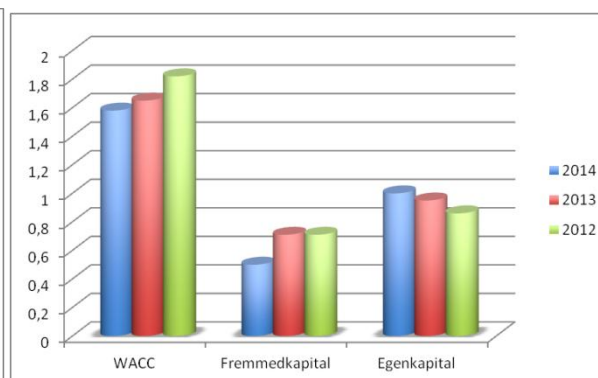
$\beta$ : Samlet risiko i forhold til markedet.

$k_m$ : Forventet afkast i markedet.

Den risikofrie rente fastsættes til 1,66 %, hvilket er den gennemsnitlige forskel mellem markedsafkastet på danske aktier<sup>20</sup> og en dansk 10årig statsobligation<sup>21</sup>. Min foranstående analyse af WACC baseres på økonomiske nøgletal fra 2012 – 2014, hvorfor den gennemsnitlige forskel deslige er baseret på samme periode. Beta  $\beta$  anføres til 1, da Sparekassen Kronjylland ej er børsnoteret og derfor ikke kan sammenlignes med aktiemarkedets kursfølsomhed. Beta angiver i korte træk en akties kursfølsomhed i forhold til det samlede aktiemarked. En betaværdi på 1 betyder, at aktien følger markedet fuldstændigt. En beta under 1 betyder, at aktien er mindre risikobetonet end markedet, samt en beta over 1 betyder, at aktien er mere risikobetonet og reagerer kraftigere på udsving i markedet. Den sidste vigtige faktor i formelen er det forventede afkast i markedet. Denne faktor fastsættes ved at se på en gennemsnitlig udvikling i finansaktier i Danmark og egenkapitalforrentningen i de danske pengeinstitutter set over en periode på 8 år. 8 år er valgt for at skabe et validt billede af markedsafkastet. Faktoren er beregnet til 8,42 %<sup>22</sup>.



Figur 8: WACC i perioden 2012 – 2013.  
Kilde: Egen tilvirkning ud fra nøgletal fra gældende årsrapporter.



Figur 9: Prisen på fremmedkapital kontra egenkapital. Kilde: Egen tilvirkning ud fra nøgletal fra gældende årsrapporter.

<sup>20</sup> [www.naitonalbanken.dk](http://www.naitonalbanken.dk) (1)

<sup>21</sup> [www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com) (1)

<sup>22</sup> Henviser til bilag 7

Ovenstående figurer viser, at WACC er faldende igennem den regnskabsmæssige periode, hvilket er positivt. WACC falder i perioden fra 1,82 til 1,58. Positiviteten fremkommer ved, at sparekassen formår at funde sig billigere år for år, hvilket er positivt set i forhold til den samlede rentemarginal, som i sidste ende bidrager til et større overskud. En faldende WACC giver sparekassen mulighed for at udbyde produkter med lavere priser og derved stadig tjene penge på forretningen. En sådan mulighed er væsentligt i et konkurrencepræget marked, hvor kunderne kan vælge til og fra, som de ønsker. En stærk pris på udlån kan også have været skyld i den positive kundeudvikling.

Figur 9 viser et væsentligt opmærksomhedspunkt i forhold til sparekassens WACC. Der er tale om udviklingen i egenkapitalen, som på den ene side er en positiv udvikling set i forhold til den samlede soliditet, men tværtimod negativ set i forhold til den samlede betragtning af WACC, da denne funding kan være dyrere end funding igennem fremmedkapital. Denne udvikling er typisk set i forhold til det aktuelle rentemarked, da institutterne ej har mulighed for at tiltrække indlån grundet de lave indlånsatser. Alt i alt viser udviklingen i WACC en positiv tendens, hvorfor det kan konkluderes, at Sparekassen Kronjylland ej bør ændre den strategiske tilgang til netop dette omkostningspunkt. En overvejelse bør dog ligge i ekspansionsmulighederne i et marked, som på nuværende tidspunkt rent økonomisk er trykket i bund.

#### 4.3 Delkonklusion

Ovenstående interne regnskabsanalyse angiver, at Sparekassen Kronjylland med god grund kan kalde sig en solid sparekasse, som hører til i top 10 over største finansielle institutter i Danmark. Regnskabet viser, at sparekassen har formået at skabe positiv udvikling i indtjeningen, som i første halvår 2014 gav et overskud på 142 mio. kroner før skat. Dette er et resultat af engangssalget af NETS, samt nye samarbejdsaftaler med nye og gode kunder. Sparekassen mærker stadig en vis tilbageholdenhed fra private og erhvervs-kunder, hvilket tydeligt ses i årets samlede resultat, som endte med et samlet resultat på 100,5 mia. kr. Ydermere er markedet generelt under pres, hvilket Sparekassen Kronjylland deslige lider under ifølge min ovenstående analyse af især omkostningsdelen og WACC. De finansielle institutter er generelt kommet fornuftigt på den anden side af finanskrisen, men de fleste institutter lider stadig under lave forrentninger af især egenkapitalen, hvilket som beskrevet er en dyr finansieringskilde. Forrentningen af egenkapitalen er presset, da sparekassen fra markedet bliver trykket af de historiske lave renter, hvorfor det er svært at opnå en optimal forrentning af kapitalen. Sparekassen Kronjylland anbefales derfor at have fokus

på omkostningsdelen, når den endelige ekspansionsform skal vælges. Den ønskede ekspansion til Nordjylland skal derfor vurderes med omkostningskritiske briller.

Næstkommende afsnit vil indeholde en analyse samt fortolkning af Sparekassen Kronjyllands kapitalsammensætning og risikoeksponering. Kravene til kapitaldækning samt risikostyring er løbende via lovkrav blevet skærpet frem mod 2015, hvorfor en analyse heraf giver mening i forhold til sparekassens samlede strategiske ønske til fremtidig ekspansion på det finansielle marked.

#### **4.4 Kapitalkrav ved drift af finansiell virksomhed**

Kapitalkravene til finansielle institutter er under løbende tilpasning frem mod 2019. Et skarpt hjørne er nået i 2015, hvor CRD-IV kravene til fordeling af den samlede basiskapital er endeligt indført. Regler og love har altid været sammenkoblet med bankvirksomheder, da behandling af likvide midler er indbefattet af en vis form for risiko. Der findes derfor regler for, hvor meget likviditet et finansielt institut som minimum skal opbevare i forhold til mængden af risikovægtede poster, så som udlån, garantier m.m. Ydermere findes regler for kvaliteten af kapitalen, hvilket senere uddybes i forhold til Sparekassen Kronjylland. Reglerne er nøje beskrevet i FIL og kapitaldækningsbekendtgørelsen. Lovgivningen danner endvidere grundlag for tilsynsdiamanten, som nedenfor er beskrevet med udgangspunkt i Sparekassen Kronjylland. Tilsynsdiamanten anvendes for at vurdere, hvorledes instituttet har behov for et yderligere solvensbehov eller ej. Opfyldelsen af kapitalkrav og sammensætningen af risici er nødvendige at belyse i forbindelse med sparekassens muligheder for ekspansion. En mulig ny samarbejdspartner skal kunne inddrages uden at påvirke kravene i negativ retning, samt en alternativ ekspansions mulighed skal ligeså kunne gennemføres uden direkte at have negativ påvirkning på kravene.

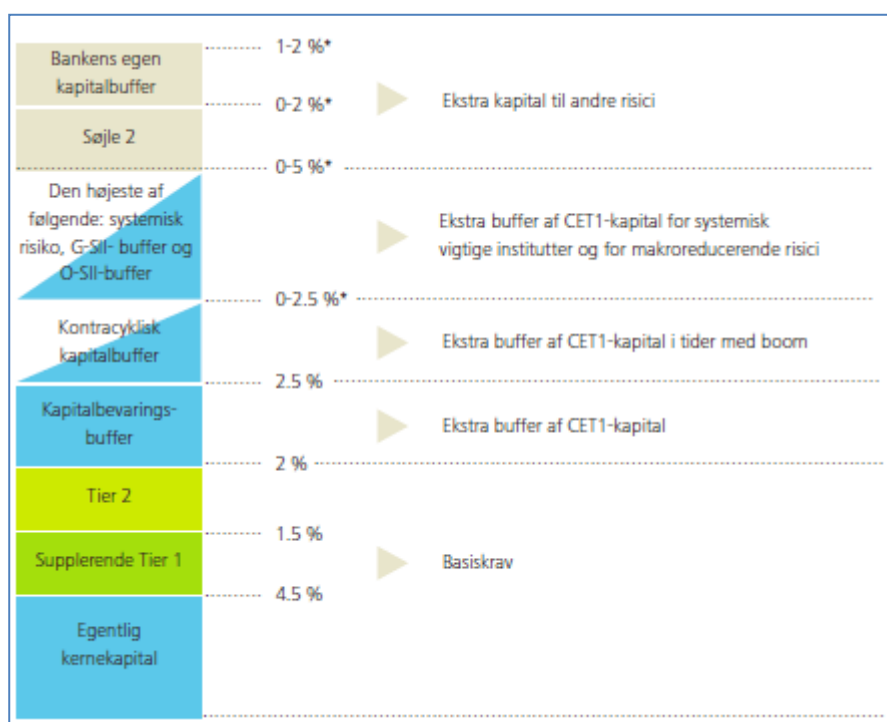
##### **4.4.1 Lovkrav**

Gældende lovkrav omkring kapitalbevaring er beskrevet via bekendtgørelsen i lov om finansiell virksomhed (LFV) § 124: ”Et pengeinstitut og et realkreditinstituts bestyrelse og direktion skal sikre, at instituttet har et tilstrækkeligt kapitalgrundlag og råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring til løbende vurdering og opretholdelse af et kapitalgrundlag af en størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække instituttets risici. Disse procedurer skal underkastes regelmæssig intern kontrol for at sikre, at de vedbliver at være fyldestgørende og stå i rimeligt forhold til arten, omfanget og kompleksiteten af instituttets virksomhed. Stk. 2. Et pengeinstitut og et realkreditinstituts bestyrelse og direktion skal på baggrund af vurderingen efter

stk. 1 opgøre instituttets individuelle solvensbehov. Solvensbehovet opgøres som det tilstrækkelige kapitalgrundlag i procent af den samlede risikoeksponering. Solvensbehovet kan ikke være mindre end kapitalgrundlagskravet efter artikel 92, stk. 1, litra c, og minimumskapitalkravet i artikel 93 i Europa- Parlamentets og Rådets forordning (EU) nr. 575/2013 af 26. juni 2013 om tilsynsmæssige krav til kreditinstitutter og investeringsselskaber.”<sup>23</sup>

Ovenstående beskrivelse af lovkravet gør sig i praksis gældende ud fra nedenstående figur, som nøje angiver fordelingen af den samlede basiskapital:

### CRV-IV kapitalkrav<sup>24</sup>



Figur 10: CRD-IV, kapitalkrav 2015. Kilde Deloitte<sup>25</sup>, "Nye kapitalkrav til pengeinstitutter"

Ovenstående CRD-IV krav fastsættes individuelt ud fra hvert pengeinstituts samlede basiskapital. Solvensen beregnes altså ved at se på den samlede basiskapital i forhold til den samlede sum af risikovægtede poster. De risikovægtede poster er omfattet af den samlede risikoeksponering for

<sup>23</sup> Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed § 124, afsnit V kapitel 10.

<sup>24</sup> Baldvinsson, Bender mfl. (6. udgave 2011), Kapitel 6.

<sup>25</sup> Deloitte (1)

instituttet, som fordeler sig på kredit, markeds og operationelrisiko. Basiskapitalen er yderligere indbefattet af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital.

**Kernekapital** udgør den ”egentlige kernekapital”, hvilket anses for værende den mest risikable kapital at investere i. Kapitalen er sammensat af blandt andet egenkapital, garant- og aktiekapital. Der skal ydermere være tale om en kapital, som er sikret mod tilbagebetaling. Dette vil altså kun ske, hvis instituttet drejer nøglen om. Summen af den egentlige kernekapital skal som minimum udgøre 4,5 % jf. de nye krav i CRD-IV. Institutterne skal altså være velpolstret med udsving.

**Hybrid kernekapital** udgør ”Supplerende Tier 1”, hvilket er sammensat af både gæld og egenkapital. Kapitalen, som er sammensat heri har det til fælles, at den med kort varsel skal kunne nedskrives eller konverteres til aktiekapital. Den bagvedliggende løbetid skal ydermere være ubegrænset. Værdien af denne kapital skal jf. de nye krav udgøre min. 1,5 %.

*Samlet set udgør kernekapital og den hybride kernekapital den samlede kernekapital, hvoraf den hybride kernekapital ej må udgøre mere end 50 % heraf jf. bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital § 15.*

**Supplerende kapital** udgør ”Tier 2”, hvilket er sammensat af ansvarlige lånekapital og hybrid kernekapital, som ej kan medtages under den egentlige kernekapital. Der er tale om kapital, som højst må have en løbetid på 5 år, og som samtidig skal kunne konverteres til garant- eller aktiekapital, hvis instituttet ej kan videreføres på det finansielle marked. Denne kapital skal jf. nye krav fylde min. 2 %<sup>26</sup>.

Ovenstående kapital har altid været indeholdt i den samlede beregning af solvensen. Kapitalen er en smule omfordelt i dag, men udgør stadig en sum på samlet 8 % af de risikovægtede poster.

Yderligere er der løbende frem mod 2015 indført 4 ekstra kapitalbuffer: Kapitalbevaringsbuffer, Kontracyklisk buffer, Systemisk buffer og ”andre buffere”. Disse buffer skal opfyldes alt efter, hvilket pengeinstitut der er tale om. Sparekassen Kronjylland skal grundet dens placering uden for SIFI-institutterne udelukkende opfylde de tre første buffer. Hertil skal tilføres i alt 5 % egentlig kernekapital til kapitalbevaringsbufferen samt til den kontracykliske buffer. Størrelsen på den systemiske buffer fastsættes af Finanstilsynet, og er ydermere rettet til det enkelte institut.

---

<sup>26</sup> Deloitte (1)

Ovenstående lovkrav ønskes nu anvendt i forhold til Sparekassen Kronjyllands kapitalsammensætning. En høj soliditet er som oftest forbundet med et sundt institut. Det er dog vigtigt at vurdere, om instituttet formår at arbejde med den yderligere kapital eller ej. En høj soliditet kan altså betyde, at instituttet blot konsoliderer sig mod dårlige tider. Det er derfor interessant at analysere sammensætningen af soliditeten og dermed vurdere, hvorledes sammensætningen giver muligheder for ekspansion eller ej. Udviklingen i solvensen samt sammensætningen af kapitalen er uddybet i bilag 3, samt angivet i nedenstående figur:

### Solvens- og kernekapitalprocent i Sparekassen Kronjylland



Figur 11: Solvens- og kernekapitalprocent. Egen tilvirkning ud fra nøgletal i gældende årsrapporter, samt bilag 3.

Den samlede solvensprocent er beregnet til 15,3 % ved offentliggørelsen af årsregnskabet for 2014. Der er tale om et fald fra ultimo 2013, hvor sparekassen sluttede året med en solvens på 16,9 %<sup>27</sup>. Faldet skyldes primært en nedgang i den samlede basiskapital, samt en forhøjelse af de samlede risikovægtede poster, som skyldes Finanstilsynets besøg og dermed et ekstraordinært krav til nedskrivning. Yderligere er købet af Vorbasse Hejnsvig Sparekasse primo 2015 medtaget i fastsættelsen af solvensen. Den kapitalmæssige belastning heraf er altså allerede taget i betragtning ved opgørelsen af solvensen for 2014.

<sup>27</sup> Henviser til bilag 3



Det individuelle solvensbehov er fastsat til 9,7 %, hvorfor der samlet er tale om en overdækning på 5,5 %-point svarende til 779 mio.kr. Ydermere opfylder instituttet allerede de gældende krav til CRD-IV, hvilket er yderst positivt. Der er i forhold til kravene i CRD-IV tal om en yderligere overdækning på 0,3 % i 2015. Sammensætningen af kapitalen er jf. bilag 3 ren kernekapital. Overdækningen giver samlet set Sparekassen Kronjylland muligheder for ekspansion og nytænkning.

#### 4.4.2 Risici

Sparekassen Kronjyllands indtjeningsmæssige grundlag danner ikke grundlag for, at sparekassen bør holde sig tilbage i forhold til en fremtidig eksponering. Dog er risikostyringen også en væsentlig del af driften i den finansielle sektor. Sparekassen Kronjyllands samlede eksponering vil derfor have markant indflydelse på ekspansionspotentialt. Eksponering er ydermere vigtig at betragte, når man ser på en fremtidig mulig samarbejdspartner.

#### Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten blev i 2010 introduceret for at skabe overblik over risikoeksponeringen i den finansielle sektor. Tilsynsdiamanten er sammensat af grænseværdier inden for risikobetonede poster, samt udarbejdet af Finanstilsynet. Grænseværdierne er fastsat ud fra, at en finansiell partner kan modvirke overdreven risiko, men samtidig have mulighed for at føre en profitabel forretning. Værdierne angives i nedenstående figur. Overskrider man nedenstående grænseværdier vil man komme til observation af Finanstilsynet, som i værste fælde kan kræve handlingsplaner udarbejdet for at komme tilbage på rette spor<sup>28</sup>.

#### Tilsynsdiamanten



Figur 12: Tilsynsdiamanten, kilde [www.finanstilsynet](http://www.finanstilsynet.dk) (1).

<sup>28</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (1)

Grænseværdierne offentliggøres hvert år af de enkelte institutter. Udgangspunktet for denne analyse er sparekassens årsrapport for 2013, da årsrapporten for 2014 endnu ej var offentliggjort ved udfærdigelsen af denne analyse<sup>29</sup>. Opfyldelsen af grænseværdierne sammenlignes med gennemsnitlige tal fra gruppe 2 institutterne for at skabe et validt sammenligningsgrundlag.

<b>Tilsynsdiamanten, ultimo 2013</b>	<b>Finanstilsynets krav</b>	<b>Sparekassen Kronjylland</b>	<b>Gruppe 2 institutterne<sup>30</sup></b>
<b>Summen af store engagementer i % af basiskapitalen</b>	Max 125 %	19,6 %	34,5 %
<b>Udlånsvækst</b>	Max 20 %	- 2 %	-9,23 %
<b>Ejendomseksponering</b>	Max 25 %	13,1 %	17
<b>Likviditetsoverdækning ift. lovens minimum krav.</b>	Minimum 50 %	195 %	215,27 %
<b>Stabil funding</b>	Max 1	0,64	0,7

Figur 93: Tilsynsdiamanten. Kilde: Egen tilvirkning vha. Årsrapport 2013 samt [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (2).

### Summen af store engagementer

Et stort engagement betegnes ifølge tilsynsdiamanten som et engagement, som før fradrag for sikkerheder og garantier udgør 10 % eller mere af den samlede basiskapital jf. FIL § 145. Intet engagement må desuden alene udgøre mere end 25 % af den samlede basiskapital<sup>31</sup>. Samlet gælder så, at disse store engagementer ej må udgøre mere end 125 % af basiskapitalen. En sådan grænse fastsættes for at mindske risikoen for, at få engagementer kan have store indflydelse på et pengeinstitut. Sparekassen Kronjyllands store engagementer er fastsat til 19,6 % af basiskapitalen, hvilket er positivt både set i forhold til gennemsnittet for gruppe 2 institutterne, men ydermere som institut alene. Sparekassen Kronjylland er dermed ej afhængig af få engagementer, men er i stedet et institut, som hovedsageligt henvender sig til private kunder samt små og mellemstore institutioner.

<sup>29</sup> \*Årsrapporten 2014 giver ikke anledning til bemærkninger omkring dette afsnit. Forholdsvis uændrede observationer gør sig gældende.

<sup>30</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (2)

<sup>31</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (1)

### **Udlånsvækst**

Vækst og ekspansion er udadtil godt og modtages positivt af omverdenen. Dog kan bagsiden af medaljen være ukontrolleret vækst, som negativt kan påvirke et instituts potentiale. Ukontrolleret vækst medfører større risiko, hvorfor Finanstilsynet også hertil har fastsat en grænseværdi.

Grænseværdien er 20 %. Sparekassen Kronjylland har ingen problemer med at overholde denne grænseværdi, da årets vækst i 2013 blev -2 %. Denne negative vækst er tidstypisk og afspejles desuden også i markedet og institutterne i Gruppe 2. Udlånsvæksten vil stige, når/hvis Sparekassen Kronjylland vælger at ekspandere på det Nordjyske marked. Dog vil væksten kun påvirke 2015 resultatet.

### **Ejendomseksponering**

Finanstilsynet har opsat denne grænseværdi på 25 %, da finansielle institutter tidligere har lidt markante tab grundet store eksponeringer til ejendomsmarkedet. Lån til ejendomsmarkedet vurderes dog stadig som værende en vigtig faktor for at kunne klare sig godt på markedet. Sparekassen Kronjylland har en gældende ejendomseksponering på 13,1 %, hvilket er fint set i forhold til både grænseværdien og resten af pengeinstitutterne i Gruppe 2. Ydermere kan nævnes, at Sparekassen Kronjylland ved udgangen af 2013 havde en solid fordeling blandt udlån til henholdsvis privat og erhverv. Fordelingen var 46 % til erhverv og 54 % til privat. Ud fra beskrevne fordelinger vurderes Sparekassen Kronjylland som værende fint eksponeret, og kan derfor modstå udfordringer hertil ved kommende samarbejdspartnere.

### **Likviditetsoverdækning**

Likviditetsoverdækning anvendes i tilsynsdiamanten for at sikre robuste pengeinstitutter. Kravet på 50 % bliver af mange institutter opfyldt, hvilket også er et tegn på, at der gennem seneste tider har været meget fokus herpå. De 50 % i overdækning ses i forhold til lovens minimumskrav, som i foregående afsnit også er beskrevet. Sparekassen Kronjylland har sit eget minimumskrav på 60 %, hvilket i højeste grad bliver opfyldt. Ved udgangen af 2013 havde sparekassen en samlet overdækning på 195 %. Overdækningen stammer hovedsageligt fra størrelsen af indlån og egenkapital.

### **Stabil funding**

Stabil funding er angivet med en grænse værdi på max 1. Denne funding ratio beregnes ved at anskueliggøre forholdet mellem udlån og den bagvedliggende arbejdende kapital. Værdien på 1 gør,

at den arbejdende kapital skal være mindre end udlånene, hvilket også gør sig gældende i Sparekassen Kronjylland, som igen befinder sig solidt i forhold til både grænseværdi og institutterne i Gruppe 2.

#### **4.5 Delkonklusion**

Ovenstående retningslinjer skal nøje følges for at undgå straf eller sanktioner fra Finanstilsynet, som årligt overvåger resultaterne. Igennem de seneste år er kravene blevet markant skærpet, da man ønsker, at danske finansielle institutioner skal stå stærkt i forhold til mulige udefrakommende forhold. Den angivne overdækning, som Sparekassen Kronjylland har formået at opbygge igennem de seneste år giver mulighed for organisk vækst. Organisk vækst kan forstås og anvendes på forskellige måder, hvorfor jeg ønsker at fremhæve 3 alternativer, som Sparekassen Kronjylland kan benytte sig af i håbet om ekspansion til det nordjyske marked. Ydermere giver sparekassens samlede risikoeksponering ej heller anledning til bemærkninger.

## 5.0 Første handlingsalternativ – Egen ekspansion i Nordjylland

Dette indledende afsnit af min næstkommende analysedel vil indeholde en analyse af muligheden for Sparekassen Kronjyllands egen ekspansion på det Nordjyske Marked. Der vil blive taget udgangspunkt i muligheden for åbning af ny/nye filialer i det ønskede område, eller opkøb af en attraktiv filial, som hører under Finansiell Stabilitet. Begge fremgangsmåder har sparekassen tidligere benyttet sig af.

Sparekassen Kronjylland købte i 2011 en attraktiv filial i Aarhus af Fjordbank Mors, som på det angivne tidspunkt var overgået til Finansiell Stabilitet. Ved overtagelsen af netop denne filial overtog sparekassen desuden yderligere 10.000 kunder. Disse kunder skulle møde de samme medarbejdere, som de var vant til, hvorfor 15 nye medarbejdere fra tidligere Fjordbank Mors også tiltrådte i Sparekassen Kronjylland. Overtagelsen blev besluttet, da Aarhus er et vigtigt område med gode kunder og dygtige medarbejdere<sup>32</sup>.

## 5.1 Ekspansion i Nordjylland ved organisk vækst set fra et økonomisk perspektiv

Sparekassen Kronjylland har mulighed for at ekspandere til det nordjyske marked ved at åbne egen filial i Aalborg. Aalborg er en interessant by grundet dens udvikling rent demografisk. Igennem de seneste 8 år er befolkningen i selve Aalborg by steget med 6 %<sup>33</sup>, hvilket er meget set i forhold til de omkringliggende byer i det nordjyske. Borgerne søger mod de større byer, hvor det er lettere at komme til og fra job, aflevere børn m.m.<sup>34</sup>. Aalborg er desuden en studieby, hvilket ligeså bidrager til befolkningsudviklingen. Aalborg må derfor anses som værende en by med potentiale i forhold til Sparekassen Kronjyllands ønske om organisk vækst til de rigtige områder. Åbning af nye filialer er desuden vejen frem spår sparekassekollegaen Martin Baltser fra Middelfart Sparekasse, da han via interview d. 20/1-2015 udtalte sig til Finansforbundet<sup>35</sup>. Han mener, at Finanskrisen har lagt sig, og de finansielle institutter er i færd med nøje at udvælge ekspansionsstrategi og udse muligheder for fremtiden.

---

<sup>32</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (2)

<sup>33</sup> [www.rn.dk](http://www.rn.dk) (1)

<sup>34</sup> [www.realkreditraadet.dk](http://www.realkreditraadet.dk) (1)

<sup>35</sup> [www.finansforbundet.dk](http://www.finansforbundet.dk) (1)

Åbning af ny filial i Aalborg by vil påvirke nedenstående økonomiske nøgletal:

- Udgifter til personale og administration i form af lønninger, pension, løbende udgifter m.m.
- Driftsudgifter, alt efter om der bliver tale om leje af lokaler eller direkte opkøb af filial fra eventuelt Finansiell Stabilitet.
- Nettoindtjening, da en ekspansion vil give mulighed for yderligere forretninger i et nyt område.
- Goodwill, da sparekassen nu rammer et større område, hvilket er med til at påvirke institutionens samlede ry og image.
- Egenkapital vil blive påvirket ved køb af ny filial/filialer.

Succeskriterierne er overskud på ovenstående parametre, hvilket først kan betragtes efter ½ - 1 år, hvor de økonomiske rapporter igen udarbejdes. En filial kan dog stadig give mening at bevare i et givent område, hvis der spås udviklingspotentiale. En åbning i Aalborg vurderes som værende en mulighed for at ekspandere inden for organisk vækst, samt afprøve et nyt område, som ligger Sparekassen Kronjylland på sinde. Ønsket er at ramme de ”rigtige” områder, hvor der med tiden kan fastholdes potentiale og udvikling. Sparekassen Kronjyllands direktion udtaler desuden i Årsrapporten 2013 under afsnittet ”ledelsesberetning”<sup>36</sup>, at der tilstræbes en stor overdækning for at bibeholde muligheden for eventuelle opkøb.

Sparekassen Kronjylland har tidligere benyttet muligheden for opkøb af en filial fra Finansiell Stabilitet. Økonomisk set drejer det sig om at gennemse listen udarbejdet af Finansiell Stabilitet. På denne liste fremgår ejendomme/filialer i udbud. Når en finansiell institution overgår til Finansiell Stabilitet er det fortsættende deres opgave at få afhændt institutionen på bedste vis. Sparekassen Kronjylland har derfor mulighed for at opkøbe en filial i Aalborg med tilhørende medarbejdere, kunder og interiør. En sådan løsning kan igen være fordelagtig, da tilbageværende medarbejdere kan have tilknytning til kunderne samt det aktuelle marked. Der gives yderligere udelukkende bud på de engagementer, som man ønsker at overtage. Det er derfor muligt at sortere de svage engagementer fra. Hvilket det rent modsætningsvis ikke er muligt ved en overtagelse/fusion, som analyseres senere i opgaven. Hertil kan vælges engagementer, som i første omgang ikke direkte påvirker de risikovægtede poster. Eksempelvis engagementer, som ikke vil kræve yderligere nedskrivninger fra dag 1.

---

<sup>36</sup> Sparekassen Kronjylland, Årsrapport 2013

Begge ovenstående løsningsmuligheder vil direkte påvirke sparekassens regnskab. Første alternativ med egen åbning vil påvirke den løbende drift, hvorimod anden løsningsmulighed med opkøb fra Finansiell Stabilitet vil påvirke egenkapitalen og dermed den egentlig solvensprocent. Efterfølgende vil anden løsningsmulighed ligeså påvirke den løbende drift via personaleudgifter, driftsomkostninger m.m. Sparekassen Kronjylland arbejder allerede nu videre med deres eksisterende vækststrategi, hvilket har medført åbning af to filialer i region Hovedstaden. Afdelingerne er allerede besat af eksisterende medarbejdere, som søger nye udfordringer. En sådan løsning vurderes som værende attraktiv, når man som sparekasse ønsker at entre et særdeles ukendt område. Der vil være tale om en mindre økonomisk ekspansion, som giver mulighed for at afprøve sin strategi i virkeligheden. Grundet sparekassens strategiske tiltag primo 2015 vil en anbefaling være at afvente med netop denne ekspansion til primo 2016 for ikke at favne for bredt.

## 5.2 Ekspansion i Nordjylland set fra et organisatorisk perspektiv

Sparekassen Kronjylland står over for en organisatorisk forandring ved at åbne en ny filial i Aalborg. En sådan forandring har både menneskelige og teknologiske ressourcer indblandet, hvorfor usikkerhed og fejl kan opstå. Fra ledelsens side handler det altså om at identificere usikkerhederne og spotte mulighederne, så ændringerne kan imødeses på bedst mulig vis. Der kan henholdsvis udarbejdes usikkerhedsanalyse og en SWOT-analyse, da modellerne erstatter hinandens svagheder. Usikkerhedsanalysen anvendes i praksis ved at notere alle mulige risici ned for derefter at forsøge at vurdere og klassificere sandsynligheden og betydningen heraf. SWOT-analysen er modsætningsvis anvendelig i forhold til at være kritisk over for både styrker og svagheder. Efter noteringen af relevante hovedpunkter bør få punkter udvælges og analyseres dybere. Denne proces er væsentlig, da hvert et punkt er vigtig set fra forskellige vinkler. Punkterne udvælges ud fra aspektet: Hvorledes imødekommes kunderne i dette nye marked?

SWOT-analysen ønskes i denne afhandling anvendt for at identificere trusler og svagheder ved åbningen af den nye filial. Analysen skal vurderes både fra kundernes, medarbejdernes og markedets perspektiv. En projektgruppe bør sammensættes og bearbejde denne opgave. Projektgruppen bør repræsenteres af en projektleder, bestyrelsesmedlemmer, medarbejdere samt individer fra lokalsamfundet<sup>37</sup>. Bearbejdningen af denne proces bør vurderes med kritiske briller, da en økonomisk påvirkning er væsentlig, når vi skriver 2015. Økonomisk stabilitet er i højsædet,

---

<sup>37</sup> Danske analyseinstitutter som Wilke, megafon, analyse Danmark osv. udbyder denne service.

hvilket afspejler de danske pengeinstitutters gøren i forhold til forandring og udvikling. Mange institutter lurepasser, i eksempelvis indtil en proces er succesfuldt gennemført hos naboen.

### SWOT-analyse

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solid solvens samt tidligere performance.</li> <li>- Værdigrundlag</li> <li>- Dygtige medarbejdere</li> <li>- Kendt proces med åbning i nyt område.</li> <li>- <a href="#">Stor finansiel samarbejdspartner med kendte stordriftsfordele.</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Økonomisk påvirkning grundet forhøjede udgifter.</li> <li>- <a href="#">Medarbejdere til ny filial.</a></li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Nyt markedsområde</a></li> <li>- Nye samarbejdspartnere</li> <li>- Positiv finansiel performance</li> <li>- <a href="#">Markedsføring til nye kunder</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Ukendt markedsområde</a></li> <li>- Ukendt samarbejdspartner</li> <li>- <a href="#">Lokale konkurrenter</a></li> <li>- Negativ finansiel performance</li> </ul>

Figur 104: SWOT-analyse. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Grundbog i Projektledelse s. 413.

Ovenstående SWOT-analyse giver anledning til at udpege vigtige punkter, som bør analyseres og vurderes forinden handlingsalternativet fra- eller tilvælges. Af styrker kan nævnes:

- **Stor finansiel samarbejdspartner med kendte stordriftsfordele samt markedsføring til nye kunder:** Sparekassen Kronjylland er en kendt sparekasse i ”deres” område. Ved introduktion til det nye Nordjyske marked er det vigtigt, at møde kunderne, hvor de er. Sparekassen Kronjylland er ved at være en rutineret spiller i forhold til åbning og overtagelse af nye markedsområder. De lærer fra gang til gang udtaler direktør Klaus Skjødt i forbindelse med offentliggørelsen af overtagelsen af Vorbasse Hejnsvig Sparekasse i



januar 2015<sup>38</sup>. Ved offentliggørelsen udsendte Sparekassen Kronjylland et introducerende magasin til alle sine nye kunder. Magasinet siger pænt velkommen til de nye kunder og introducerer dem til alt fra værdigrundlag til rådgivningsønske.

*”Vores ambition er at være ”der hvor du er”, som der står under vores logo. Det er ikke blot rent geografisk i form af en fysisk afdeling, men i højere grad mentalt i form af rådgivere, der forstår dig og din situation.”*

Ovenstående udtalelse er direktør Klaus Skjødts egne ord fra det netop omtalte introduktionsmagasin. Et sådan magasin kan med fordel anvendes i forbindelse med åbningen i Aalborg, så der markedsføres til de nye potentielle kunder i området. Der anbefales, at magasinet i første omgang hústandsomdeles til udvalgte områder i Aalborg. Ydermere bør magasinet placeres på biblioteker samt hos Sparekassen Kronjyllands andre finansielle samarbejdspartnere i nærområdet.

Stordriftsfordelene kommer til udtryk ved engagerede og kompetente medarbejdere. Sparekassen Kronjylland tilbyder individuel rådgivning inden for bolig, pension, investering, private banking, erhverv og landbrug. Kunderne i Aalborg og omegn vil altså møde en finansiell sparringspartner med muligheder for individuel rådgivning, hvor kunderne er.

- **Det nye markedsområde** anses som værende både en mulighed og en trussel. Muligheden fremkommer ved at erobre nye markedsområder, potentiale for nye kunder og muligheden for at udkonkurrere eksisterende **konkurrenter i området**. Markedsområdet Aalborg er nøje udvalgt jf. tidligere analytiske statistikker. Aalborg er et område med potentiale, men Aalborg anses også som værende en del af Nordjylland, hvor kunderne angives til at være meget trofaste mod deres bankforbindelse, skriver avisen Nordjyske i en artikel i oktober 2014. Det finansielle marked har dog igennem længere tid været plaget af økonomisk pres, og ugentligt bliver finansielle institutter fremhævet i dagspressen. Der vurderes derfor, at tidspunktet for denne etablering ikke er helt skidt. Kunderne bør være forandringsparate grundet imageplagen, som mange institutter har været udsat for. Analyseinstituttet EPSI har offentliggjort deres seneste analyse af kundetilfredsheden i Danmark. Analysen påpeger, at

---

<sup>38</sup> [www.sparkron.dk](http://www.sparkron.dk) (4)

danske bankkunder ønsker proaktive og rådgivende finansielle sparringspartnere. Kunderne ønsker at forstå, hvilke produkter de køber<sup>39</sup>.

Sparekassen Kronjylland har i dag 135.000 kunder fordelt i hele landet. Flere kunder vælger at beholde den lokale sparekasse, selvom deres fysiske placering bliver et andet sted i landet. Den personlige relation til rådgiveren er i højsædet. Sparekassens mulige nye fysiske placering i Aalborg vil altså medføre, at nogle eksisterende kunder vil have mulighed for at få deres lokale sparringspartner tilbage, samt der er stor mulighed for nye kundeforhold. Eksisterende kunder vil ydermere kunne henvise nye kunder via ambassadører, da sparekassen nu kan være synlig i nærområdet.

Ovenstående styrker, svagheder, muligheder og trusler giver anledning til en diskussion omkring sparekassens ekspansionsmuligheder i netop Aalborg. Er 2015 det rette tidspunkt at foretage en investering i netop dette område, er kunderne klar til en ny sparringspartner og er medarbejderne i Sparekassen Kronjylland omstillingsparate til en ny hverdag. 2015 er et år, som er startet med dalene renter og økonomisk uro, men Sparekassen Kronjylland sagde farvel til 2014 med et flot resultat. Altså er sparekassen økonomisk rustet til denne udvidelse. Kunderne vurderes deslige også som værende omstillingsparate, da de dagligt bliver mødt af dagspresse, dokumentarer m.m. omkring deres muligheder og deres faldgruber ved valg af finansiell sparringspartner. Sparekassen Kronjylland har altid været et institut med den individuelle og det lokale for øje. Dette er noget, som danske bankkunder i dag sætter i højsædet. De ønsker en individuel rådgivning, og de ønsker at vide, hvad de betaler for. Bankkundernes behov er analyseret via analyseinstituttet EPSI, som hvert år følger udviklingen i det danske erhvervsliv. Den generelle tilfredshed med danske pengeinstitutter befandt sig i 2014 på et niveau omkring 70 %, hvilket er en positiv tendens i forhold til 2012 og 2013<sup>40</sup>. Det er altså nu, at der med fordel kan ekspanderes for at nå de kunder, som ikke er tilfredse med deres nuværende sparringspartner.

Medarbejderne spiller en væsentlig rolle, når kunderne i dag skal vurdere deres samarbejdspartner. Ydermere er antallet af medarbejdere i sparekassen på et højt niveau, hvorfor der med fordel kan foretages omrokering af eksisterende medarbejdere til denne nye filial. Medarbejdere i de nuværende nordligste filialer kan have præference for at komme til at arbejde i en større by, samt have muligheden for at starte en ny filial samt portefølje op. Det anses som værende vigtigt, at medarbejderne i den nye filial kender værdigrundlaget i sparekassen, så dette føres videre. En

---

<sup>39</sup> Analyseinstituttet, EPSI.

<sup>40</sup> Analyseinstituttet, EPSI. Kundetilfredshed 2014, sammendrag.

ulempe ved overflytning af medarbejdere kan være, at disse personer ikke er kendt i nærområdet, Aalborg. Dette kan føre til manglende lokalt kendskab og relationer, hvilket også er noget, som Sparekassen Kronjylland ligger vægt på. En mulighed kunne derfor være at slå en eller to eksterne stillinger op, selvom dette igen vil påvirke omkostningsdelen. Dilemmaet med medarbejderne kan perspektiveres til et relevant scenarie, som sparekassen offentliggjorde d. 12. marts 2015.

Sparekassen åbner 2 nye filialer på Sjælland. Filialerne besættes med nuværende medarbejdere, som søger nye udfordringer. Direktør Klaus Skjødt udtaler, at der ved disse filialåbninger ej er tale om satsninger, men blot om nødvendige tiltag. Sparekassen ligger altså igen ikke skjul på, at deres vej til succes er at være tæt på kunderne. Scenariet giver desuden også udtryk for, at der er oparbejdet en solid solvens, som giver sparekassen disse udviklingsmuligheder.

### **5.3 Delkonklusion**

Sparekassen Kronjylland kan på nuværende tidspunkt betegnes som en solid sparekasse med godt gang i ekspansionen. Nye markedsområder indtages løbende, og endnu en markant ekspansion til Nordjylland anbefales derfor at lade vente på sig. Inden for årets første 3 måneder er nye markedsområder i Sønderjylland indtaget, og nu også region Hovedstaden. Der anbefales derfor, at ekspansion til Nordjylland ved åbning af ny filial bør vente til primo 2016. På dette tidspunkt har sparekassen haft mulighed for at vurdere de nye tiltag både økonomisk og organisatorisk. Hvis resultatet er succesfuldt kan en ekspansion til Nordjylland bestemt anbefales som værende næste skridt. Det analyserede handlingsalternativ anses ydermere som værende den hurtigste løsning set fra både et økonomisk og organisatorisk perspektiv. Desuden giver SWOT-analysen også et indblik i, at en ekspansion via åbning af ny filial er en god mulighed grundet overvejende muligheder kontra trusler.

## 6.0 Andet handlingsalternativ – Delopkøb

Dette afsnit vil omhandle en analyse og diskussion af Sparekassen Kronjyllands mulighed for at foretage et delopkøb af en eksisterende aktør på det nordjyske marked. Analysen vil blive belyst fra et økonomisk og organisatorisk perspektiv. Jeg vil tage udgangspunkt i et delopkøb af Dronninglund sparekasses to filialer beliggende i Aalborg og Frederikshavn.

### 6.1 Delopkøbet set fra et økonomisk perspektiv

Et delopkøb af en eksisterende sparekasse eller bank kræver en nøje økonomisk overvejelse, da det ved delopkøb er muligt at anskaffe sig de ”delelementer”, som man ser mest mulig værdi i. Et delopkøb ses fra et økonomisk perspektiv som værende en økonomisk håndsækning til en finansiell partner i nød. Nødlidende sparekasser/banker forsøger af og til at mindske tab ved at foretage frasalg. Dette gjorde sig gældende ultimo 2014, hvor Østjydsk Bank lod sig frasælge 2 filialer i henholdsvis Gjerlev og Randers. Der var her tale om to primære filialer, som nøje blev udvalgt af køberen – Jutlander Bank. Delopkøbet blev finansieret med i alt 95,5 mio. kr.<sup>41</sup>, hvilket godtgjorde det overtagne Goodwill. Ydermere fulgte medarbejdere, bygninger, interiør, kunder, udlån, indlån, garantier m.m. også med i en sådan handel, hvorfor det er svært at fastsætte en specifik pris for Sparekassen Kronjyllands køb af to af Dronninglund Sparekasses filialer.

Nøgletal, som vil blive påvirket i Sparekassen Kronjylland ved det alternative delopkøb er henholdsvis solvensen, risikoeksponerede poster, egenkapital samt de indtjeningsbaserede poster. En præcis købspris kan ej fastsættes, da det ikke er muligt at godtgøre værdien af de ønskede afdelinger. Dog vil et delopkøb med fordel kunne sammenlignes med Jutlander Banks delopkøb af Østjysk Banks 2 filialer. Ved et delopkøb er det som nævnt muligt at udpege de ønskede dele, som man ønsker at købe, hvilket kommer til udtryk ved det ønskede køb af to specifikke filialer i henholdsvis Aalborg og Frederikshavn. Jeg antager derudover, at de bagvedliggende poster følger med i købet, altså bagvedliggende udlån, indlån, medarbejdere, interiør m.m. Specifikt vil et delopkøb bidrage med:

- **Udlån**
- **Indlån**
- **Garanter & kunder**
- **Medarbejdere**
- **Filialer**

---

<sup>41</sup> [www.globenewswire.com](http://www.globenewswire.com) (1)

Ovenstående handlingsalternativ vil ikke give økonomiske udfordringer for Sparekassen Kronjylland, da alternativet i første omgang primært vil påvirke egenkapitalen med en engangsnedskrivning. Denne post er væk efter år 2015, hvorefter der forhåbentlig vil være positive økonomiske effekter at spore. Delopkøbet vil i stedet give grobund for organisatoriske overvejelser, som bliver belyst i næstkommende afsnit. En endelig økonomisk vurdering vil først være mulig at gennemføre efter 1 år, hvor den fremtidige indtjening kan medtages i betragtningen.

## 6.2 Delopkøbet set fra et organisatorisk perspektiv

Sparekassen Kronjylland er en stærk aktør på det finansielle marked, hvorfor et delopkøb set fra et rent økonomisk perspektiv godt kan give mening. Et delopkøb kræver dog en analyse og vurdering af de organisatoriske forhold, da den nye organisation skal føre sparekassen videre. Næstkommende analyse vil have fokus på medarbejdernes kulturelle påvirkning ved dette delopkøb. De fortsættende medarbejdere fra begge sparekasser står over for en radikal forandring inden for et kerneområde<sup>42</sup>. En sådan forandring af hverdagen kan give anledning til et højt konfliktniveau grundet medarbejdernes væsentlige sårbarhed. Medarbejderne skal følges tæt for at sikre en fortsættende og effektiv færd på det nye marked. Delopkøbene foretages som nævnt af filialer beliggende i henholdsvis Aalborg og Frederikshavn, hvor alle medarbejderne som udgangspunkt fortsætter. Der er tale om et helt nyt markedsområde, hvorfor Sparekassen Kronjylland ved denne ekspansion vil prøve nogle grænser af. Nye markeder entreres og nye kunder skal mødes.

Medarbejderne, som fortsætter hos Sparekassen Kronjylland, skal bære kunderne videre. Nordjyske kunder er af mentalitet kendt for at være loyale og trofaste, hvorfor de fortsættende medarbejdere vil kunne fastholde flere kunder, end hvis man fra Sparekassen Kronjyllands side valgte at udskifte medarbejderne med egne folk. De fortsættende medarbejdere skal dog fra dag 1 ”købe” ideen om Sparekassen Kronjylland i det nordjyske, da en tvivlende adfærd vil smitte af på kunderne. For at sikre adfærden mod denne radikale forandring ønsker jeg at tage udgangspunkt i Leavitts systemmodel, som med fordel kan følges for at skabe en flydende overgang til forandringen.

---

<sup>42</sup> Kilde: Buchanan & Boddy, 1992. Model for 4 forskellige forandringssituationer.

### Leavitt's systemmodel



Figur 11: Leavitts systemmodel - Delopkøbet af filialer i det Nordjyske. Kilde: Egen tilvirkning ud fra Bakka & Fivelsdal s. 323.

Ovenstående model og teori kan med fordel anvendes som brugsværktøj, når man som enhed står over for en organisatorisk ændring på et radikalt niveau. Et delopkøb af filialer vil påvirke forskellige enheder, hvorfor man med fordel bør ansætte en forandringskonsulent til opgaven. Sparekassen Kronjylland er en selvstændig enhed med egen udvikling- og kommunikationsafdeling, hvorfor en egnet medarbejder her fra bør sættes på netop denne opgave. Der dannes en forandringsgruppe, som i forandringsprocessen skal varetage aktørerne i processen. Aktørerne består af ledelsen, medarbejderne og kunderne. Ingen af disse må føle sig overset eller mangle information. En negativitet i disse led kan medføre modstand, hvilket vil udsætte processen og kræve bearbejdning. Ydermere skal gruppen varetage eller uddelegere processerne omhandlende struktur, opgaver og teknologi. Et delopkøb kræver en hurtig aktion, da de to nordjyske filialer med fordel skal ændres fra dag til dag. Jeg afgrænser mig fra at analysere på selve opgaverne, strukturen og det teknologiske, da jeg anser aktørernes medvirkning som værende den vigtigste.

Modellen tager ikke udgangspunkt i de eksterne aspekter, hvilket modellen har fået en del kritik for. Derudover tager modellen heller ikke højde for historikken i virksomheden, hvilke kan have stor betydning for den ønskede forandring. Hvis der er tale om en virksomhed, som ikke har været vant til forandringer, så kan der være andre parametre, som der skal tages højde for. Sparekassen Kronjylland har tidligere gennemført forskellige former for ekspansion, og har endda også overtaget filialer med fortsættende medarbejdere. En sådan opgave vurderes dog ikke som værende ens hver

gang. Sparekassen har tidligere udelukkende arbejdet inden for eget og sikkert område i det kronjyske. En ekspansion til det Nordjyske marked anses derfor som værende en radikal ændring, hvorfor medarbejderne kan og vil reagere anderledes end ved tidligere ekspansioner.

Medarbejderne påvirkes endvidere forskelligt alt efter, hvilken funktion de har i staben. Forandringsgruppen kan med fordel anvende en ældre organisatorisk tankegang for at bidrage til medarbejdernes fortsættende arbejde. To kulturer vil grundlæggende mødes, når de fortsættende medarbejdere fra Dronninglund Sparekasse skal møde op til en ny hverdag i Sparekassen Kronjylland. Dette kulturmøde er en interessant og værdiskabende interaktion, som professor Edgar Schein har mange interessante teorier omkring. En grundlæggende kulturopfattelse kan via Schein beskrives jf. nedenstående:

*"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer."<sup>43</sup>*

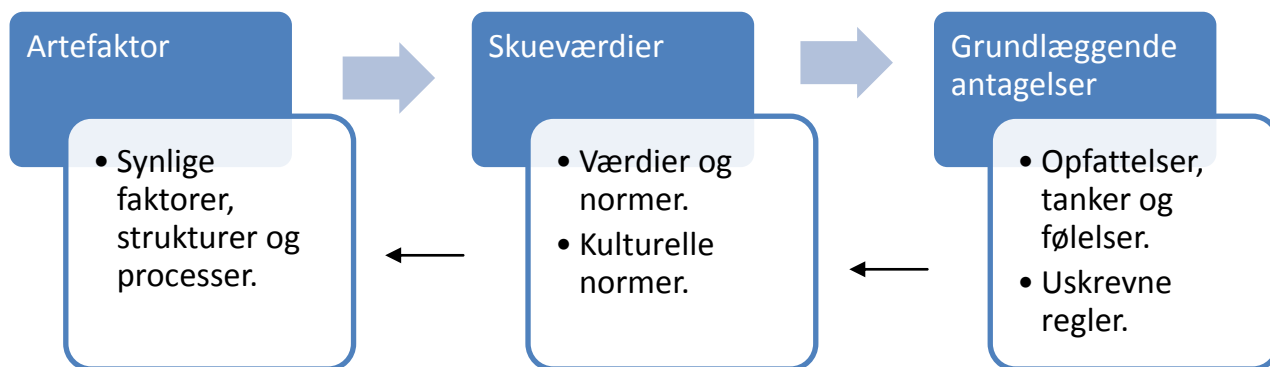
Ovenstående udsagn leder mig videre i min analyse af netop medarbejderne, da de står over for en forandring, som kan påvirkes af de kulturbærende kræfter. Altså kan man som medarbejder påvirkes kulturelt til at arbejde videre under nye arbejdsgange. Dette kræver kulturel støtte fra ledelsen samt de eksisterende medarbejdere i Sparekassen Kronjylland. Jeg forestiller mig, at en eksisterende medarbejder fra Sparekassen Kronjylland bør få en tidsbegrænset ansættelse i henholdsvis Aalborg og Frederikshavn, da kulturarven ikke kan viderebringes via ord og forretningsgange. En kulturarv skal videreføres menneskeligt, så der både kan føles og integreres.

Kultur kan forstås på 3 forskellige niveauer ud fra Scheins tankegang. Alle 3 kulturniveauer har en indbyrdes sammenhæng, hvilket kommer til udtryk i min næstekommende figur. Teorien bag denne figur ønskes anvendt for at forstå vigtigheden af de kulturelle værdier ved et delopkøb. Teorien sammenlignes med et løg, hvor man stille og roligt piller et lag af efter det andet. Lagene udgør artefakterne, skueværdierne og de grundlæggende antagelser. Hvert et lag er vigtigt i forhold til medarbejderne, da kritiske milepæle skal overvindes førend medarbejderen fra Dronninglund Sparekasse er udviklet til at være 100 % en medarbejder i Sparekassen Kronjylland.

---

<sup>43</sup> [www.altomledelse.dk](http://www.altomledelse.dk) (1)

### Kulturniveau med indbyrdes sammenhæng



Figur 126: Kulturniveauer og deres indbyrdes sammenhæng. Kilde: egen tilvirkning ud fra Bakka & Fivelsdal 2014, s. 147

På overfladen findes *artefakterne*, som indeholder de fysiske omgivelser i de fortsættende filialer. Her menes alt lige fra skriveborde, computere og andet fysisk indhold i filialerne. Her er altså tale om synlige faktorer, som medarbejderne er vant til at arbejde efter. Artefaktere kan påvirke en medarbejder i negativ forstand, hvis man ikke føler sig hjemme. En kultur kan ikke udelukkende fortolkes ud fra disse faktorer, da en opfattelse heraf kan være individuel. Schein tillægger værdien en mindre betydning, hvilket også adskiller ham fra andre kulturteorier, som opfatter artefakterne som den mekanisme, hvorigennem kulturen videreføres. Jeg vurderer selv, at artefakterne har stor betydning i netop denne situation, da de fortsættende medarbejdere skal kunne føle sig trygge fra dag 1, hvis de skal kunne videreføre strategien om en endelig ekspansion til det Nordjyske marked.

På næste niveau antages *skueværdierne*, som findes ved at gå et lag dybere i organisationen. Her er der tale om strategi og mål for virksomheden, som ledelsen ønsker at følge. Skueværdierne er reelt det officielle billede af virksomheden, som afspejles af medarbejdernes ageren. Her ses et billede af, hvad medarbejderne gør, og ikke hvad de bør gøre. Ved et opstået problem vil man som individ agere vidt forskelligt, og man vil naturligt forsøge at få sine medspillere over på sin egen banehalvdel. Modsætningsvis vil medarbejderne agere ens, hvis skueværdierne er på plads. Medarbejderne ved derfor, hvorledes et problem bør løses jf. den gældende strategi i virksomheden. En strategi og kulturel norm indledes ikke over en nat, men er en faktor, som med tiden skal indlæres. Forandringsgruppen har i denne forbindelse en stærk opgave i at få de fortsættende medarbejdere med på Sparekassens Kronjyllands rejse. En norm er først indlevet, når man som medarbejder gør, som man siger. I de situationer, hvor medarbejderne siger ét, men gør noget andet,



så vil man ikke være i mål. De fortsættende medarbejdere kan med fordel få indblik i Sparekassen Kronjyllands normer ved at suge informationer ud af den tidsbegrænset ansatte fra en tidligere Sparekassen Kronjylland filial. Ydermere bør medarbejderne uddannes inden for sparekassens vision, mission og værdier. Her kan der være tale om aftenmøder, weekendophold eller lignende, hvor medarbejderne bliver uddannet og taget med på rejsen. Indlevelsen i normerne bør løbende følges for at sikre, at medarbejderne ikke falder tilbage i gamle normer fra Dronninglund Sparekasse. Det farlige ved deløpkøb anser jeg som værende den fortsættende eksistens af netop Dronninglund Sparekasse. De fortsættende medarbejdere kan stadig følge deres kollegaer i andre byer, som stadig arbejder inden for samme normer og værdier. Dette kan være en ulempe, da man som individ kan have tendens til at søge til trygge ramme, hvis man kommer ud for opgaver, som man ikke kan bunde i. Forandringsgruppen skal igen være helt tæt på medarbejderne og følge deres færden og signaler for at imødekomme kritiske milepæle.

Det nederste niveau i modellen er de grundlæggende antagelser, som omfatter de uskrevne regler og usagte ritualer. På dette niveau er der tale om antagelser, som er yderst svære at ændre eller udfordre. Antagelserne debatteres ikke, da dette vil skabe utryghed blandt medarbejderne. Disse usagte regler og skikke er nogle af de sværeste kulturelle barrierer at nedbryde, da man som ny medarbejder lærer disse ved at mærke dem på egen krop. Som individ indlever man sig typiske hurtigt efter disse regler, da det tydeligt vil blive markeret, hvis man træder ved siden af.

Ud fra ovenstående analyse af de kulturelle niveauer kan jeg konkludere, at Sparekassen Kronjylland står over for en større organisatorisk opgave. Dette vurderes, selvom der kun er tale om videreførelse af 2 filialer i det Nordjyske. Kulturanalysen viser, hvor vigtigt det er at tjene både den eksterne tilpasning og den interne integration. Den eksterne tilpasning kommer til udtryk ved at de fortsættende medarbejdere får nye og trygge fysiske rammer at arbejde videre under. Ydermere bidrager normer og grundlæggende aspekter til at få kulturen integreret i de fortsættende filialer. Kulturen videreføres her ved at få medarbejderne uddannet i Sparekassen Kronjyllands strategi, for herefter at have forståelse for det fælles mål. Den interne integration gør sig desuden gældende ved at skabe et fælles sprog, fordeling af opgaver og forståelse af hinanden. Når/hvis ovenstående kulturelle muligheder kan imødeses vil de fortsættende medarbejdere kunne bidrage til en succesfuld ekspansion til det Nordjyske marked. Succeskriterierne er fastholdelse af eksisterende kunder, oprettelse af nye kundeforhold, tilfredse medarbejdere og fokus på nye lokalområder, som

bidrager til positiv omtale af sparekassen. Nævnte succeskriterier kan via interne målinger vurderes efter det første halve år.

### **6.3 Delkonklusion**

Ud fra analysen af handlingsalternativ 2 kan det konkluderes, at et delopkøb er værd at overveje set fra både et økonomisk og et organisatorisk perspektiv. Der er tale om en økonomisk beslutning, som i første omgang vil påvirke vigtige nøgletal som solvens, indtjening og egenkapital, men Sparekassen Kronjylland har som tidligere nævnt en solid overdækning, som giver mulighed herfor. En endelig cost-benefit analyse er ikke mulig at foretage, da mine betragtninger udelukkende tager udgangspunkt i nutidige økonomiske nøgletal, og et fremtidigt budget for indtjeningen er ej udarbejdet. Et delopkøb kan foretages uden de store økonomiske overvejelser, hvis prisen for de ønskede filialer er den rette. Hvis man derimod ser på handlingsalternativet fra et organisatorisk perspektiv kræver en sådan ekspansion ekstra arbejde. Dette kræves, da der er tale om store forandringer for både medarbejdere og kunder. Nye værdier og markeder skal entreses, og dette kræver, at processen bliver fulgt professionelt fra start til slut. Rent organisatorisk er der hermed tale om en tung ekspansion, som kræver mange ressourcer. Dog kan delopkøbet være den helt rette strategi at følge, da man gør sin entre på det Nordjyske marked med medarbejdere, som kender både marked og kunder til hudløshed. Ydermere vil der være tale om en langsommelig proces ved valg af dette alternativ, da den organisatoriske påvirkning er kraftig. Dette kræver 100 % fokus i en længere periode, førend delopkøbet kan gennemføres.

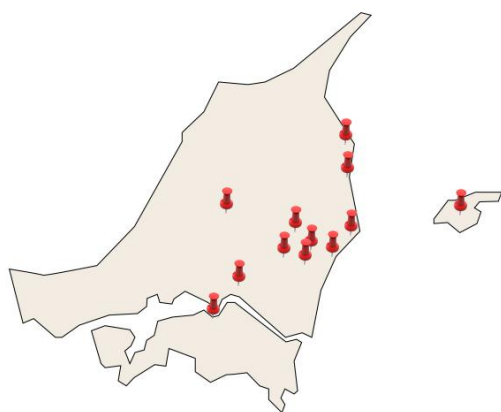
Som gentagelse fra handlingsalternativ 1 bør et delopkøb komme i betragtning i 2016, da Sparekassen Kronjylland allerede har andre ekspansionsprojekter i gang i 2015.

## 7.0 Tredje handlingsalternativ – Fusion

Næstekommende afsnit vil indeholde en analyse af muligheden for en aktuel fusion med en sparekasse, som indeholder samme værdier samt rent geografisk agerer inden for et område, som for Sparekassen Kronjylland kunne være yderst interessant. Den valgte sparekasse er igen Dronninglund Sparekasse. Fusionen vil igen blive betragtet på et økonomisk og organisatorisk niveau, hvorefter en endelig vurdering kan foretages. Er en fusion en oplagt mulighed i forhold til Sparekassen Kronjyllands strategi, position på det finansielle marked samt er tiden den rette i forhold til det 0-rentemarked, som i dag gør sig gældende.

### 7.1 Historien bag Dronninglund Sparekasse

Dronninglund Sparekasse startede sit virke tilbage i 1873, hvor sognet Dronninglund indkaldte til generalforsamling. Der var behov for en lokal sparekasse, som kunne bakke op om det lokale sogn. Medborgerne var med på ideen, og sparekassen fik sin start i formandens egen bolig. Senere voksede sparekassen, og yderligere plads var nødvendig. Filialer har der aldrig været mange af. Den første rigtige bankfilial med ekspeditionsområde, mødelokaler m.m. så dagens lys for første gang ved sparekassens 125 års jubilæum. Sidenhen er sparekassen rent geografisk vokset til områder i den østlige del af Nordjylland fra Aalborg til Frederikshavn. Sparekassen har en mindeværdig historie bag sig, hvilket gør dem til en nærværende finansiell partner, som ligger vægt på sine kerneværdier og har kunderne i øverste fokus. Der bestræbes dagligt på at møde kunderne på netop deres niveau og hjemmebane, hvilket gøres ved personlig kontakt samt engagement i lokalområdet.<sup>44</sup>



Figur 137: Dronninglund Sparekasses kort over deres filialer. Kilde: [www.dronspar.dk](http://www.dronspar.dk)

<sup>44</sup> [www.dronspar.dk](http://www.dronspar.dk) (1)

Dronninglund Sparekasse besætter et interessant område i det Nordjyske, som Sparekassen Kronjylland med fordel kunne se nærmere på. Der er desuden tale om to institutter, som ligger stor værdi i det nære samarbejde med kunderne samt yderligere samarbejdspartnere i lokalområdet. Værdisættet<sup>45</sup> matcher, men er der grundlag for et stabilt og interessant økonomisk samarbejde? Mit næstkommende afsnit vil omhandle en økonomisk og organisatorisk analyse af en mulig fusion mellem Sparekassen Kronjylland og Dronninglund Sparekasse med Sparekassen Kronjylland som den fortsættende aktør.

Dronninglund Sparekasse er ydermere valgt af økonomiske grunde, da sparekassen igennem de seneste år har formået at vende underskud til overskud. Resultatet ses i udviklingen i årets resultat fra 2013 til 2014, hvor sparekassen har formået at vende et underskud på 75,9 mio. kr. til et overskud på 10,6 mio. kr. Dette skyldes en markant nedgang i årets nedskrivninger, som er faldet fra 129,6 mio. kr. i 2013 til 40 mio. kr. i 2014. Halvdelen af nedskrivningerne skal dog stadig findes i landbruget, hvilket senest har været hårdt under pres grundet den ukrainske krise. Dronninglund Sparekasse har som tidligere nævnt en fornuftig fordeling blandt sine eksponeringer til landbrug, ejendomme og lignende i forhold til tilsynsdiamanten, som også fint opfyldes.

## 7.2 Grundlag for fusion

En fusion er kendetegnet ved, at finansielle institutter slår sig sammen og dermed bliver en større aktør på det aktuelle marked. Fusioner er igennem de seneste mange år blevet brugt som både nytænkende muligheder samt nødvendige overlevelsesalternativer. En fusion kan have sit udspring ved følgende punkter: Øget vækst, intensivering af konkurrencemæssig position i samme marked, teknologisk udvikling, geografisk potentiale m.m.<sup>46</sup> Der kan desuden være tale om økonomiske fordele, som senere i netop dette afsnit vil blive gennemgået i forhold til en mulig fusion mellem Dronninglund Sparekasse og Sparekassen Kronjylland. Økonomiske aspekter, som desuden kan gøre sig gældende er omkostningsminimering samt effektivisering. Herunder kan nævnes reducere i filialer, medarbejdere samt ikke-værdiskabende aktiviteter. En fusion vil være en oplagt mulighed for at gennemse sin virksomhed og dermed identificere aktiviteter, som ikke skaber direkte værdi.

Igennem de seneste 30 år har man løbende set en intensivering i vækststrategien Opkøb & Fusion (M&A), som især er blevet brugt for at udkonkurrere andre lignende aktører på markedet. Den

---

<sup>45</sup> [www.banktorvet.dk](http://www.banktorvet.dk) (2)

<sup>46</sup> M&A performance of European Banks, s. 237

”gamle” rationaliseringsstrategi er for længst lagt på hylden, da nyere institutter søger en langt hurtigere løsning. Den ”gamle” rationaliseringsstrategi gik ud på at vækste indefra med eget værdigrundlag og kapital<sup>47</sup>. Dette kan føles som en lang rejse, men har også vist sig at være en sikrer vej til succes. I dag, hvor vi skriver 2015, er der fart på den finansielle og innovative udvikling, hvorfor Sparekassen Kronjylland kan have fordel af at slå til på den ”hurtige” løsning. Markedsudviklingen påvirkes dagligt, hvorfor fokus på netop innovation og produktudvikling er steget. Det handler om at følge med de andre på markedet, hvilket ikke altid kan lade sig gøre, hvis man skulle følge den ”gamle” strategi og følge sine egne veje. En fusion med Dronninglund Sparekasse ønskes analyseret, da der er tale om en sparekasse, som er yderst kendt på det nordjyske marked, hvilket netop er det marked, som Sparekassen Kronjylland ser som et muligt marked for vækst.

### 7.3 Lovgivningsmæssige aspekter samt risici ved en fusion

En fusion opstartes ved at udpege og byde på det ønskede institut, som ønskes overtaget. I den forbindelse er det nødvendigt rent lovgivningsmæssigt at have uvildige vurderingskonsulenter, som foretager en reel erklæring omhandlende fusionen. Erklæringen indeholder en vurdering af kapitalgrundlaget, som dermed yder grundlag for ”prisen” for købet. Vederlaget, som gives, skal både være retvisende og saglig<sup>48</sup>. Udover vurderingen af vederlaget skal der også tages stilling til de tilbageværende kreditorer, og om hvorvidt deres fordringer forringes eller ej. Dette er især et issue, hvis der foretages fusion med et institut med mindre eller negativ indre værdi. Det er vigtigt, at der tages stilling til, hvorvidt samarbejdende instanser er stillet i forbindelse med den foranstående fusion<sup>49</sup>. Sparekassen Kronjylland vil derfor have til opgave at udarbejde en fusionsplan, som henviser til de lovgivende paragraffer i selskabsloven. Planen skal ikke give anledning til bekymring for samarbejdspartnere, og især mulige tilbageværende kreditorer skal være sikrer på deres fremtidige færden ud fra netop denne plan. En fusion imellem to sparekasser kan både anses som værende en uegentlig eller en egentlig fusion jf. lov om finansiel virksomhed § 205<sup>50</sup>. Der findes en hjemmel i bekendtgørelsen nr. 954, som i 2012 blev effektueret. Hjemlen gør det muligt for danske sparekasser at fusionere, samt fortsættende være en sparekasse. Der kan både være tale om en egentlig og en uegentlig fusionsform.

---

<sup>47</sup> [www.4mativ.dk](http://www.4mativ.dk) (1)

<sup>48</sup> Selskabsloven § 241

<sup>49</sup> Selskabsloven § 242

<sup>50</sup> [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk) (1)

- Egentlig fusion: To eller flere institutioner fusionerer og fortsætter under et samlet ny navn. De bagvedliggende institutioner likvideres.
- Uegentlig fusion: To eller flere institutioner fusionerer og fortsætter i et af nuværende navne. Den tilbageværende institution ophører blot uden likvidation. Her er der ofte tale om en skattefri fusion.<sup>51</sup>

Fusionen skal derudover gennemføres under skrevne regler, hvor garantierne eksempelvis skal stilles, som de var før en mulig fusion eller tilbydes tilsvarende muligheder i den nye enhed. Der kan desuden blive tale om en skattefri fusion, hvor sparekasserne blot individuelt aftaler overtagelsesomkostninger i form af good-will, garantoverdragelse m.m. jf. selskabsloven §1, stk. 1, 2a. Overdragelsen indstilles efterfølgende til godkendelse hos Finanstilsynet, som vil endeligt godkende overdragelsen. Jeg ønsker at henvise til fusionen mellem Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro, som i januar 2014 blev godkendt via fremsendt fusionsplan til Finanstilsynet<sup>52</sup>.

En fusion mellem to sparekasse giver som oftest anledning til en diskussion omkring muligheder og faldgruber. En fusion kan sammenlignes med en investering i værdipapirer, da man løber en risiko for at opnå en mulig gevinst. Nedenfor anvises de risici, som bør gennemtænkes, førend en fusion endeligt kan gennemføres.

- **Operationelle risici** angiver risikoen for gnidninger rent teknisk, når to finansielle institutter sammenføres. Ganske enkelt risikoen for økonomiske tab ved manglende forståelse for interne systemer, menneskelige fejl m.m. Her kan blandt andet være tale om teknologiske udfordringer i form af IT-udstyr, forretningsgange som medarbejderne er vant til at tolke forskelligt, interne regler i forhold til aflønning, afspadsering m.m. Operationelle risici er oftest ikke risici, som står direkte skrevet, men der er dog tale om risici med væsentlig både økonomisk og menneskelig betydning<sup>53</sup>.
- **Strategiske risici** bør afværges af ledelsen forinden en fusion opstartes. En strategi ligger til grund for hele fusionen, og denne bør derfor gennemtænkes ned til mindste detalje. Dog er der forbundet en risici med strategien, hvis en fusion ikke lever op til det, som var planen. En strategisk risiko kan fremgå ved, at en fusion ikke lever op til den merværdi, som var

---

<sup>51</sup> Finans/invest (2)

<sup>52</sup> [www.jutlander.dk](http://www.jutlander.dk) (1)

<sup>53</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (3)

udregnet og ønsket. En mislykket strategi kan derfor medføre en markant økonomisk påvirkning, som kan følge instituttet på deres videre færd.

- **Image risiko** er vigtig i dagens Danmark, da selv små historier i medier og lokalsamfund kan medføre negativ omtale. Image risikoen er derfor værd at bemærke, hvis den ønskede samarbejdspartner har ”lig i lasten”, som kan påvirke det fortsættende institut.
- **Kulturelle risici** ved en fusion kan opstå på mange forskellige organisatoriske niveauer. Heraf kan nævnes kultursammenstød på ledelsesplan, medarbejderplan, kundeplan og lignende. Kultursammenstød, som ikke bearbejdes kan medføre afgang på samtlige niveauer, hvorfor fokus på netop det organisatoriske er yderst vigtigt. En fusion skal gennemtænkes, så både ledelse, medarbejdere og kunder er klar til den nye fremtid.

#### 7.4 Fusionen set fra et økonomisk perspektiv

Det tænkte eksempel omkring en uegentlig fusion mellem Sparekassen Kronjylland og Dronninglund Sparekasse ønskes i dette afsnit analyseret fra et økonomisk perspektiv. Altså – er der grundlag for en fusion, som fremadrettet kan give økonomisk gevinst for Sparekassen Kronjylland? Samt hvilke synergieffekter bør betragtes i forbindelse med fusionen.

Sparekassen Kronjylland har mulighed for at opkøbe de bagvedliggende aktiver, som findes i Dronninglund Sparekasse. Altså blot give den samlede pris for Dronninglunds egenkapital goodwill m.m. Her vil der være tale om en reel overdragelse til kurs 100. Ved en sådan fusion er det vigtigt at kigge dybere end blot på kroner ører, da det fortsættende institut skal accepteres på det Nordjyske marked. Den samlede betaling for Dronninglund Sparekasse skal forfalde til en almennyttig fond, samt garantterne vil få deres beviser ombyttet til nye garantbeviser i Sparekassen Kronjylland. En fusion til kurs 100 betragtes som en fortolkning af egenkapital og nedskrivninger.

Egenkapitalen i Dronninglund Sparekasse forinden fusionen:

**Overskud:**                      **92 mio. kr.**

**Garantkapital:**                **178 mio. kr.**

**I alt:**                                **270 mio. kr.**

Egenkapitalen opgøres i forhold til de samlede nedskrivninger for at fastsætte den endelige pris:

Garantkapitalen udgør samlet set 178 mio. kr. ved udgangen af 2014. Denne kapital ombyttes til ny garantkapital i Sparekassen Kronjylland. Den samlede egenkapital i Dronninglund Sparekasse

udgjorde ved udgangen af 2014 i alt 286 mio. kr. Altså findes en difference på i alt 108 mio. kr., som jf. § 17 i Dronninglund Sparekasses vedtægter<sup>54</sup> skal videregives til velgørenhed eller almennyttige formål i sparekassens virkeområde. Nedskrivninger udgjorde i alt 40 mio. kr. jf. årsregnskabet 2014.

Prisen for Dronninglund Sparekasse kan altså sammensættes ud fra nedenstående nøgletal:

<b>Egenkapital, som videreføres til velgørenhed:</b>	<b>108 mio. kr.</b>
<b>+ Garantkapital:</b>	<b>178 mio. kr.</b>
<b>- Nedskrivninger:</b>	<b>40 mio. kr.</b>
<b>I alt:</b>	<b>246 mio. kr.</b>

Sparekassen Kronjylland skal derfor udstede ny garantkapital for 246 mio. kr. i Dronninglund Sparekasse. Udstedelsen godtgør den samlede betaling. Disse midler skal findes i Sparekassen Kronjyllands egen pengepung ”egenkapitalen”, hvilken allerede i januar 2015 er blevet belastet ved købet af Vorbasse Hejnsvig Sparekasse. Købet af netop denne sparekasse påvirkede Sparekassen Kronjyllands samlede solvens med 0,5 %. Prisen for købet af netop Dronninglund Sparekasse kan ikke direkte udledes af ovenstående model, da faktorer som kreditkvalitet, fremtidige nøgletal, markedsforhold m.m. også bør indgå i den samlede prisvurdering. Dog vil estimatet samlet set betyde, at Sparekassen Kronjyllands samlede solvens vil falde med 1,7 %-point. Hertil er ej medtaget ændring i de risikovægtede poster, hvorfor billedet ikke er endelig og ej vil blive anvendt som begrundelse for eller imod fusionen. Ovenstående købspris er derfor stadig et estimat, som tager udgangspunkt i en fusion til kurs 100. Estimatet er ydermere købsprisen, som jeg vil benytte i mine næstkommende beregninger af den samlede økonomiske påvirkning. Efter fusionen vil det være Sparekassen Kronjylland, som viderefører den daglige drift under eget navn.

### 7.5 Synergieffekter ved en fusion

En fusion kan vurderes fra to forskellige økonomiske perspektiver. Sparekassen Kronjylland har som tidligere nævnt et stort ønske om organisk vækst inden for de ”rigtige” områder. Sparekassen har desuden oparbejdet et stabilt økonomisk fundament, som giver muligheder for ekspansion. Derfor vil en økonomisk vurdering af en fusion have to forskellige vinkler:

<sup>54</sup> [www.dronspar.dk](http://www.dronspar.dk) (2)



1. Positiv økonomisk udvikling i form af forbedrede nøgletal: Besparelse i den daglige drift, forbedring af WACC, solvens og risikoeksponering.
2. Økonomisk påvirkning i negativ forstand, men samtidig en positiv organisatorisk udvikling samt et stærkt konkurrencemæssigt træk ved at ekspandere til et nyt markedsområde.

Rent økonomisk ønsker jeg at vurdere de samlede nye personaleomkostninger, WACC, solvens og overordnet risikoeksponering. Nøgletallene er nøje valgt for at skabe overblik over, hvor omkostningsfuldt en ønsket fusion vil blive for Sparekassen Kronjylland. Jeg afgrænser mig fra at se på det samlede indtjeningspotentiale i den fusionerede sparekasse, samt at belyse den nye samlede balance. Jeg tager blot udgangspunkt i, at Dronninglund Sparekasse i 2014 har leveret et fornuftigt resultat, hvilket kommer til udtryk ved en årsrapport fra 2014 med grønne tal på bundlinjen. I hovedtræk kommer sparekassen ud af 2014 med et overskud på samlet 6,4 mio. kr.<sup>55</sup>, hvilket angiver, at Sparekassen har formået at tilpasse sin virksomhed til det aktuelle marked.

### **Personaleomkostninger**

Staben i Sparekassen Kronjylland er jf. afsnit 4.2.1 fremskrevet til at bestå af 610 medarbejdere mod en samlet balancesum på 18,95 mia. kr. i 2014. Samlet er 32 medarbejdere ansat pr. balancemilliard. Staben i Dronninglund Sparekasse udgjorde ultimo 2014 i alt 85 medarbejdere mod en balancesum på 2,5 mia. kr.<sup>56</sup> Altså er der ansat 34 medarbejdere pr. balancemilliard. Begge institutter befinder sig meget højt på listen, hvorfor jeg må antage, at en nedskæring i den nye samlede stab bør komme på tale inden for kort tid. Ved en fusion vil nogle funktioner blive dobbelt besatte, samt væsentlige administrative opgaver vil blive centraliseret til større enheder. Der er mulighed for at benytte sig af stordriftsfordele, når man kommer under vingerne på en stor sparekasse. Jeg vil vurdere, at omkostningerne til personale og direktion kan nedbringes med i alt 15 % det første år. Altså vil der blive tale om en samlet besparelse til personaleudgifter på 10,5 mio. kr. Dette vil også betyde, at der som udgangspunkt siges forholdsmæssigt farvel til i alt 13 medarbejdere inden for 2015. Efter fusionen samt gennemførelsen af nævnte afskedigelser vil den fortsættende sparekasse have 32 medarbejdere ansat pr. balancemilliard. Der vil hermed være tale om en uændret situation for Sparekassen Kronjylland. Sparekassen Kronjylland bør også vurdere antallet af filialer for at skabe en intensiv ekspansion af det ønskede marked. Huslejeudgifter er

---

<sup>55</sup> Dronninglund Sparekasse, Årsrapport 2014

<sup>56</sup> Dronninglund Sparekasse, Årsrapport 2014

omkostningstunge, men Sparekassen Kronjylland ønsker at være yderst tilgængelige for sine kunder, så det vil blive et område, som løbende bør og vil blive vurderet.

### **Kapitalfremskaffelse ved WACC**

Udover ovenstående personaleomkostninger er det ydermere relevant at belyse WACC i forbindelse med fusionen, da dette nøgletal angiver, hvorledes den fortsættende sparekasse har mulighed for at hjemtage kapital til bearbejdning. Sparekassen Kronjyllands WACC er nøje beskrevet i afsnit 4.2.2, hvor de samlede finansieringsomkostninger er beregnet til 1,58 % p.a. I dette afsnit vil jeg betragte første led i WACC, som er  $K_d$ , som angiver prisen på finansiering af fremmedkapital.  $K_d$  er jf. bilag 6 beregnet til 0,8 % p.a. i Sparekassen Kronjylland før fusionen. Efter fusionen vil denne post være næsten status quo, da denne faktor er beregnet til tilsvarende 0,9 % p.a. i den forudsættende fusionerede sparekasse<sup>57</sup>. Dette er positivt for Sparekassen Kronjylland, da en fusion dermed ikke bidrager negativt til den samlede kapitalfremskaffelse. Ydermere anses det som værende positivt, at de rentebærende udgifter fra Dronninglund Sparekasse fremadrettet kan forrentes med en markant mindre rente.  $K_d$  var tidligere 1,47 % p.a. i Dronninglund Sparekasse. Faldet i denne renteudgift vil resultere i en samlet besparelse på  $(1,47 - 0,9) / 1,47 = 0,38$ . Altså vil de samlede renteudgifter til Dronninglund Sparekasses kapitalfremskaffelse kunne nedskæres med 38 %. Denne besparelse gennemføres ikke over få dage, men i stedet over en længere periode, da flere indlånsmidler er bundet på konti i op til 3 år. Dog er det positivt, at renteudgifterne kan nedbringes i en tid med stor fokus på de samlede omkostninger.

### **ROE efter fusionen**

ROE betragtes ydermere for at danne overblik over Sparekassen Kronjyllands mulige fremtidige forrentning af egenkapitalen. Dette nøgletal anses som værende relevant at betragte, da udefrakommende garanter/investorer nøje ser på dette tal for at vurdere rentabiliteten i den fremtidige sparekasse. I forbindelse med min tidligere analyse af Sparekassen Kronjyllands finansielle performance i afsnit 4.1.4 blev det beregnet, at ROE i 2014 ville befinde sig på 4,1 %, hvilket er yderst tilfredsstillende set i forhold til det danske obligationsmarked samt ROE i andre

---

<sup>57</sup> Uddybende beregninger til dette afsnit findes i bilag 8

institutter i gruppe 2. I forbindelse med fusionen er nedenstående tabel udfærdiget for at give indblik i de finansielle muligheder ved et samarbejde med Dronninglund Sparekasse.

	<b>SK</b>	<b>DS</b>	<b>Fusioneret SK</b>
<b>Egenkapital</b>	2.451.000	285.739	2.736.491
<b>Åretsresultat efter skat</b>	100.500	6.520	107.020
<b>ROE efter skat</b>	4,1%	2,3%	3,9%

Figur 148: ROE efter fusion. Kilde: Egen tilvirkning ud fra nøgletal i institutternes årsrapporter fra 2014.

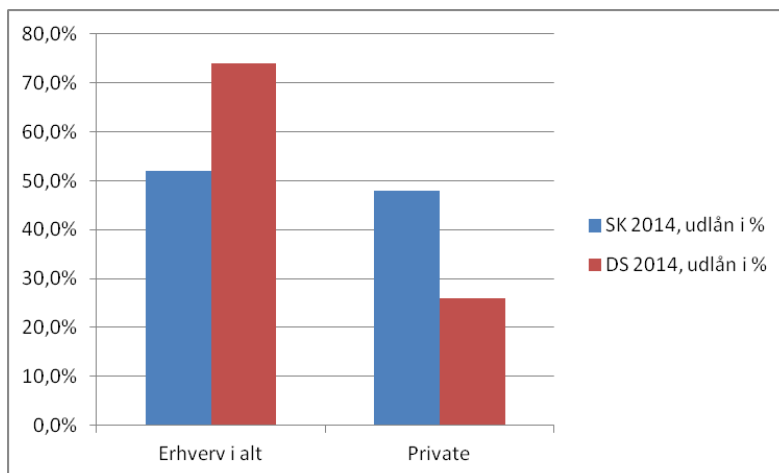
Den samlede forudsatte ROE efter fusionen vil få et lille dyk grundet udstedelse af nye garantibeviser til købet, samt inddragelse af Dronninglund Sparekasses lavere performance. Betragtningen er ikke baseret på fremtidige tal, hvorfor der udelukkende er tale om et her og nu scenarie. Udviklingen anses derfor ikke som værende skræmmende for Sparekassen Kronjylland, da andre faktorer vil bidrage til større indtjening ved ekspansion til det ønskede marked. Den forudsatte ROE befinder sig ydermere stadig på et meget fornuftigt niveau sammenlignet med andre Gruppe 2 institutter.

### **Risikoeksponering**

Risikovægtede poster, nedskrivninger, udlånsfordeling og lignende følger med, når man som sparekasse vælger at fusionere med en anden sparekasse. Ydermere videreføres tidligere nævnte risici, som dog vurderes under næste afsnit omkring det organisatoriske.

Det er ikke muligt at sortere ”sorte” områder fra, som gjorde sig gældende i tidligere afsnit omkring delopkøb. Ved fusion følger hele den samlede pakke med. Dronninglund Sparekasse performer tilfredsstillende set i forhold til tilsynsdiamanten, som tidligere blev betragtet i forhold til Sparekassen Kronjylland i afsnit 4.4.3. Fusionen giver derfor ikke anledning til bemærkninger i forhold til risikoeksponeringen her til. Dronninglund Sparekasse er som mange andre aktører på det finansielle marked mærket af de nødvendige nedskrivninger, som løbende gør sig gældende. Disse nedskrivninger er der dog blevet taget højde for i købsprisen, hvorfor disse ej henleder til yderligere kommentarer. Et vigtigt parameter er dog den samlede udlånsfordeling i Dronninglund Sparekasse, da denne er interessant set i forhold til udlånene i Sparekassen Kronjylland. Udlånene fordeler sig forinden den tænkte fusionen på følgende måde:

## Udlånsfordeling i Sparekassen Kronjylland & Dronninglund Sparekasse



Figur 159: Udlånsfordeling i 2014 i Sparekassen Kronjylland og Dronninglund Sparekasse forinden den tænkte fusion. Kilde: Egen tilvirkning ud fra gældende oplysninger i årsrapporter 2014 fra begge sparekasser.

Uddybende forklaring af udlånsfordelingen findes i bilag 9. Nødvendigt er at bemærke, at Dronninglund Sparekasse har en meget skæv eksponering af sine udlån, hvorimod Sparekassen Kronjylland har til formål at have nogenlunde balance mellem sine udlån til henholdsvis privat og erhverv. Dronninglund Sparekasse har hele 76 % af sine udlån tildelt erhverv, hvilket fordeler sig nogenlunde på de forskellige brancher. Sparekassen Kronjylland bør være opmærksom på netop denne fordeling i vurderingen af fusionstanken. Yderligere kan fusionen med Vorbasse Hejnsvig igen tages i betragtning, da denne fusion har bidraget med yderligere eksponering til erhverv i form af forhøjet landbrugseksponering. Udlånsfordelingen i Dronninglund Sparekasse vil ikke udelukkende danne grundlag for en beslutning om fusion eller ej, men det vil helt sikkert være et opmærksomhedspunkt. En eksponering til nye markeder kræver nytænkende ekspansionsmuligheder, hvorfor en samarbejdspartner med et anderledes grundlag også kan have sine fordele. Dette handler om at møde markedet, som markedet er. En tendens i Dronninglund Sparekasses markedsområde er erhverv, hvorfor dette fint kunne være indgangsvinklen for Sparekassen Kronjylland, som også er kendt for sine styrker inden for rådgivning til erhverv, hvor blandt andet nyt landbrugscenter er åbnet i det Østjyske.

### Perspektivering til 2015, valg af fusionsstrategi

Sparekassen Kronjylland har som tidligere nævnt valgt at fusionere med Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse, ligeså med Sparekassen Kronjylland som den fortsættende part. Fusionen fandt sted

primo 2015, hvorfor nogle af de økonomiske påvirkninger allerede er taget i betragtning i den forsinkede årsrapport for 2014. Sparekassen Kronjylland har ved denne aktuelle fusion valgt at føre en strategi inden for ”kirketårns” princippet, hvilket betyder, at sparekassen udelukkende ønsker at ekspandere med organisk vækst og inden for et aktuelt og nøje udvalgt område. Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse blev valgt af følgende årsager<sup>58</sup>:

- Lignende strategi
- Attraktivt område, med mulighed for yderligere ekspansion mod Syd, hvor eksisterende medarbejdere er nøje kendt.
- Fornuftige kreditrisici
- Pris, som udelukkende påvirker Sparekassen Kronjyllands solvens med 0,5 procentpoint. Prisen er ikke yderligere uddybet, da den fastholdes parterne imellem.

Ovenstående opmærksomhedspunkter ved den gennemførte fusion kan yderligere perspektiveres til den forudsatte fusion med Dronninglund Sparekasse. Dronninglund Sparekasse har et lignende værdigrundlag, befinder sig i et spændende og nyt område, tilsynsdiamanten giver ikke anledning til bemærkninger, da alle grænseværdier er opfyldt. Prisen for sparekassen er fastsat til 248 mio. kr. ud fra egne forudsætninger, hvilket Sparekassen Kronjyllands egenkapital stadig giver frirum til. En mulig fusion bør dog også betragtes fra et organisatorisk perspektiv, førend en endelig vurdering foretages. Næstekommende afsnit vil omhandle en analyse af nøglebærende interessenter og deres påvirkning ved en fusion.

## 7.6 Fusionen set fra et organisatorisk perspektiv

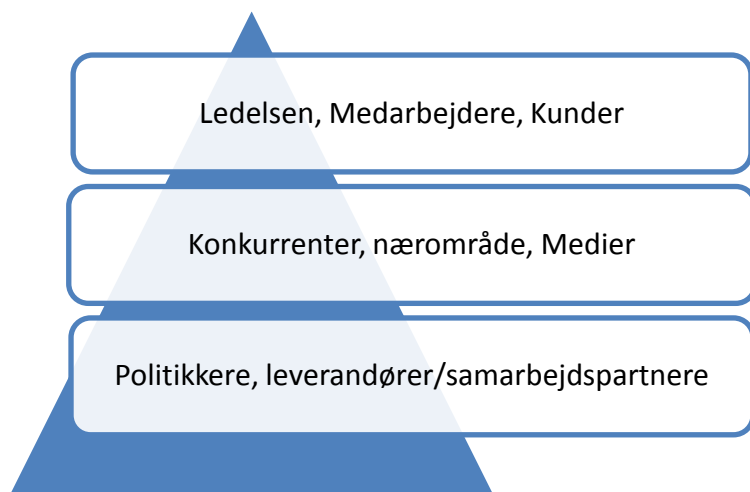
Den ugentlige fusion mellem Sparekassen Kronjylland og Dronninglund Sparekasse kan lade sig gøre ud fra et økonomisk perspektiv grundet Sparekassen Kronjyllands solide resultat i 2014 samt tilfredsstillende kapitalforhold. Denne form for ekspansion giver anledning til en organisatorisk analyse i form af en interessentanalyse, hvor omverdenens reaktioner bør diskuteres. Fusionen forudsættes at være ledet af Sparekassen Kronjyllands repræsentantskab. Førend en beslutning træffes bør den organisatoriske påvirkning af fusionen gennemtænkes. Som grundlag for disse betragtninger ønsker jeg at anvende interessentanalysen<sup>59</sup>, som gør det muligt at analysere fusionens påvirkning af institutternes vigtigste interessenter. En forståelse for interessenternes behov og udfordringer danner grundlag for, om projektet bliver en succes eller ej. Jeg ønsker at tage

---

<sup>58</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (3)

<sup>59</sup> Bakka & Fivelsdal s. 19, figur 1 – 1

udgangspunkt i nedenstående interessenter, da jeg vurderer, at disse er de absolut væsentligste at tage i betragtning i forhold til den foranstående fusion. Der er tale om interessenter med magt. Nedenstående trekant er et resultat af min overordnede vurdering af sparekassernes interessenter, hvilken også danner grundlag for mit valg af analyseinstanser.



Figur 20: Vigtigheden af interessenter i omverdenen. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra interessentmodellen Bakka & Fivelsdag2014 s. 19

Ud fra ovenstående trekant ønskes nedenstående 3 interessenter at blive analyseret og vurderet i forhold til den foranstående mulige fusion.

- Ledelsen
- Medarbejdere
- Kunder

### **Ledelsen**

Jeg antager, at ledelsen i Sparekassen Kronjylland og Dronninglund Sparekasse er kommet til enighed om, at parterne ønsker at fusionere med Sparekassen Kronjylland som den fortsættende aktør. Ledelsens vigtigste opgave er herefter at udvælge og sammensætte en skare, som udgør den fortsættende bestyrelse m.m. Sparekassen Kronjyllands ledere samt bestyrelsesmedlemmer vurderes i denne beslutningsproces til at have størst indflydelse. Konflikter i forhold til den foranstående fusion kan forekomme, hvis ledelsen ikke er nok forberedte. Hermed menes, at ledelsen har en fornem opgave i at informere og guide både medarbejdere, garantere og medier, så alle ved, hvad de har af opgaver. Der er i overordnet træk tale om et projekt, som for de to sparekasser skal

gennemføres, jeg henviser derfor til figur 2 – 6 i Bakka & Fivelsdal, hvor et projekts grundelementer er angivet. Jeg vil klart anbefale, at der nedsættes en projektgruppe, som kan gennemføre denne fusion. En projektgruppe er desuden styret af en projektleder/ledelse, som står i spidsen på de enkelte processer, som skal gennemføres. En sådan gruppe bør allerede udvælges ved det ytrede ønske om fusionen, da disse individer skal have mulighed for at være med på hele rejsen. Den fortsættende ledelse i Sparekassen Kronjylland kan efter endt projekt desuden evaluere med projektledelsen, og dele succes og faldgruber, så næste projekt har mulighed for at glide bedre.

### **Medarbejderne**

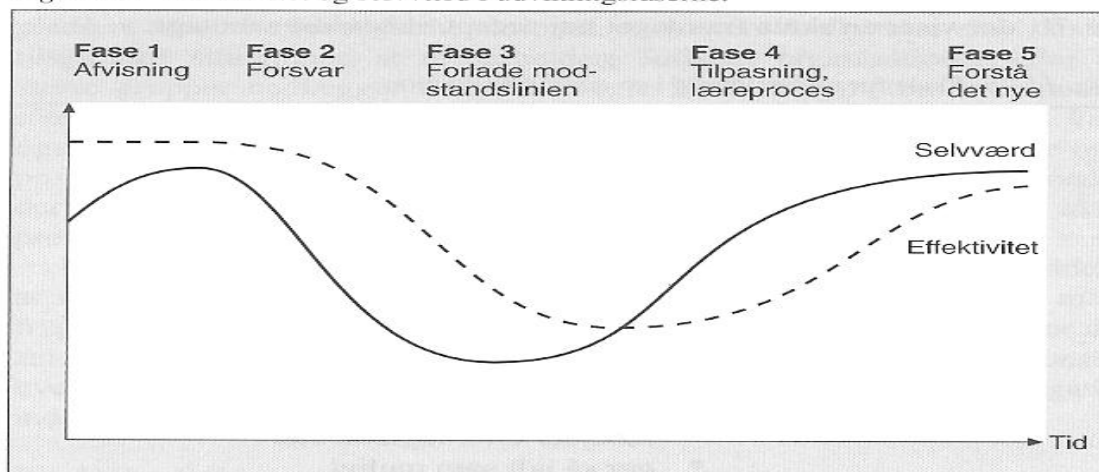
Medarbejderne i Sparekassen Kronjylland og Dronninglund Sparekasse står over for en stor forandring i deres hverdag, hvorfor det er vigtigt at have hovedfokus på både forarbejdet samt løbende opfølgning på udviklingen i forbindelse med fusionen. Medarbejderne i begge sparekasser vil opleve forandringer i form af kulturelle forskelle, fysiske forskelle samt menneskelige forskelle. Projektledelsen spiller igen i denne proces en yderst vigtig rolle, da medarbejderne skal føle sig trygge igennem rejsen. Hvis man ser tilbage på sparekassens sidste fusion med Sparekassen Østjylland i 2012 vil man også kunne se både nedskæringer og filiallukninger, da det handler om at få den nye samlede enhed tilpasset til det aktuelle marked. Nedskæringer giver utrygge medarbejdere, hvorfor dette er et område, som skal behandles som noget af det første i processen. Der skal være klare linjer fra ledelsens side. Ledelsen har igen i denne situation en vigtig opgave, hvorfor der vil være tale om situationsbestemt ledelse. Medarbejderne, som berøres af denne fusion, skal håndteres individuelt alt efter deres situation. Nogle medarbejdere vil skulle afskediges, hvilket kræver fratrædelsesordninger, hvorimod de tilbageværende medarbejdere skal indgå i en ny hverdag med nye opgaver, kollegaer og en helt ny kultur. De fortsættende medarbejdere vil opleve en radikal ændring inden for deres kerneområde<sup>60</sup>, hvilket kan betyde, at nogle reagerer meget kraftigt og sårbart på forandringen.

---

<sup>60</sup> Bakka & Fivelsdal s. 335, figur 11 – 4

## Forandringsprocesser og parathed

Fig. 11-8: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne.



Figur 161: Forandringsprocesser. Kilde: Bakka & Fivelsdal s. 339

Ovenstående figur angiver en almindelig reaktion på en forandring. Medarbejderne vil i første omgang blive berørte af situationen og en almindelig reaktion vil være afvisning. Dette er oftest første tanke, indtil man får bearbejdet forandringen og talt med kollegaer og familie. Det handler i denne fase om at få så mange negative tanker på afstand som muligt. Næste fase er forsvar, hvilket ligeså er en fase, som stort set alle medarbejderne vil gennemgå. Muligheden for at blive valgt fra rammer her de enkelte medarbejdere, hvorfor projektledelsen her har en fornem og effektiv opgave. Medarbejderne fra især Dronninglund Sparekasse vil opstarte en konfliktbarriere, da de vil frygte fremtiden. Er der et nyt job til dem i den nye konstellation eller ej? Når fremtidsplanen bliver fremlagt for de fortsættende medarbejdere vil der typisk opstartes en udviklingsfase, hvor man som individ opstarter tankegangen om en ny hverdag. Denne proces er væsentlig og skal følges tæt, da medarbejderne her bør kunne mærke, om de har lyst til at forblive i enheden eller ej. Medarbejdernes rejse går altså fra at være en direkte modspiller til at være en medspiller på det fælles projekt. Usikkerhed kan hurtigt skabe rygter m.m., hvilket igen er en af faldgruben ved implementering af nye ting med menneskelige ressourcer indblandet.

Sparekassen Kronjylland har ved tidligere fusioner gjort brug af inddragelse af nye medarbejdere via fusionen, da det har vist sig at betyde meget for kunderne, at de kender rådgiverne i nærområdet. Derfor vil medarbejdere fra Dronninglund Sparekasse også skulle fortsætte i den fusionerede enhed,



men nogle vil af økonomiske årsager være nødsaget til at skulle afskediges. Her vil specialistområder især blive ramt, da enheden fremadrettet vil indgå i et større samarbejde, hvor disse pladser allerede er besat.

## **Kunderne**

Kunderne er sparekassernes vigtigste eksistensgrundlag, hvorfor der ligeså skal værnes om disse ved den foranstående fusion. Kunderne skal forstå og have indsigt i fusionen. Nogle kunder vil have direkte indflydelse via deres garantmedlemskab, hvorimod andre blot vil have interesse i at have en sparekasse, som de eventuelt altid har benyttet eller har et godt tilhørsforhold til. Kunderne vil ikke direkte være med i beslutningen omkring fusionen, men de vil alligevel senere i processen få stor betydning, da de skal fra- eller tilvælge, om de ønsker at fortsætte i sparekassen eller ej. Det er sparekassernes store interesse, at så mange kunder som muligt forbliver inden for rækkevidde. Sparekassen Kronjylland trænger dog ind på et troværdigt marked i Nordjylland, hvor mange kunder er loyale og trofaste over for deres lokale samarbejdspartner. En værdi, som Sparekassen Kronjylland med fordel kan fremhæve er støtten til det lokale samfund. Dette er en værdi, som Dronninglund Sparekasse også tidligere har tillagt meget værdi. Kunderne i Dronninglund Sparekasse skal ved fusionen tillægges meget opmærksomhed for at undgå kundeflugt. Dog har bankkundernes holdning også ændret sig over de seneste år, hvilket en undersøgelse fra Gallup i uge 39<sup>61</sup> også viser. Undersøgelsen viser tydeligt, at bankkunder i dag ser den ideelle bank/sparekasse som værende troværdig, kompetent og tilgængelig. Troværdighed imødeses ved at være åben omkring fusionen. Kompetencen vises ved at, at kunderne fremadrettet vil have mulighed for at møde kompetente medarbejdere med speciale inden for aktuelle områder. Tilgængelighed imødekommes ved at være synlig i lokalområdet samt at tilbyde elektroniske selvbetjeningsprodukter, så kunderne selv har mulighed for at klare sine økonomiske forretninger. Alt i alt er det vigtigste at følge kundernes holdninger og adfærdsmønstre, og dermed holde sig opdateret på deres aktuelle behov. Fusionen er først endelig en succes, når kunderne har købt ideen. Det er derfor at anbefale, at fusionen følges tæt via de økonomiske rapporter, hvor kundeudviklingen blandt andet kan følges sammenlignet med indtjeningen.

## **7.7 Shareholder vs. stakeholder**

Ovenstående analyse af tredje handlingsalternativ er foretaget med henblik på henholdsvis en shareholder tankegang kontra en stakeholder tankegang. Shareholder perspektivet træder i kraft i

---

<sup>61</sup> Henviser til bilag 1

forbindelse med den økonomiske analyse, hvor nøgletallene vurderes ud fra et muligt grundlag efter fusionen. Yderligere betragtes stakeholder perspektivet i den organisatoriske analyse af de berørte interessenter. Der vurderes, at en ekspansion via fusion i første omgang vil blive gennemført med henblik på en stakeholder tankegang, da det for Sparekassen Kronjylland handler om at etablere på et marked, som giver bedst og vigtigst værdi for sine interessenter. Stakeholder tankegangen danner grundlag for en ekspansion, som i første omgang ikke nødvendigvis generer et overskud på bundlinjen. Dog tilgodeses behov hos henholdsvis kunder, medarbejdere og ledelse. Det handler altså om at opnå et positivt samspil mellem sine interessenter for at opnå størst mulig værdi for den fortsættende enhed<sup>62</sup>.

### 7.8 Delkonklusion

Økonomisk vil en ugentlig fusion mellem Sparekasse Kronjylland og Dronninglund Sparekasse have en negativ betydning for Sparekassen Kronjyllands økonomiske nøgletal. Der er dog tale om minimale nedgange, samt nøgletallene er beregnet ud fra forudsætninger som gør sig økonomisk gældende her og nu. En endelig økonomisk vurdering vil altså først være mulig at foretage efter 1 år, hvor den fremtidige indtjening ligeså kan betragtes. Nedgangen i nøgletallene skyldes blandt andet, at der er tale om en fusion til kurs 100, hvor Sparekassen Kronjylland er den førende og fortsættende fusionspartner. Altså overtager Sparekassen Kronjylland alle gældende aktiver og passiver, samt udsteder garantkapital for købet af Dronninglund Sparekasse. Økonomisk vil følgende nøgletal blive påvirket:

- WACC: =
- ROE: ▼
- Udlånseksponering: ▼

Ud fra foranstående analyse vil fusionen med Dronninglund Sparekasse give økonomisk nedgang samt udfordringer i form af uændret WACC, faldende ROE og større udlånseksponering til erhverv. Dog giver fusionen god mening på det organisatoriske niveau, da en fusion følger Sparekassen Kronjyllands ønske til fremtidig vækst. Der vil være tale om en shareholder tankegang, hvor udelukkende sparekassens interessenter tilgodeses. Shareholder tankegangen giver mulighed for at tilgodese kunder og medarbejdere, samt skabe fremtidig organisk vækst via det nye område i

---

<sup>62</sup> [www.vob-systime.dk](http://www.vob-systime.dk)

Nordjylland. Medarbejderne i dette område kender kunderne, samt vigtigst af alt, så kender de markedet og dets reaktioner på forskellige tiltag.

Ved overtagelse/fusion med en mindre sparekasse som Dronninglund Sparekasse, vil Sparekassen Kronjylland med sin rette strategi sikre at bære deres eget værdigrundlag videre. Ved overtagelsen får Sparekassen Kronjylland mulighed for at ekspandere et ønsket marked med kompetencer, som er specifikke. Det er derfor vigtigt, at de tilbageværende medarbejdere i Dronninglund Sparekasse føler sig godt modtaget, så de ønsker at bære værdigrundlaget videre, når de møder kunderne.

Det kan dog diskuteres, om en fusion er den rette strategi at følge. Hvis man antager, at Sparekassen Kronjylland ønsker at følge sin nære strategi om at gøre brug af organisk vækst – er dette så den rette løsning? Dette kan og vil være et fortolkningsspørgsmål, da det afhænger af, hvordan organisk vækst opfattes. Hvis man ser i ordbogen<sup>63</sup> bliver organisk vækst beskrevet som vækst ved egen kraft, samt beskrevet som det modsatte af opkøb. Sparekassen Kronjylland vurderer dog selv, at opkøb af mindre sparekasser ydermere er en del af den organiske vækststrategi. Dette begrundes ved, at opkøbet foretages ved at tære på egenkapitalen og dermed egne midler, som i sidste ende påvirker solvensprocenten. Jeg vurderer, at Sparekassen Kronjylland er i en position, hvor fortolkningen udelukkende ligger hos dem. En fusion med Dronninglund Sparekasse vil være den største og mest tidskrævende løsning, hvilket er et dilemma, som helt sikkert bør overvejes. Økonomisk samt organisatorisk vil jeg anbefale, at et opkøb på dette nye marked bør udsættes, indtil sparekassen har fundet ud af, om markedet er interessant eller ej set i forhold til indtjeningspotentiale samt udlånseksponering.

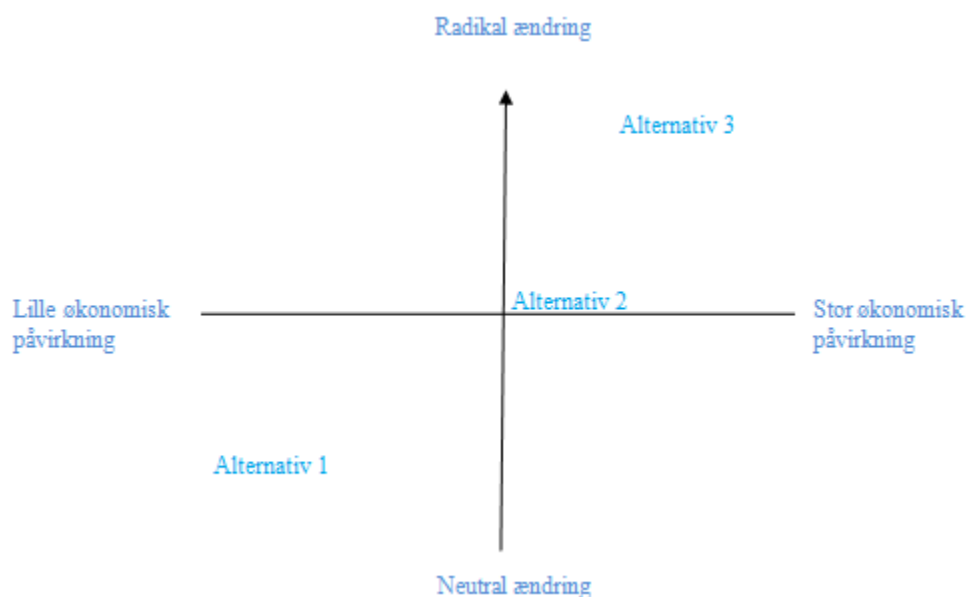
## 8.0 Valg af handlingsalternativ

Ved valg af handlingsalternativ er det yderst vigtigt at belyse omkostningsstrukturen, og alternativets påvirkning heraf. Alternativerne er løbende analyseret og vurderet igennem min afhandling, hvorfor dette afsnit vil indeholde en opsummering samt en personlig vurdering af Sparekassens Kronjyllands muligheder for ekspansion til Nordjylland. Min personlige vurdering vil blive foretaget med hensyntagen til både shareholder tankegangen og stakeholder tankegangen, hvorfor nedenstående figur er udarbejdet for at give et grafisk overblik over handlingsalternativernes indvirkning på aktører i Sparekassen Kronjylland.

---

<sup>63</sup> [www.betydning-definition.dk](http://www.betydning-definition.dk) (1)

## Påvirkning af handlingsalternativerne



Figur 17: Egen tilvirkning med inspiration fra Bakka & Fivelsdal.

1. **alternativ – egen åbning:** Ved åbning af en ny filial i Aalborg vil det være væsentligt at påtænke omkostninger til nyt personale. Personaleomkostningerne i Sparekassen Kronjylland befinder sig som tidligere beskrevet på et højt niveau set i forhold til markedet, hvorfor der med fordel kan foretages forflytning af eksisterende medarbejdere fra andre markedsområder. Omkostningsprocenten for netop personale befinder sig i 2014 på et niveau omkring 67 %, hvortil institutter af samme størrelse har en samlet omkostningsprocent før nedskrivninger på ca. 50 %<sup>64</sup>. Sparekassen Kronjylland har altså et område, som kræver attention. For at fastholde samme omkostningsprocent skal valget af alternativ have indtjeningspotentiale. Rent organisatorisk er der tale om en mindre neutral forandring, da min anbefaling går på at forflytte eksisterende medarbejdere til den/de nye filialer. Eksisterende medarbejdere skal altså danne rådgiverteam med en eller to eksterne rådgivere fra nærområdet.
2. **alternativ – delopkøb:** Ved valg af alternativ 2 gør presset på omkostningerne sig igen gældende. Der er altså tale om en økonomisk påvirkning i ”Middel” grad. Dette skyldes, at man som sparekasse skal betale for overtagelsen af de to nye filialer, samt betale

<sup>64</sup> Finans/invest, bankernes rentemarginaler s. 4

omkostninger til den daglige virke. Dog forventes øget og hurtig indtjening ved at medarbejderne og filialerne er eksisterende i forvejen. Der overtages altså en kundegruppe, som blot kan arbejdes videre på. Rent organisatorisk er der igen tale om en ”Middel” påvirkning, da medarbejderne fra de gamle Dronninglund Sparekasser skal omskoles til at være medarbejdere i Sparekassen Kronjylland. Denne proces kræver intens tilstedeværelse og kræver ydermere, at både medarbejdere og ledelsen er med på denne rejse.

- 3. alternativ – fusion:** Ved valg af dette alternativ sætter Sparekassen Kronjylland hele butikken fra dag ét. Rent økonomisk er der tale om det alternativ, som giver flest påvirkninger og udfordringer. Ydermere vil en fusion påvirke mange interessenter, hvorfor der også på dette plan er tale om en væsentlig ændring. En fusion med netop Dronninglund Sparekasse er et godt match, hvis man ønsker at træde på det Nordjyske marked. Dog vurderes der igen, at en sådan fusion bør lade vente på sig set i forhold til sparekassens nuværende strategiske planer samt det 0-rentemarked, som på nuværende tidspunkt gør sig gældende.

Ud fra ovenstående model samt analyse vil jeg anbefale Sparekassen Kronjylland at benytte sig af alternativ 1. Alternativet er valgt grundet den mindste påvirkning af både det økonomiske og det organisatoriske. Sparekassen kan med fordel afprøve det nordjyske marked ved at åbne egne filialer, for så herefter at fusionere med eventuelt Dronninglund Sparekasse. Alternativet er ydermere valgt grundet usikkerheden i markedet, som gør, at man med fordel bør afvente situationen, førend hele formuen sættes på endnu et ukendt område. Det Nordjyske marked skal ydermere analyseres i forhold til den konkurrencemæssige situation, førend en ekspansion hertil kan anbefales. Der vil især anbefales at lede sin opmærksomhed på ”Den Nordjyske Bankkrig”; som på nuværende tidspunkt brænder i det Nordjyske. Der er igangværende intense kampe om dette marked, hvorfor en analyse af konkurrenterne kan udlede en konklusion på, om Sparekassen Kronjylland ville have en chance på markedet eller ej.

Den anbefalede afholdenhed skyldes desuden også, at Sparekassen i starten af 2015 også er begyndt at lukke afdelinger ned for at sammenlægge med større enheder. Dette er en strategi, som strider en smule imod deres eksisterende værdigrundlag om at være til stede, hvor kunderne er. Sparekassen ved endnu ikke, hvordan kunderne modtager disse lukninger. Et uheldigt signal kan derfor være at åbne nye filialer ligesom man lukker nogle andre.

## 9.0 Perspektivering

Næstkommende perspektivering vil blive foretaget til det aktuelle 0-rente marked, som på nuværende tidspunkt gør sig gældende i Danmark. Der er tale om et marked, som med sin markante betydning har meget at sige i forhold til vækst og udvikling.

Året 2015 er startet lige så uventet, som man så afslutningen af 2014. Nationalbanken har været nødsaget til at nedsætte indskudsbevisrenten til -0,75 % i slutningen af februar 2015, hvilket er et historisk lavt niveau. Nedsættelsen var et strategisk og nødvendigt træk for at lette presset på kronen og hele fastkurspolitikken. Der er tale om en nedsættelse, som vækker røre blandt de finansielle spillere på markedet, da disse fremadrettet vil miste indtjening ved at have likvide midler placeret i Nationalbanken. Bankerne har i dag overtal af overskudslikviditet, som de har svært ved at få placeret til attraktive renter grundet den negative rente i Nationalbanken. Dette er en omkostningsfuld affære for flere institutter, da de ikke har mulighed for at tjene på den likviditet, som de ligger inde med. Den negative rente over for kunderne har igennem længere tid været på tale, men er ej introduceret over for private kunder endnu. En negativ rente over for kunderne vil give en negativ effekt på image-delen, hvorfor også Sparekassen Kronjylland vil gå langt for at undgå dette.

Sparekassen Kronjylland er lige som alle andre danske pengeinstitutter ramt af den negative rente til Nationalbanken, da hele 786 mio. kr. står placeret til den negative rente. Beløbet er fastsat ud fra gældende regler omkring kreditrisici og garantirisici, ydermere er likviditet nødvendig at have placeret i Nationalbanken, da der her foretages interne betalinger og likviditetsstyring for sparekassen. Alle danske pengeinstitutter har en foliokonto i Nationalbanken, som anvendes til ind- og udbetalinger af likviditet<sup>65</sup>.

Den negative rente og 0-rentemarkedet har den effekt på det danske marked, at det hele er gået lidt i stå. Der afventes en løsning. 0-rentemarkedet/det negativ rentemarked kan i værste fald betyde, at private og erhvervsdrivende trækker deres penge ud af bankerne for at placere dem andet steds. Denne udtrækning vil påvirke bankerne i negativ forstand, da kernekapitalen herved trækkes ud af fundamentet, hvilken kan give distraktioner rent lovgivningsmæssigt.

Sparekassen Kronjyllands ageren i dette 0-rentemarked er væsentlig at betragte, da fremtiden er uvis. Sparekassen Kronjylland har allerede i 2015 ekspanderet til Syd og Øst via henholdsvis fusion

---

<sup>65</sup> Baldvinsson, Bender mfl. (6. udgave 2011) Afsnit 7.

og åbning af egne filialer. Disse to ekspansioner øger presset på den omkostningsmæssige side af regnskabet, men skaber desuden også mulighed for øget vækst. Ovenstående perspektivering til markedet giver dog en pejling til, at Sparekassen Kronjylland bør afvente med yderligere ekspansioner, da man endnu ikke kender Nationalbankens næste udspil. Hvis dette udspil bliver endnu en rentenedsættelse kan det altså betyde, at Sparekassen Kronjylland og de andre aktører på markedet kan være nødsaget til at påføre negative renter på egne indlån. Dette ved man endnu ikke, hvordan markedet vil tage imod, og jeg vil derfor endnu en gang anbefale, at sparekassen afventer et år førend ekspansionen til Nord eventuelt gennemføres.

## 10.0 Konklusion

Formålet med denne afhandling har været at analysere og vurdere Sparekassen Kronjyllands ekspansionsmuligheder på det nordjyske marked. Sparekassens adm. direktør har over flere gange udtalt, at sparekassen ønsker at genere vækst ved organisk vækst. Ydermere ønsker sparekassen at være til stede, hvor kunderne er, hvilket omkostningsposten henledt til personale også bærer præg af. Der er altså tale om en finansiell partner, som har sin strategi på plads og følger denne nøje.

Analysen har vist, at Sparekassen Kronjylland igennem de seneste 3 år har performet økonomisk stabilt, hvilket afspejler en solid egenkapital samt tilfredsstillende overdækning i 2014 svarende til 779 mio. kr. Sparekassen har altså soliditet nok til at foretage sine allerede planlagte ekspansioner til Syd og Øst, samt ydermere ekspandere til Nord uden direkte at tære på ”nød” depoterne.

Ud fra min analyse af de tre handlingsalternativer inden for ekspansion anser jeg handlingsalternativ 1 som værende den sikreste strategi at følge for at entrere det nordjyske marked. Dette alternativ er valgt, da Sparekassen Kronjylland i året 2015 allerede er i fuld gang med at ekspandere til nye markedsområder i henholdsvis Syd og Øst, hvorfor en ekspansion til Nord bør foretages med forsigtige skridt for ikke pludselig at favne for bredt. Jeg vurderer, at Sparekassen Kronjylland med fordel kan planlægge sin åbning af en ny filial i Aalborg til primo 2016, hvor et nyt regnskabsår skydes i gang. På dette tidspunkt har sparekassen yderligere mulighed for at gøre status på igangværende ekspansioner i Syd og Øst. Handlingsalternativet udvælges desuden grundet den forholdsvis milde påvirkning af de økonomiske nøgletal, da årsrapporten 2014 blandt andet viste nedadgående resultat, samt nedadgående solvens. Sparekassen Kronjylland er stadig en solid spiller på det finansielle marked, men der er også tale om en sparekasse, som ikke drager overilede beslutninger.

Ved brug af handlingsalternativ 1 har sparekassen mulighed for at følge markedet uden at have satset hele butikken, som man nødvendigvis vil gøre ved henholdsvis alternativ 2 og 3, hvor flere likvide midler anvendes. Handlingsalternativ 1 vil også have en mild påvirkning på det organisatoriske plan, da min anbefaling vil lyde på at henlede eksisterende medarbejdere til denne nye filial i Aalborg. Der vil altså være tale om en ny filial med eksisterende medarbejdere, som kender værdier og forretningskoncept i koncernen. En analyse af handlingsalternativ 2 og 3 anses dog ikke som værende spildte, da disse alternativer kan komme på tale, når/hvis det nordjyske marked er attraktivt nok at entrere set med økonomiske briller. Begge alternativer kan give mening, alt efter hvor meget sparekassen ønsker at satse mod Nord.

Sidst vil handlingsalternativ 1 også give god mening i forhold til mine betragtninger af det økonomiske marked, hvor et 0-rentemiljø spiller en stor rolle.



## 11.0 Litteraturliste

### Årsrapporter:

Sparekassen Kronjylland, Årsrapport 2012, 2013 & 2014

Dronninglund Sparekasse, Årsrapport 2013 & 2014

Risikorapport 2013 & 2014 – Sparekassen Kronjylland

### Artikler/hjemmesider:

#### [www.sparkron.dk](http://www.sparkron.dk)

- (1): <http://sparkron.dk/om-sparekassen/705-blandt-danmarks-10-storste>
- (2): <http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/93-til-gavn-og-glaede>
- (3): <http://sparkron.dk/images/pdf/vedtaegter/Forrentningspolitik.pdf>
- (4) <http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse>

#### [www.dronspar.dk](http://www.dronspar.dk)

- (1): <http://www.dronspar.dk/Maalsætning.asp>
- (2): [http://www.dronspar.dk/pictures\\_org/Dronninglund%20Sparekasse%20-%20vedt%C3%A6gter\(1\).pdf](http://www.dronspar.dk/pictures_org/Dronninglund%20Sparekasse%20-%20vedt%C3%A6gter(1).pdf)

#### [www.business.dk](http://www.business.dk)

- (1): <http://www.business.dk/finans/realkredit-boss-det-kan-blive-den-stoerste-konverteringsboelge-i-danmarkshist>

#### [www.gallup.dk](http://www.gallup.dk)

- (1): [www.gallup.com/Finansiel\\_service](http://www.gallup.com/Finansiel_service)

#### [www.rn.dk](http://www.rn.dk)

- (1): [http://www.rn.dk/Regional-Udvikling/Fakta-og-statistik/Bo-og-leve.aspx#h3\\_1](http://www.rn.dk/Regional-Udvikling/Fakta-og-statistik/Bo-og-leve.aspx#h3_1)

#### [www.altomledelse.dk](http://www.altomledelse.dk)

- (1): Edgar Schein, organisationskultur og ledelse s. 2. Pixi e-bog fra [www.altomledelse.dk](http://www.altomledelse.dk)

[www.jutlandet.dk](http://www.jutlandet.dk)

- (1): <https://jutlander.dk/Files//Files/PDF/Selskabsmeddelelser/Selskabsmeddelelse-3-2014.pdf>

[www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)

- (1) [https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/~//media/Temaer/2012/Vejledning\\_om\\_tilsynsdiamanten2012.ashx](https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/~//media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx)
- (2) <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser.aspx>
- (3) <https://www.finanstilsynet.dk/da/leksikon/operationel-risiko.aspx>

[www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk)

- (1): <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7355283.ece>
- (2): <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article1012942.ece>
- (3): <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7355283.ece>

[www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com)

- (1): Statistik for en 10årig dansk statsobligation.

[www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

- (1): <https://www.retsinformation.dk/pdfPrint.aspx?id=144810&exp=1>

[www.4mativ.dk](http://www.4mativ.dk)

- (1): [http://4mativ.dk/?page\\_id=1589](http://4mativ.dk/?page_id=1589)

[www.banktorvet.dk](http://www.banktorvet.dk)

- (1): <http://www.banktorvet.dk/oekonomi/sparekasser/>
- (2): <http://www.banktorvet.dk/banker/dronninglund-sparekasse/>

[www.betydning-definition.dk](http://www.betydning-definition.dk)

- (1): <http://www.betydning-efinition.com/Organisk%20v%C3%A6kst>

[www.vob-systeme.dk](http://www.vob-systeme.dk)

- (1): <sup>1</sup> <http://vob.systeme.dk/index.php?id=75>

[www.finansforbundet.dk](http://www.finansforbundet.dk)

- (1): <http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/nyhedsbrevetfinans/Sider/>

Nyefilialerpaavejifirejyskebyer.aspx

[www.realkreditraadet.dk](http://www.realkreditraadet.dk)

(1): [http://www.realkreditraadet.dk/Nyt\\_-\\_presse/Nyheder/Nyhedsvisning.aspx?PID=7952&M=NewsV2&Action=1&NewsId=1088](http://www.realkreditraadet.dk/Nyt_-_presse/Nyheder/Nyhedsvisning.aspx?PID=7952&M=NewsV2&Action=1&NewsId=1088)

[www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk)

(1): Statistikbanken, tal og analyser

[www.globenewswire.com](http://www.globenewswire.com)

(1): <http://globenewswire.com/news-release/2014/12/22/693169/0/da/Jutlander-Bank-k%C3%B8ber-dele-af-%C3%98stjyds-k-Bank.html>

## **Bøger**

Finansielle Forretninger Privat, 6 – Finansielle Forretninger og Rådgivning - Privat, år 2013, 6 udgave.

Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis (10. udgave 2011), Grundbog i projektledelse, Forlag Prodevo i Rungsted.

Cato Baldvinsson, Torben Bender, Kim Busck-Nielsen & Flemming Nytoft Rasmussen (6. udgave 2011), Dansk Bankvæsen, Forlag Karnov Group.

Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal (6. udgave 2014), Organisations teori – Struktur, kultur og processer, Handelshøjskolens forlag.

## **Videnskabelige artikler:**

Finans/invest:

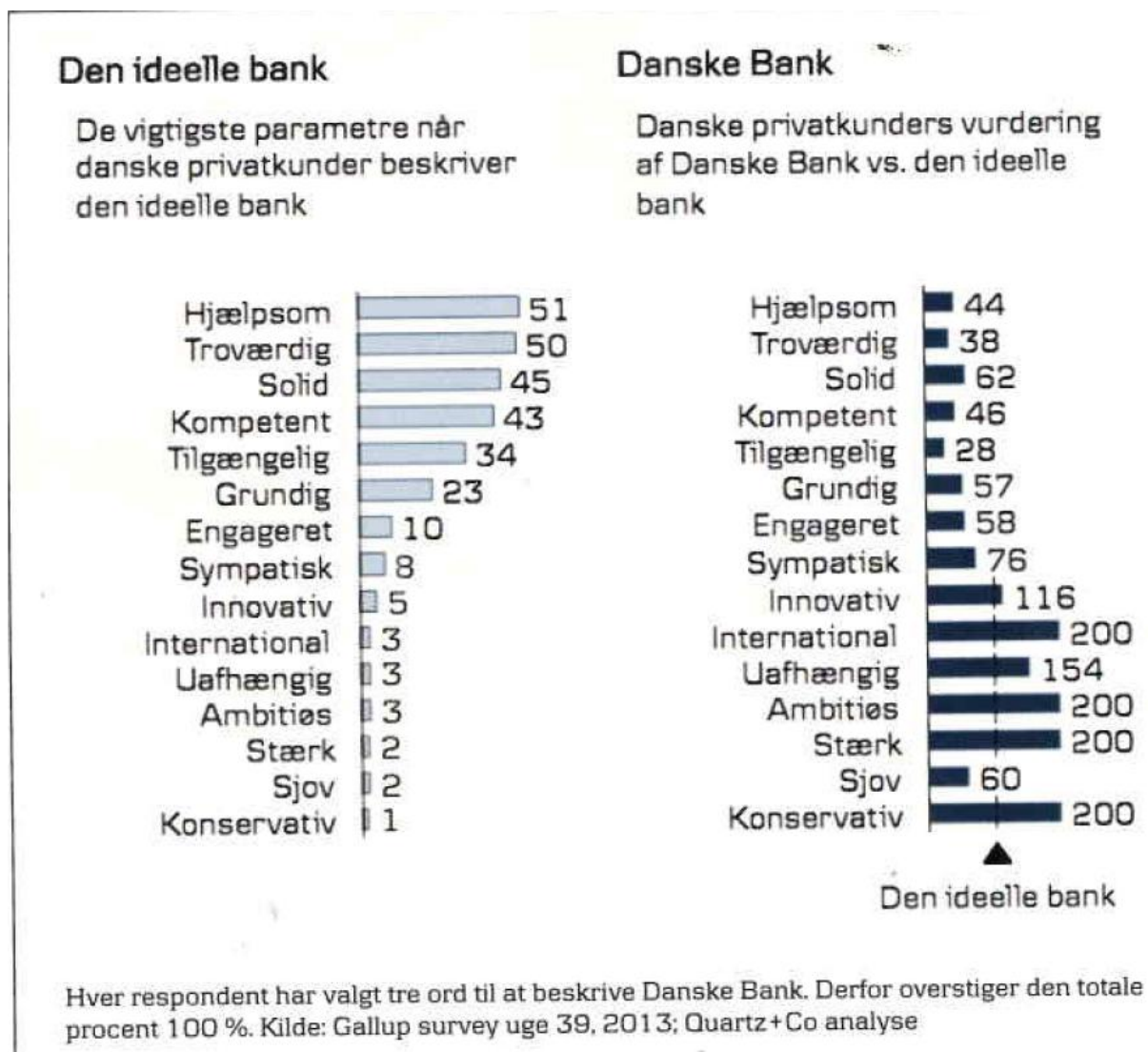
- (1) Danske børsnoterede indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling , Raaballe 2014.
- (2) Finans Invest, *Fusion af sparekasse og pengeinstitut med sparekasse som fortsættende selskab*. Bentsen Claus M & Rasmussen, Henrik & Thomsen, Maria, nr. 8/12 Bankret.

Deloitte:

- (1): Nye kapitalkrav til pengeinstitutter (2013), Industrigruppen Finans.

## 12.0 Bilag

### Bilag 1 – Markedsundersøgelse<sup>66</sup>



<sup>66</sup> Internt uddannelsesmateriale, Danske Bank

**Bilag 2 – Økonomiske nøgletal<sup>67</sup>**

<b>Resultat efter skat i 1.000 kr.</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Sparekassen Kronjylland</b>	100.500	123.000	107.000

<b>Nettoindtjening i 1.000 kr.</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Sparekasse Kronjylland</b>	616.000	629.600	636.588

$$ROA = \frac{\text{Overskud} * 100}{\text{Balancesum}}$$

<b>ROA</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Sparekassen Kronjylland</b>	0,6	0,73	0,61

$$ROE = \frac{\text{Overskud} * 100}{\text{Egenkapital}}$$

<b>ROE</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Sparekassen Kronjylland</b>	4,1	5,1	4,7

<b>ROE efter skat<sup>68</sup></b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Gruppe</b>	1,39	3,56	5,16
<b>Gruppe 2</b>	1,03	3,08	4,90
<b>Gruppe 3</b>	-0,17	2,05	4,30
<b>Gruppe 4</b>	0,21	0,09	2,96
<b>Gruppe 1 - 4</b>	-0,86	-4,32	-3,32

<sup>67</sup> Årsrapport 2012 – 2014 fra Sparekassen Kronjylland.

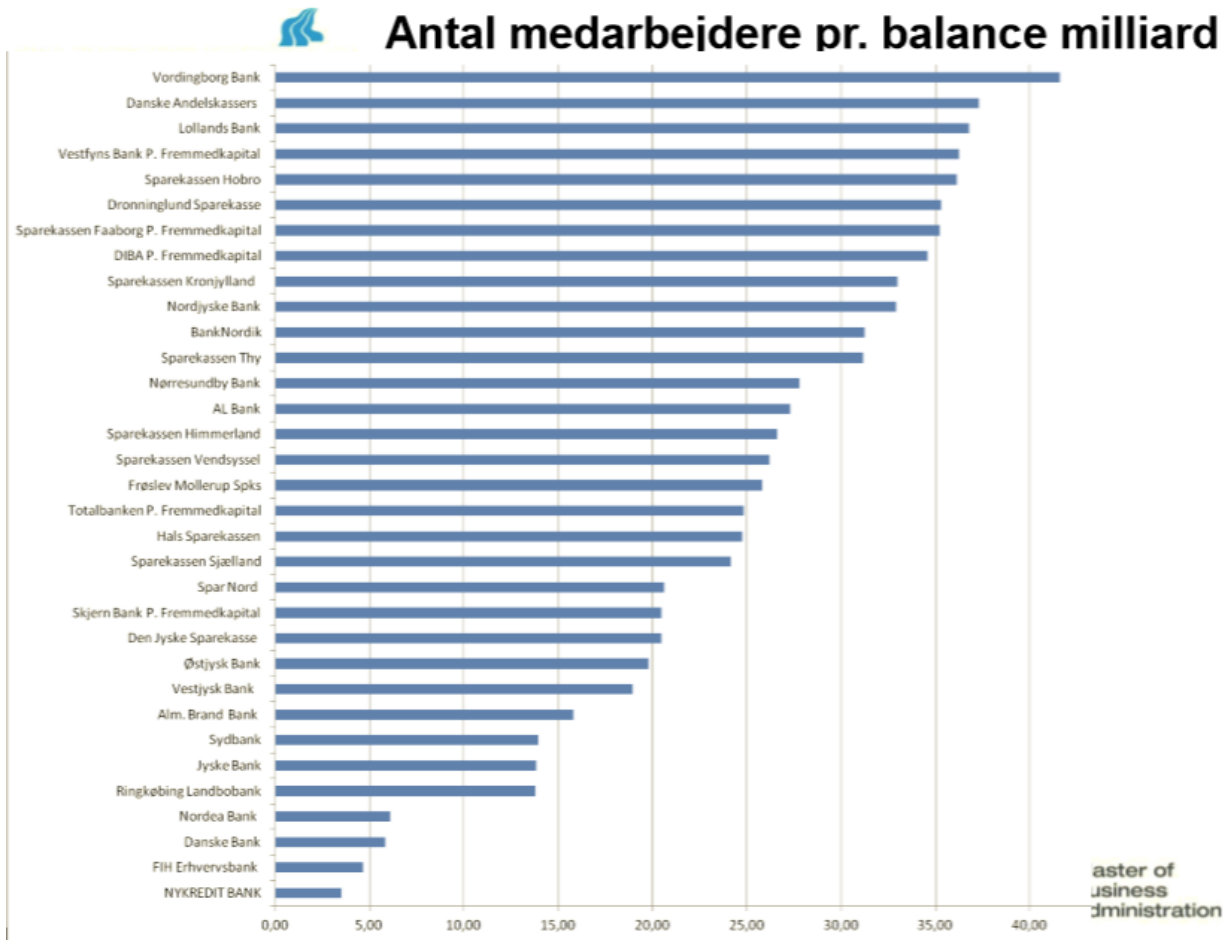
<sup>68</sup> ROE efter skat i markedet. Kilde [www.finanstilsynet.dk/tak-og-fakta](http://www.finanstilsynet.dk/tak-og-fakta).

**Bilag 3 – Økonomiske nøgletal, fortsat<sup>69</sup>**

Hoved- og nøgletal i 1.000 kr.	2014	2013	2012
<b>Resultatopgørelse</b>			
Netto rente og gebyrindtægter	922.000	901.000	869.000
Kursreguleringer	8.600	54.000	14.000
Udgifter til personale og adm.	609.000	578.000	562.000
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	200.000	328.000	213.000
Årets resultat før skat	122.000	158.000	145.000
<b>Årets resultat</b>	<b>100.500</b>	<b>123.000</b>	<b>107.000</b>
<b>Balance</b>			
Udlån	10.044.000	10.204.000	10.408.000
Indlån	13.021.000	13.274.000	13.470.000
Garantkapital	524.000	588.000	555.000
Egenkapital	2.451.000	2.431.000	2.285.000
<b>Aktiver i alt</b>	<b>16.700.000</b>	<b>16.950.000</b>	<b>17.420.000</b>
<b>Nøgletal</b>			
Basiskapital	2.165.000	2289000	2267000
Solvensprocent	15,3%	16,9%	15,8%
Kernekap. Procent	15,3%	16,9%	16,0%
Risikovægtede aktiver i alt	14.182.000	13.564.000	13.942.000
EKF før skat	5,0	6,5	6,3
EKF efter skat	4,1	5,1	4,7
Udlån ift. indlån	77,1%	76,9%	77,3%
Udlån ift. egenkap.	4,10	4,20	4,55
Udlånsvækst	-1,60	-2,71	18,5
Summen af store engagementer	17	19,6	19,2

<sup>69</sup> Kilde Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012 – 2014

**Bilag 4 – Antal medarbejdere pr. balancemilliard<sup>70</sup>**



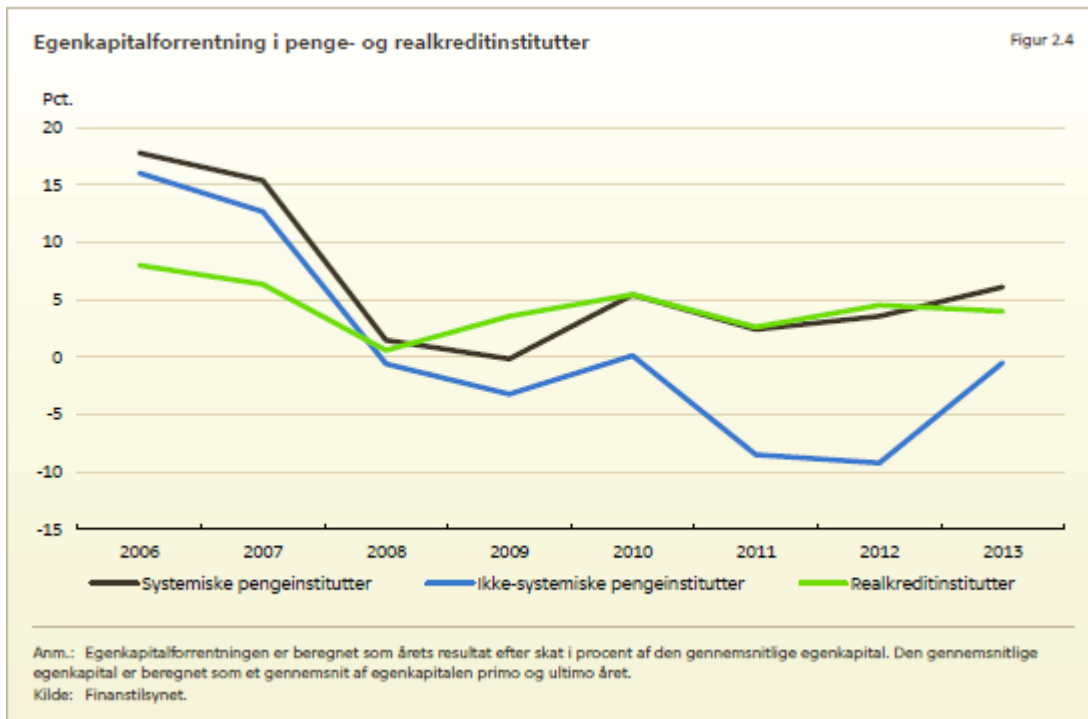
<sup>70</sup> Kilde Lars Krull, HDFR – Finansieringsomkostninger for banker i Danmark 2014.

**Bilag 6 – WACC, Sparekassen Kronjylland 2012 – 2014<sup>71</sup>**

<b>WACC 2012</b>		<b>WACC 2013</b>		<b>WACC 2014</b>	
dage	360	dage	360	dage	360
Indkomst e skat	107000	Indkomst e skat	123000	Indkomst e skat	100500
Udbytte	12828	Udbytte	9904	Udbytte	7547
Renteudgifter	167181	Renteudgifter	160277	Renteudgifter	129236
Balance	17420000	Balance	16950000	Balance	16696816
Egenkapital	2285000	Egenkapital	2431000	Egenkapital	2451283
Garantkapital	555000	Garantkapital	588000	Garantkapital	523980
Pulje (aktivside)	0	Pulje (aktivside)	0	Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25	Skattesats %	25	Skattesats %	25
Beta	1	Beta	1	Beta	1
Risikofrente%	1,66	Risikofrente%	1,66	Risikofrente%	1,66
forventet rente%	8,42	forventet rente%	8,42	forventet rente%	8,42
kd	0,010655258	kd	0,010609453	kd	0,00875019
L	0,897420694	L	0,887360958	L	0,88083086
Ke	0,0842	Ke	0,0842	Ke	0,0842
Venstre side	0,007171687	Venstre side	0,007060811	Venstre side	0,00578058
Højre side	0,008637178	Højre side	0,009484207	Højre side	0,01003404
<b>WACC</b>	<b>1,82%</b>	<b>WACC</b>	<b>1,65%</b>	<b>WACC</b>	<b>1,58%</b>

<sup>71</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012 – 2014



**Bilag 7 - EKF<sup>72</sup>**

Gennemsnitlig egenkapitalforrentning i de systemiske pengeinstitutter i Danmark = 6,175 %

Gennemsnitligt markedsafkast i danske finansaktier i samme periode = 10,67 %<sup>73</sup>

<sup>72</sup> Kilde: Nationalbanken – Teoretisk artikel “Finansiel Stabilitet, 1. halvår 2014.

<sup>73</sup> Danmarks statistik, serien MPK13

**Bilag 8 – WACC efter fusionen<sup>74</sup>****Sparekassen Kronjylland****Dronninglund Sparekasse****Efter fusionen**

<b>WACC 2014</b>	
dage	360
Indkomst e skat	100500
Udbytte	7547
Renteudgifter	129236
Balance	16696816
Egenkapital	2451283
Garantkapital	523980
Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrente%	1,66
forventet rente%	8,42
kd	0,00875019
L	0,88083086
Ke	0,0842
Venstre side	0,00578058
Højre side	0,01003404
<b>WACC</b>	<b>1,58%</b>

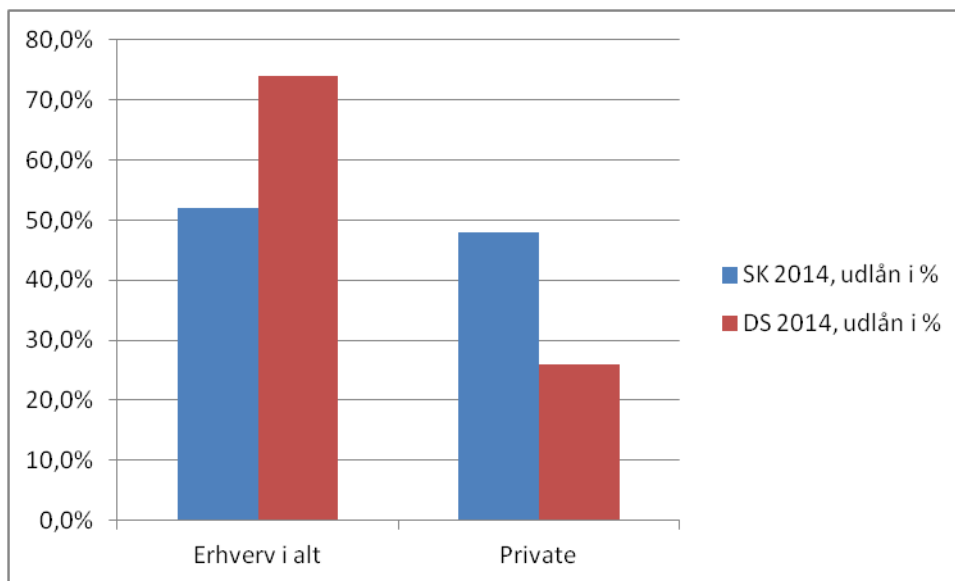
<b>WACC 2014</b>	
dage	360
Indkomst e skat	6420
Udbytte	693
Renteudgifter	34527
Balance	2454168
Egenkapital	285739
Garantkapital	178000
Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrente%	1,66
forventet rente%	8,42
kd	0,0147147
L	0,9526665
Ke	0,0842
Venstre side	0,01051365
Højre side	0,00398548
<b>WACC</b>	<b>1,45%</b>

<b>WACC 2014</b>	
dage	360
Indkomst e skat	106920
Udbytte	8240
Renteudgifter	163763
Balance	19150984
Egenkapital	2491021
Garantkapital	701980
Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrente%	1,66
forventet rente%	8,42
kd	0,0094323
L	0,90302777
Ke	0,0842
Venstre side	0,00638822
Højre side	0,00816506
<b>WACC</b>	<b>1,46%</b>

<sup>74</sup> Årsrapport, Sparekassen Kronjylland og Dronninglund Sparekasse 2014

**Bilag 9 – Udlånsfordeling<sup>75</sup>**

	SK 2014, udlån i %	DS 2014, udlån i %
Offentlige myndigheder	0,0%	0%
Landbrug	11,0%	12%
Industri	2,5%	3%
Energiforsyning	0,5%	0%
Bygge og anlæg	3,4%	6%
Handel	7,0%	13%
Transport, hoteller m.m.	2,8%	12%
Information og kommunikation	0,5%	0%
Finansiering af forsikring	3,9%	3%
Fast ejendom	11,2%	19%
Øvrig erhverv	3,9%	6%
<b>Erhverv i alt</b>	<b>52,1%</b>	<b>74%</b>
<b>Private</b>	<b>47,9%</b>	<b>26%</b>



<sup>75</sup> Årsrapporter 2014 fra Sparekassen Kronjylland og Dronninglund Sparekasse