



# Spar Nord Bank A/S

*- fremtidsmæssige indtjeningsmuligheder i en konkurrencepræget banksektor*

**Projektet er udarbejdet af**

Simon Søndergaard Madsen – 20157266

René Nøhr Christensen – 20042724

Andreas Mørkholt Sørensen – 20157304

*Vejleder: Jesper Raalskov, AAU*

**Aalborg Universitet  
HDFR-17 (Aalborg)**



**Afleveringsdato  
28. april - 2017**

## Forord

Denne opgave er udarbejdet i forbindelse med eksamen i HD i finansiel rådgivning 2. del. Rapporten er således et resultat af vores erfaringer, som vi har tilegnet os igennem vores uddannelse såvel som vores egne erhvervsmæssige erfaringer i henholdsvis Nordjyske Bank, Sparekassen Vendsyssel og Lån & Spar Bank.

Emnet afspejler det, som vi har fundet mest interessant. Med udgangspunkt i faget organisation og finansielle forretninger, vil spørgsmålet omkring Spar Nords fremtidige indtjeningsmuligheder blive belyst.

I rapporten er der anvendt fodnoter i forbindelse med kilder, og i selve litteraturlisten fremgår de eksakte sidehenvisninger. Eventuelle citater vil være skrevet med *kursiv* og præsenteret mellem citationstegn fx "*citat*".

Ligeledes er det vigtigt at nævne, at modeller og informationer bragt om Spar Nord er offentligt kendt materiale, hvorfor der ikke foreligger noget fortroligt materiale. Egen tilvirkning til opgaven samt opstillede scenarier er fiktivt opstillet.

Afleveringsdato: 28 april 2017

## 1. Abstract

This project is intended to investigate how potential earnings can affect Spar Nord, and their future business opportunities in a competitive banking sector.

In order to make this forecast for the future, we have used several models and theories e.g. a culture analysis, SWOT-analysis and a financial analysis. The culture analysis analyses the internal affairs and the culture generally, while a SWOT-analysis focusing on strengths, weaknesses, opportunities and threats for Spar Nord in the ongoing strong competition in the market. The financial analysis helps us to understand what has been good or bad in the past in order to make a more clear view on new potential earnings in the future and their effect in the financial analysis.

The models mentioned above are just some of the models we have used, in order to be specific about our scenarios. Our scenarios are the outcome of the analysis, and we think these scenarios are particularly interesting for Spar Nord in order to stand out in the future, where the customers are the main key to obtain and create new potential earnings for Spar Nord.

Cost-effectiveness is also a part of running a bank in the modern world today, and therefore we have also taken this into account in our scenarios.

We can see that the digitization is here to stay, and that was also one of the reasons that Spar Nord has changed their IT supplier, in order to meet with the customer's raising demands now and in the future. Customer's demands new and better online solutions more than ever, and that was also one of the main reasons behind the change of IT supplier.

We have through the paper related to our own experiences compared to our analysis, which we believe have made a clear fundament of the information drawn in our conclusion.

## Indholdsfortegnelse

1.	Abstract .....	2
2.	Indledning.....	4
3	Problemformulering .....	5
4	Afgrænsning .....	6
5	Metode.....	6
6	Opbygning og strukturering af opgave.....	7
7	Virksomhedsbeskrivelse.....	8
8	Regnskabsanalyse.....	10
9	Strategi .....	31
9.1	Planlægningsniveauer.....	32
9.2	Ansoffs vækstmatrice .....	33
9.3	Mintzberg 5 P'er .....	36
9.4	SWOT analyse.....	38
10	Struktur.....	45
10.1	Interessentmodellen.....	45
11	Kultur .....	49
11.1	Edgar Schein.....	49
11.2	Kulturanalyse.....	56
12	Scenarie 1- Opkøb af svensk internetbank .....	63
13	Scenarie 2 - Leasing .....	74
14	Scenarie 3 – reducering af medarbejdere og filialer.....	76
15	Scenarie 4 – Flytning af produktion til udlandet .....	80
16	Konklusion og perspektivering.....	83
17	Litteraturliste .....	85
18	Bilag .....	90

## 2. Indledning

Vi lever i en verden, hvor konkurrencen og evnen til at omstille sig aldrig har haft større betydning. Der stilles i dag langt højere krav til pengeinstitutterne, men også til den enkelte rådgiver. Banksektoren har især siden finanskrisen haft et lidt blakket ry – hvilket man til stadighed kæmper med i dag. Kunderne har i dag fået et langt større ”shoppe-gen”, og loyale kunder er ikke noget man kan og skal tage for givet<sup>1</sup>.

Foruden de stigende krav og regler, der skal overholdes, så efterspørger kunderne også altid den nyeste teknologi. Vi ser i dag en stigende digitalisering, og det er bestemt noget som kommer til at have en stor betydning i fremtiden. Digitaliseringen er kommet for at blive, og det er noget alle banker bør tage meget seriøst. Selve digitaliseringen har også betydet nye konkurrenter – konkurrenter som differentiere sig i forhold til de ”normale” banker. Internet-baserede banker har ikke de samme omkostninger til at drive forretningen med – og de tilbyder rådgivningen på de digitale platforme.

I dag kan du søge rådgivning, optage lån og meget andet – i det man før kun kunne gøre i en bank. Bankerne bliver udfordret på et plan, hvor det også er nødvendigt at tænke nyt og anderledes. Der er dog stadig en enkelt ting, som er yderst vigtigt for kunderne i dag, nemlig tillid.

Tillid betyder for mange danskere mere end prisen. Dog er tilliden typisk til den enkelte rådgiver og ikke til selve banken<sup>2</sup>. Bankerne omstrukturerer konstant og flere banker ændrer look. Jyske Bank gjorde det tilbage i 2006, hvor deres filialer blev ændret og skulle have den effekt på kunderne, at det skulle være hyggeligt at komme i banken. Den samme tanke har Spar Nord fået, med flere af de samme og lignende tiltag, som skal ske i forbindelse med deres nye strategi.

Et generelt historisk lavt renteniveau gør også, at bankerne i dag ikke har den samme indtjening på deres kerneprodukter som tidligere. Bankerne skal gerne have vækst og stigende top-linje for at imødekomme de kommende reguleringer. Derfor betyder merforretninger med eksisterende og nye kunder alt. Banksektoren har også udviklet sig, og er i dag meget mere moderne, og bør også i fremtiden være meget fleksible og omstillingsparate.

---

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

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



Der vil og skal være forskel på, hvilken "liga" bankerne ønsker at være en del af. Der er ingen tvivl om, at Spar Nord ønsker at være en af de store og stærke spillere på markedet, som har sikret fremtiden ved at have store buffere og være med på moden i forhold til digitalisering og løsninger. Forskellige sparekasser og pengeinstitutter ønsker i stedet at have større fokus på at være lokaliseret de steder kunden er og tænker ikke så meget på at være længst fremme med digitaliseringen.

Banksektoren er blevet mere og mere dynamisk, og den har ændret sig markant over de senere år. Flere mindre pengeinstitutter er blevet opkøbt eller fusioneret med andre større pengeinstitutter, for på den måde at sikre overlevelsen mange år frem. Dette er blandt andet kendetegnet ved Spar Nord, som har oplevet en generelt stor organisk vækst over det seneste årti, hvilket har gjort dem til en del af den danske sup-top i banksektoren i Danmark.

At rejse er at leve, sådan skrev H.C. Andersen for mange år siden – og er stadig meget passende i dagens moderne verden. Bankerne er nødt til at opdyrke nye forretningsmuligheder, da den traditionelle bankforretning i dag er under pres.

Med ovenstående in mente, leder det os videre, til nedenstående problemformulering, hvor vi sætter fokus på indtjeningsmulighederne i fremtiden.

### 3 Problemformulering

Hvilke indtjeningsmuligheder vil Spar Nord have i fremtiden i en presset og ikke mindst konkurrencepræget banksektor? I givet fald, hvilke personale- og forretningsmæssige overvejelser, bør ledelsen gøre sig?

## 4 Afgrænsning

Vi har i nærværende projekt omtalt muligheden for sammenlægning af Spar Nord og Nykredit, som en direkte konsekvens af deres IT konvertering fra SDC til BEC. Dette har ikke relevans i forhold til vores problemstilling, og det er derfor blot nævnt perifært. I forhold til vores regnskabsanalyse er Sydbank medtaget for at kunne sammenligne den generelle performance set i forhold til Spar Nord. Vi afgrænser os derfor fra alt analysearbejde vedr. Sydbank alene.

I og med, at vi kun har haft adgang til offentligt kendt materiale, har vi valgt at afgrænse os fra informationer og forretningsgange, som kun er kendt af Spar Nord. Vi har derfor forholdt os objektive og kritiske i forhold til det tilgængelige materiale.

Da Spar Nord benytter sig af standardmetoden i forhold til opgørelsen af kapitalen, har vi valgt at afgrænse os teoretisk fra IRB-metoden.

Vi har i opgaven taget udgangspunkt i et eventuelt opkøb af en eksisterende svensk internetbank, og grundet vores problemstilling, har vi valgt at afgrænse os fra skattemæssige, juridiske og bankmæssige forhold, som er gældende i netop Sverige.

## 5 Metode

Vores rapport udarbejdes på baggrund af desk research. Det vil sige, at alt vores materiale omkring Spar Nord vil være tilgængeligt for offentligheden. Ingen af os har en fortid eller arbejder på nuværende tidspunkt i Spar Nord, hvorfor vi intet tilhørsforhold har til banken og vi har derfor mulighed, for at forholde os objektive og ikke mindst kritiske i forhold til det materiale og de kilder vi benytter i opgaven.

Vi vil på baggrund af forskellige udmeldinger og diverse synspunkter, forsøge at drage nytte af indholdet og endvidere komme med andre realistiske betragtninger.

Der vil i opgaven blive taget udgangspunkt i forskellige modeller, teorier og metoder, som alle tidligere er blevet gennemgået på studiet, HDFR. Med flere års erfaring inden for branchen, ses vores viden som yderst værdifuld og vil derfor blive benyttet, hvor det er nødvendigt og ikke mindst relevant.

De anvendte modeller og teorier vil i de pågældende afsnit blive introduceret og anvendt til analyse.

## 6 Opbygning og strukturering af opgave

I forbindelse med opgaven er der, for at give et bedre overblik over opgavens struktur og opbygning, lavet et FLOW diagram.





## 7 Virksomhedsbeskrivelse

Spar Nord<sup>3</sup> blev etableret i Aalborg tilbage i 1824, og Nordjylland er stadig bankens hjemmebane trods vækst til nye markedsområder. Spar Nord har haft en langsigtet aggressiv strategi, som startede tilbage i 00'erne, hvilket har formet dem til det de er i dag.

Spar Nord har siden etableret sig i hele Danmark, hvorfor den tidligere lokale bank er blevet landsdækkende. Spar Nord vil imidlertid gerne differentiere sig i forhold til sine større konkurrenter, og ambitionen er derfor også, at man kan kombinere den lokale banks egenskaber med de landsdækkende bankers stordriftsfordele.

I de første år af deres tidligere vækststrategi skete den geografiske vækst ved etablering af nye afdelinger overalt i landet. 18 afdelinger blev åbnet fra 2001 – 2008. Efterfølgende er væksten kommet via fusioner og opkøb af banker og filialer. Afdelinger i Roskilde Bank, fusion med Sparbank, opkøb af FIH Erhvervsbank, Basisbank og opkøb af afdelinger i Danske Andelskasser Bank er nogle af bankerne, som har været på menuen.

Spar Nord betjener i dag ca. 368.000 privatkunder og ca. 32.000 erhvervs kunder rundt omkring i hele Danmark. Der er 1.540 medarbejdere, som er fordelt på 58 filialer. Spar Nord er desuden markedsledende i Nordjylland i niveauet 32 %, og 4 % på landsplan. Ultimo 2016 havde Spar Nord ca. 112.000 aktionærer – hvoraf to tredjedele er ejet af fonde og institutionelle investorer, mens den sidste tredjedel kan henføres til aktionærer med færre end 20.000 aktier.

Spar Nord drives i dag af Lasse Nyby, som har været administrerende direktør siden år 2000. Lasse Nyby har været med helt fra start i det nye og samlede Spar Nord, som altså så dagens lys tilbage i år 2000.

Spar Nord er også meget synlige i de lokale samfund, og har mange sponsorater i de små frivillige klubber, ligesom de har et større aktiv i blandt andet AaB. De er i høj grad bidragsydere til foreningerne rundt omkring i Danmark, og det er også noget, som de har draget nytte af i forhold til kendskabet af banken og dens værdier.

---

<sup>3</sup> Spar Nord årsrapport 2016

Spar Nord opererer ud fra 4 værdior, som også er blevet en del af deres nye strategi, hvor de vil være Danmarks mest personlige bank i en digital verden:

- Kompetent
- Ambitiøs
- Nærværende
- Ordentlige

Spar Nord er i dag stadig ganske aggressive i forhold til organisk vækst – og hvis den rette mulighed byder sig, så har de også kapitalen til at foretage fx opkøb. Vi så det senest i 2014/2015, hvor de fremlagde et købstilbud på den daværende Nørresundby Bank – som efterfølgende blev en del af det ”nye” Nordjyske Bank.

Med den nye strategi har Spar Nord fremlagt en dagsorden for hvordan fremtiden skal tegne sig i forhold til at beholde og styrke sin position i den danske banksektor.

## 8 Regnskabsanalyse

I det følgende afsnit vil der blive lavet en analyse af Spar Nords regnskab med henblik på at belyse hvorfra indtjeningen kommer, og hvilke elementer der har indflydelse herpå. Indtjeningen vil blive opdelt i forskellige segmenter, for at kunne påvise hvilke regnskabsområder der kunne være mere rentable at satse på fremadrettet end andre. Derudover vil der blive analyseret forskellige nøgletal, der skal bidrage til den samlede analyse af Spar Nords performance.

### Metode for regnskabsanalysen

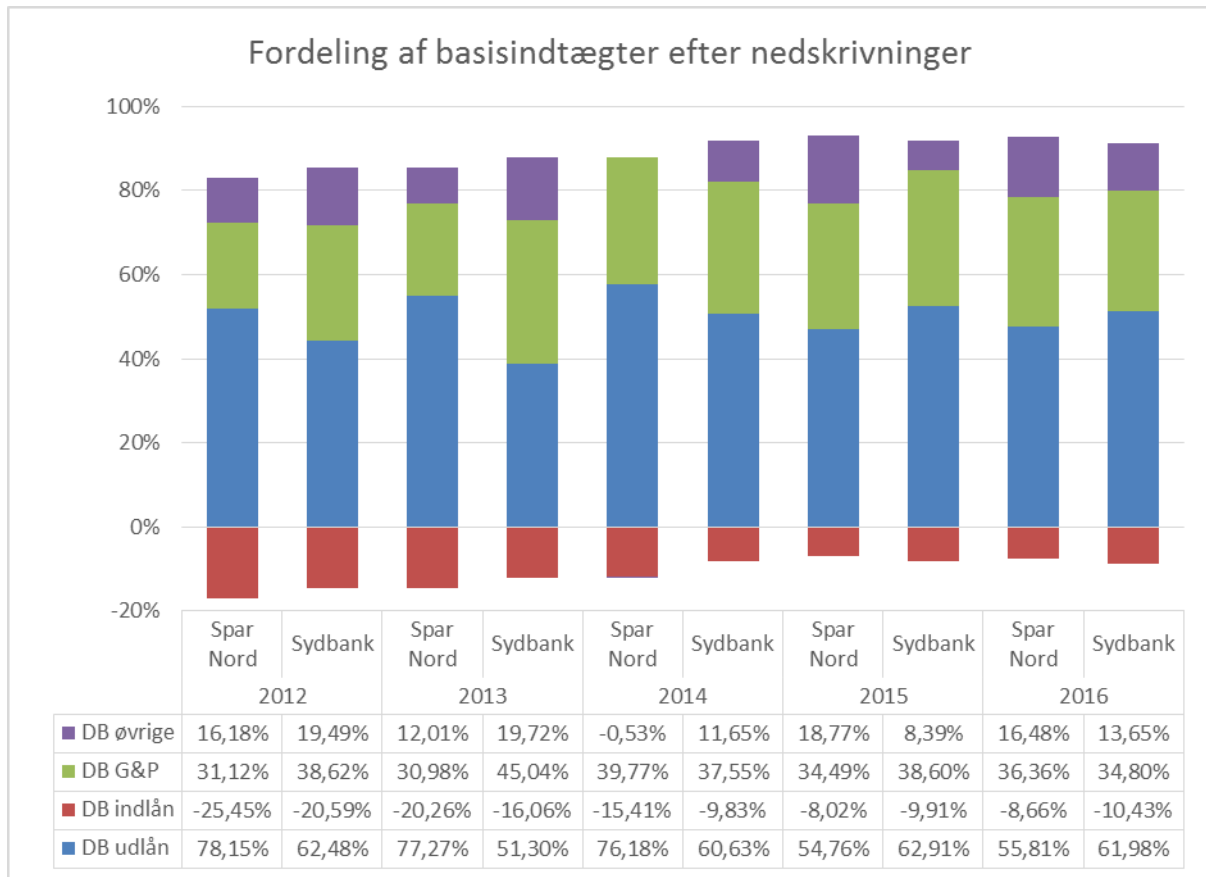
Analysen bliver som udgangspunkt lavet med et tilbageblik på de sidste 5 år, gældende for perioden med regnskabsårene 2012-2016 og til brug for analysen er der anvendt årsregnskaberne samt risikorapporterne i det omfang det har været relevant.

Regnskabsanalysen er først og fremmest foretaget med fokus på en opdeling i hvilke elementer i driften, der bidrager med hvilke resultater. Inddelingerne er udlån, indlån, gebyrer og provisioner samt øvrige indtægter. Ud fra disse betragtninger vil forskellige nøgletal blive analyseret ligesom andre relevante nøgletal vil blive belyst. Formålet med analysen er dels at lave en analyse af Spar Nords formåen til at tjene penge, samt hvilke områder der kan tænkes at skulle fokuseres ekstra på i årene fremover, hvilket vil blive belyst ud fra opsatte scenarier senere i opgaven.

Regnskabsanalysen skal delvist danne grundlag for vores efterfølgende analyse af hvordan Spar Nord fremadrettet kan forbedre indtjeningsevnen i relation til problemformuleringen, men også fungere som en analytisk del til at vurdere Spar Nords nuværende performance.

### Fordeling af basisindtægter

Første punkt i regnskabsanalysen består af en analyse af de enkelte indtægtselementer i regnskabet. I Figur 1 ses den procentuelle fordeling af dækningsbidragene på de fire førnævnte områder, udlån, indlån, gebyrer og provisioner samt øvrige indtægter. Overordnet viser de, at de største bidragsydere til indtjeningen findes i udlån samt gebyrer og provisioner. Derudover ses det, at både Spar Nord og Sydbank taber penge på deres indlånsforretninger isoleret set. For regnskabstal der nævnes, men som ikke er vist i figurer eller tabeller her i teksten henvises der til bilagene, hvor regnearket, der er baggrund for analysen fremgår.



Figur 1: Fordeling af basisindtægter efter nedskrivninger

### Dækningsbidrag på udlån

Dækningsbidraget på udlånsforretningen i Spar Nord (blå søjle) har i perioden 2012 til 2016 ændret sig forholdsmæssigt fra en andel på ca. 78 % til ca. 56 %. Trenden har været for nedadgående, men ligget stabilt på de ca. 56 % i 2015 og 2016. Det skyldes primært nedgangen i udlånsmarginale, der er gået fra 5,13 % til 3,26 % i perioden. Det samlede udlån har lagt forholdsvist konstant i intervallet 37 – 40 mia. kr. for Spar Nords vedkommende. Rentemarginalen er beregnet som forskellen mellem gennemsnitlig Cibor3 rente primo/ultimo og udlånsrenten på det samlede udlån. Denne er fundet ved at dividere det samlede udlån med renteindtægten fra det samlede udlån. Cibor3 renten har også oplevet en væsentlig udvikling i nedadgående retning. Pr. 30/12 2008 var Cibor3 satsen 4,91 % til et år senere at være 1,70 %. 30/12 2016 var satsen -0,23 %. Det er væsentligt at bringe 2008 satsen med ind i billedet, da det er med til at påvise den trinvis nedgang i dækningsbidraget på udlånet. Som tiden er gået siden 2008 er udlånsmarginale ikke kommet kunderne ligeså hurtigt til glæde som for banker. Dermed har banker – og også Spar Nord – kunne høste ekstra indtjening i en periode, hvor udlånsrenterne overfor kunderne ikke har fulgt med ned i samme omfang som Cibor3

satsen har gjort. I takt med at det generelle renteniveau er faldet og dette er kommet til kundernes kendskab, har dette gjort at rentemarginalen er faldet og de lavere rentesatser er kommet kunderne mere til gode.

Det kan konkluderes, at den faldende andel i dækningsbidrag for Spar Nord skyldes den faldende udlåns marginal, da udlånet i hele perioden ligger forholdsvist stabilt.

Sammenholdes der med Sydbank for samme periode ligger de mere konstant omkring en andel på 60 % - 63 % af dækningsbidraget hvis der ses bort fra 2013, hvor andelen var nede på 51 %. Sydbanks samlede udlån har været mere svingende og lagt i intervallet 73 – 88 mia. kr.

#### Dækningsbidrag på gebyrer & provisionsindtægter

Næststørste dækningsbidrag (grå søjler) findes på gebyrer og provisionsindtægter, hvilket ikke er overraskende, da netop renter og gebyrer er de primære indtægter for alle banker. For Spar Nord har andelen lagt mellem ca. 31 % og 40 % fra 2012 til 2014 for i 2016 at ligge på ca. 36 %. Forholdsmæssigt ligger det rimeligt stabilt, men ses der på dækningsbidraget i kroner har det været stigende i hele perioden. Det er en trend, der burde fortsætte de kommende år, da bankerne har fokus på gebyrindtægterne, da indtjeningen på renteindtægterne vil være under fortsat pres<sup>4</sup>. Det vil medføre, at fordelingen efter al sandsynlighed vil bevæge sig i retning af mindre dækningsbidrag på udlånsiden, mens den vil blive forøget på gebyrer og provisioner. For at Spar Nord (og andre banker) kan bibeholde det samme dækningsbidrag på udlånet vil det kræve en forøgelse af det samlede udlån til at udligne den faldende udlåns marginal. Helst skal der et større udlån til, da det også kan se ud som om at rentemarginalen vil falde yderligere.

For Sydbank har andelen gennem hele perioden været faldende fra ca. 39 % til 35 %. I 2013 udgjorde andelen hele 45 %, men der kan i dette tilfælde sammenholdes med andelen af udlån, der i dette år var 51 %. Så det er i høj grad dette forhold der gør forskellen, da gebyrer og provisioner rent beløbsmæssigt var stigende fra 2012 til 2013, mens dækningsbidraget fra udlånet faldt markant. Sammenholdt med Spar Nord ser det ud til at Sydbank har været bedre til at indkræve gebyrindtægter i mere faste strukturer i hver enkelt kundesag. Dette begrundes i den større kontinuitet i fordelingen mellem rente- og gebyrindtægterne årene igennem.

---

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

### Dækningsbidrag på indlån

I hele den anskuede periode har indlånet bidraget negativt til resultaterne i både Spar Nord og Sydbank. Som tidligere nævnt benytter vi Cibor3 renten i analysen af udlånsmarginale, og dermed også til at analysere indlånsmarginale. Den negative indflydelse er blevet mindre over hele perioden. Dette skal ses i lyset af, bankerne over en periode blandt andet har skullet afvikle mange højrentekonti til en forholdsvis høj rente, der har været bundet i en årrække. I takt med at disse er udløbet og nye aftaler evt. er blevet forlænget, er dette sket til en langt mindre indlånsrente og måske endda til slet ingen forrentning. Bankerne har generelt haft en rum tid til at tilpasse sig markedet med de lave renter, der også slår igennem på indlånsiden, og en del banker har også indført negative indlånsrenter på typisk større erhvervs-kunder med stort kontant indestående, hvilket vil blive omtalt senere i projektet. Hverken Spar Nord eller Sydbank vurderes at være i indlåns-mangel, så de har ikke behov for at tilbyde kunderne attraktive renter på indlån.

### Dækningsbidrag på øvrige indtægter

Øvrige indtægter er beregnet som et residual af de ovennævnte områder, og består dermed af obligationsrenteindtægter og obligationsrenteudgifter, renter til og fra centralbanker og kreditinstitutter samt renter fra efterstillede kapitalindskud. Derudover kursgevinster og andre driftsindtægter.

For Spar Nord's vedkommende har andelen af de øvrige indtægter lagt mellem en lille negativ andel og op til knap 19 %. Ud fra den måde andelen er beregnet her giver det udtryk for at kursreguleringerne har en stor effekt herpå. Undtagelsen fra dette er 2014, hvor andelen er -0,53 % af dækningsbidraget, hvilket skyldes en opgang i andelen af gebyr- og provisionsindtægter samt udlån.

Sydbank har til sammenligning lagt stabilt på først ca. 20 % for derefter at falde til i 2016 at ligge på ca. 14 %.

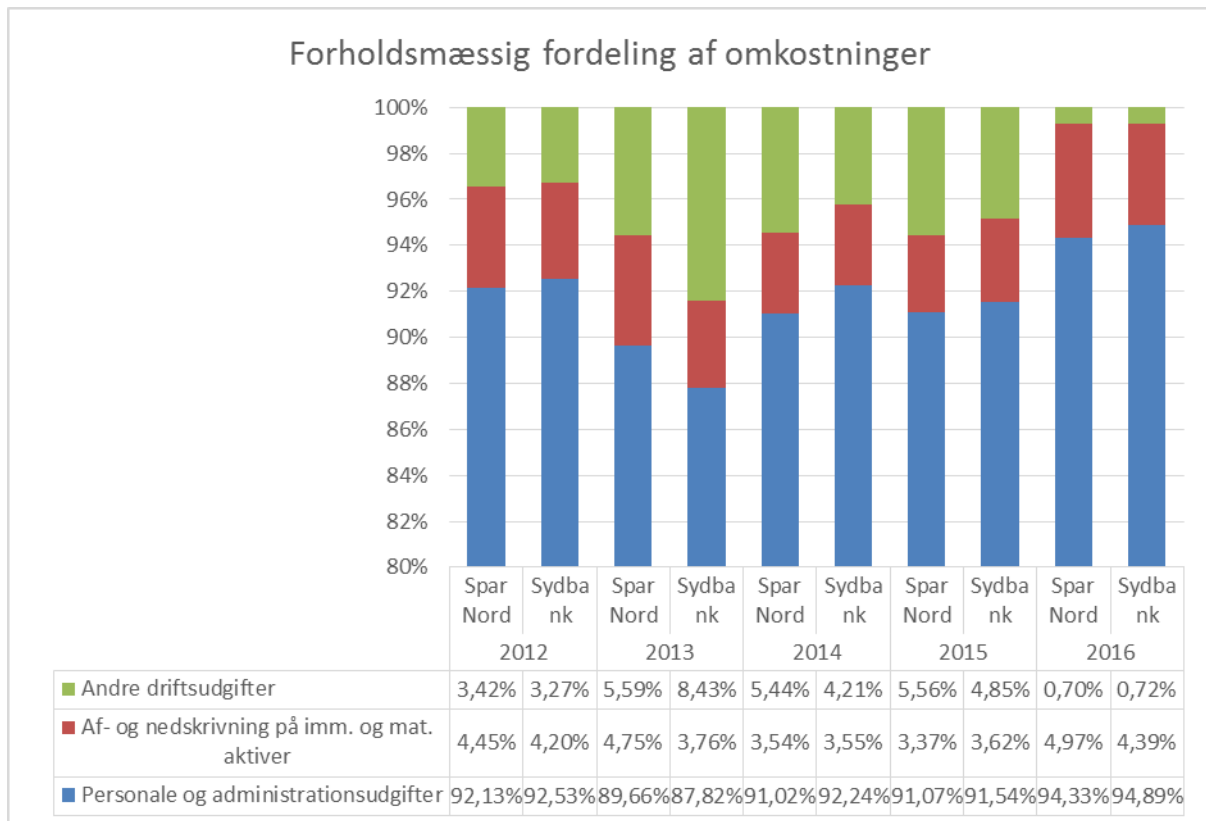
Kursgevinsterne er en sjov størrelse at analysere på, da udsvinget i bidraget til regnskabsresultat kan være markant. De seneste år har aktierne bidraget positivt til resultatopgørelserne, men dette er ikke en selvfølge fremadrettet. Kursgevinsterne kan komme fra forskellige typer af aktier, det kan både være ejerandele i samarbejdsselskaber, men også beholdninger af specifikke aktier. Derfor er der selvsagt også stort fokus på den primære bankdrift, og der budgetteres typisk heller ikke med store kursreguleringer når der lægges budgetter. Det vil pri-



mært være de kursgevinster, der stammer fra ejerandele i samarbejdsselskaber, fx DLR Kredit.

### Fordeling af omkostninger

Ligesom indtægterne ønsker vi også at se nærmere på hvordan fordelingen af omkostningerne tager sig ud. Udgifterne til personale og administrationsomkostninger udgør den klart største andel af omkostningerne, hvorfor vi ønsker at gå i dybden med denne post, for at se hvordan og hvorledes fordelingen er af denne. I Figur 2 ses fordelingen grafisk. Bemærk her at skalaen på y-aksen først bliver vist fra en andel på 80 % for at kunne synliggøre de øvrige omkostninger.



Figur 2: Forholdsmæssig fordeling af omkostninger

### Andre driftsudgifter

Andre driftsudgifter består af bidrag til sektorløsninger, altså de forskellige bankpakker, der har været etableret siden finanskrisens start. De største bidrag til Garantiformuen forfaldt sidste gang i 2015, hvorfor andelen af denne kategori faldt drastisk fra 2015 til 2016, så denne

post i 2016 kun udgøres af driftsudgifter, der ikke kategoriseres under de øvrige udgifter. Derfor vil denne post ikke blive yderligere behandlet.

#### Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver

Disse poster udgøres primært af værdinedskrivninger på de bygninger og domicilejendomme, som bankerne besidder, altså de materielle aktiver. De immaterielle aktiver kan være goodwill, som der afskrives på. Der er ikke nogen indsats fra de ansattes side, der kan påvirke disse poster, hvorfor yderligere behandling ikke kommer til at finde sted.

#### Personale- og administrationsomkostninger

Udgifterne hertil udgør som tidligere nævnt klart den største del af omkostningerne i et pengeinstitut. Derfor er afskedigelser og nedskæringer af personale altid højt på dagsordenen når et institut skal igennem en spareøvelse.

Som det ses i Figur 2 udgør over 90 % af omkostningerne af netop personale- og administrationsomkostningerne for både Spar Nord og Sydbank. 2013 var en undtagelse for begge banker med en andel lige under de 90 %.

Pengeinstitutter er en særdeles løntung branche, og af de samlede personale- og administrationsudgifter udgør lønomkostningerne med pension og social sikring i intervallet 57 % til 64 % for Spar Nords vedkommende og mellem 59 % og 63 % for Sydbank. Tallene er angivet i

Mio. kr.	2012		2013		2014		2015		2016	
	Spar Nord	Sydbank	Spar Nord	Sydbank	Spar Nord	Sydbank	Spar Nord	Sydbank	Spar Nord	Sydbank
Personaleudgifter	938,9	1406	1011,2	1428	1052,9	1564	1098,2	1552	1141,7	1519
Administrationsudgifter	554,5	973	597,3	886	785	933	670	903	647,1	968
Samlede personale- og adm. udgifter	1493,4	2379	1608,5	2314	1837,9	2497	1768,2	2455	1788,8	2487
Procentandel personaleudgifter	63%	59%	63%	62%	57%	63%	62%	63%	64%	61%
Procentandel administrationsudgifter	37%	41%	37%	38%	43%	37%	38%	37%	36%	39%

Figur 3, og det ses på udviklingen, at personaleudgifterne generelt er steget over perioden. Sydbank har dog formået at reducere personaleudgifterne med kr. 45 mio. fra 2014 til 2016. Med udgangspunkt i samme antal ansatte i de næste 3 år, er der allerede nu kendt en stigning i personaleudgifterne med indgåelse af ny overenskomst, der giver en generel lønstigning på i alt 5,85 % til de ansatte<sup>5</sup>. Denne merudgift skal inddækkes enten via andre besparelser eller forøgede indtægter.

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

Mio. kr.	2012		2013		2014		2015		2016	
	SparNord	Sydbank	SparNord	Sydbank	SparNord	Sydbank	SparNord	Sydbank	SparNord	Sydbank
Personaleudgifter	938,9	1406	1011,2	1428	1052,9	1564	1098,2	1552	1141,7	1519
Administrationsudgifter	554,5	973	597,3	886	785	933	670	903	647,1	968
Samlede personale- og adm. udgifter	1493,4	2379	1608,5	2314	1837,9	2497	1768,2	2455	1788,8	2487
Procentandel personaleudgifter	63%	59%	63%	62%	57%	63%	62%	63%	64%	61%
Procentandel administrationsudgifter	37%	41%	37%	38%	43%	37%	38%	37%	36%	39%

Figur 3: Fordeling mellem personale- og administrationsudgifter – lav evt. cirkeldiagram

Den øgede digitalisering og effektivisering af værktøjer, er og kommer i højere og højere grad til gavn rent omkostningsmæssigt for bankerne. Arbejdsopgaverne bliver mere og mere automatiserede med fx produktion af dokumenter og digital signering af disse. Dette sparer arbejdstid for produktionsmedarbejderne, der har mindre opfølgning på det samme arbejde sammenlignet med fx 5 år siden. Rådgiverne får ligeledes frigivet mere tid med de mere effektive værktøjer, så de får mulighed for at kunne lave større indtjening.

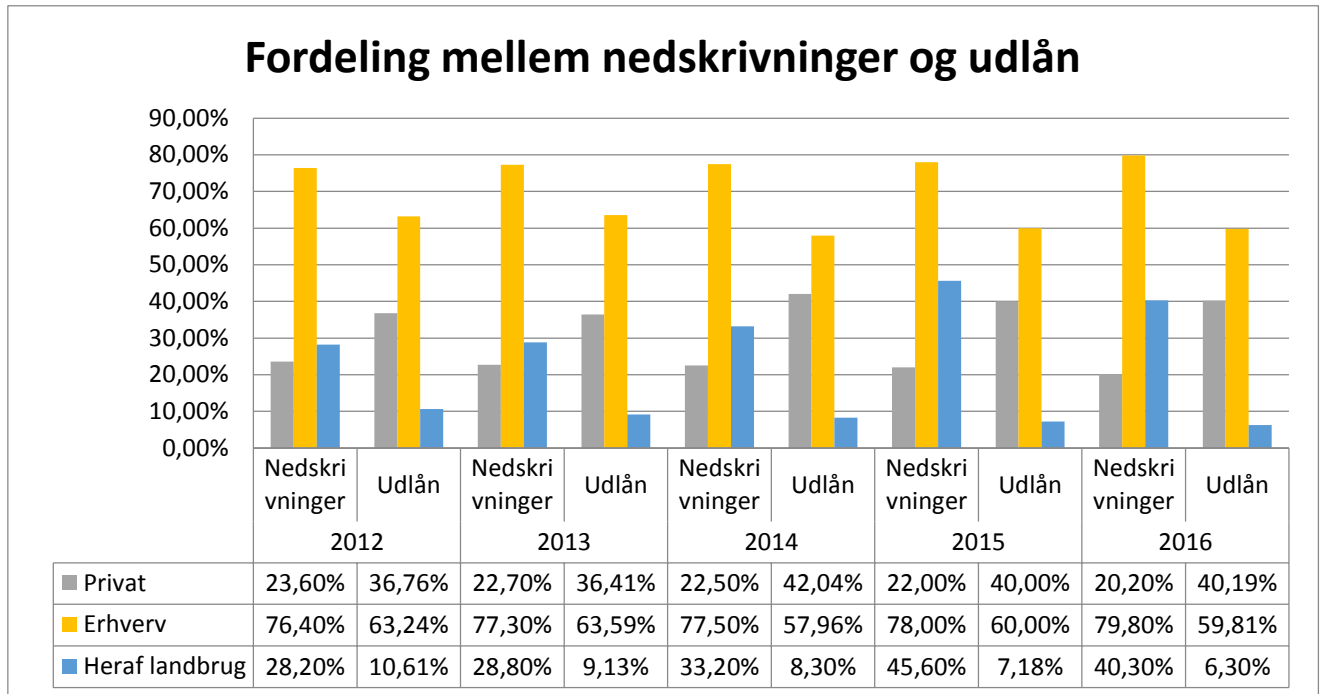
Til gengæld bliver pengeinstitutterne også stillet over for flere og flere krav der skal overholdes. Disse kommer typisk fra Finanstilsynet, og det medfører, at compliance delen kommer til at fylde mere og dermed bliver det til en større personalemæssig omkostning, da stabene til at lave alle disse kontroller vil blive større.

## Nedskrivninger

En vigtig udgiftspost i bankernes regnskab er nedskrivninger på udlån. Nedskrivningerne udgør den andel af udlånet, der er tilsidesat til evt. tab i et indeværende år, og har direkte indflydelse på årets resultat, da posten indgår i resultatopgørelsen. Selv om nedskrivningen er bogført som en udgift i et pågældende år, er det ikke ensbetydende med at pengene er tabt. Pengene er sat til side til at imødegå et evt. tab, og finder dette ikke sted, vil nedskrivningen blive tilbageført. Nedskrivningernes størrelse kan også give et praj om hvor risikovillig et pengeinstitut er eller om instituttet er specielt eksponeret over for en bestemt branche. De sidste år har landbruget været hårdt ramt, og de institutter, der har haft stor eksponering over for landbruget, har typisk også haft store nedskrivninger.

I den anskuede periode var nedskrivningerne på det højeste i 2013 for både Spar Nord og Sydbank. Herefter er nedskrivningerne faldet markant, Spar Nord til lidt under halvdelen i 2016, hvor Sydbanks nedskrivninger udgør kr. 98 mio.

I Figur 4 ses fordelingen mellem henholdsvis nedskrivninger og udlån fordelt på privat og erhverv. I forhold til de tidligere figurer er der her kun tal fra Spar Nord. Dette skyldes, at de 2 banker stiller deres regnskab forskelligt op, og de udregninger vi selv skulle lave med henblik på Sydbanks tal vil give en for stor usikkerhed i sammenligningen med Spar Nord.



Figur 4: Fordeling mellem nedskrivninger og udlån i Spar Nord

Fordelingen i udlånet mellem privat og erhverv er i hele perioden forholdsvis stabilt med 60 % andel til erhverv og 40 % til privat. Samme tendens er der for nedskrivningerne, hvor ca. 80 % af nedskrivningerne kommer fra erhverv og 20 % fra privat. Det er ikke nogen overraskelse, at erhvervsudlånet fylder mest, da volumen på erhvervsengagementerne typisk er langt større end på de private engagementer. Risikoen er alt andet lige også større på erhvervsengagementerne, og med større risiko og større volumen vil det give større nedskrivninger.

For at få en nuance med i analysen er landbrugets andel taget med i betragtningen. De sidste år har landbruget været grunden til langt størstedelen af nedskrivningerne i de danske banker, der er eksponeret mod landbruget, og dermed også i Spar Nord. Som det ses i Figur 4 er andelen af det samlede erhvervsudlån til landbrug faldet fra godt 10 % i 2012 til 6 % i 2016. På trods af denne nedgang, er nedskrivningerne steget og toppede i 2015 med en andel på hele 45,6 % af de samlede nedskrivninger på erhvervsudlånene. Spar Nord nedskrev ekstraordi-

nært kr. 100 mio. i 2015 på landbrugsudlånet efter et besøg fra finanstilsynet<sup>6</sup>. Dette har ikke været noget særsyn, da banker med landbrugsudlån har måttet nedskrive betydelige summer de sidste år.<sup>7 8</sup>

### Udlånsmarginale

Tidligere i analysen har vi været inde på udlånets andel af indtjeningen. Her ser vi på selve udlånsmarginale, og hvilke årsager, der ligger bag udviklingen i denne. Som det ses af **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.** har Spar Nord gennem hele den anskuede periode en højere marginal end Sydbank. Derudover har Spar Nord haft en stigning fra 2012 til 2013, hvorefter den er faldet. For Sydbank er marginalen faldet kontinuerligt. Dette kan antyde, at Sydbank har været hurtigere til at tilrette rentesatserne, så faldet i markedsrenten er kommet kunderne hurtigere til gode end Spar Nord har formået.

År	Udlånsmarginal	
	Spar Nord	Sydbank
2012	5,13%	4,96%
2013	6,52%	4,53%
2014	6,13%	4,27%
2015	5,43%	3,46%
2016	4,81%	3,26%

Figur 5: Udlånsmarginal

På trods af dette har Sydbank stadig formået at holde en pæn indtjening, hvilket kan skyldes den tidligere nævnte tese om at Sydbank har en mere fast struktur mellem rentesats og gebyrer i de enkelte kundesager, og dermed har været på forkant og parat til at kunne nedsætte renten overfor kunderne, men stadig beholde en tilfredsstillende indtjening.

Det kan dermed konkluderes at Sydbank i højere grad end Spar Nord på nuværende tidspunkt har været bedre til at omstille sig til det lavere rentemiljø, og set ud fra dette står de bedre rustet til det sandsynlige fremtidige fald i udlånsmarginale. Her har Spar Nord stadig en omstillingsproces de endnu ikke har været fuldt igennem.

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

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

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

Det er bemærkelsesværdigt at forskellen i marginalen er så stor som den er. Fra 2013 til 2015 er der næsten 2 % point i forskel, i 2016 er den faldet til ca. 1,5 % point. Det samlede udlån i Sydbank er ca. dobbelt så stor som Spar Nord, så indtjeningen på udlånet vil selvfølgelig være større grundet dette. Men det viser også, at Spar Nord vil blive yderligere presset på renteindtægterne hvis marginalen bliver ved med at falde. Under forudsætning af, at Spar Nord skal beholde muligheden for i det mindste i at holde renteindtægterne intakte, vil det kræve et boost i det samlede udlån.

### Indlånsmarginale

Hvor Sydbank på udlånsmarginale havde været hurtigere til at justere gør det samme sig gældende for indlånsmarginale. I Figur 6 ses det at marginalen er den samme i 2015 og 2016, men Sydbank har fra 2012-2014 igen været hurtigere til at justere og dermed gøre indlånet til et mindre tabsgivende område end Spar Nord. Størst er forskellen i 2013 på næsten 0,5 % point.

I den tidligere viste Figur 1 ses det også at andelen af bidraget til det samlede dækningsbidrag er mindre hvad angår indlånet for Sydbanks vedkommende i de første 3 anskuede år af analysen.

Der er i de seneste år blevet indført negative indlånsrenter over for primært større erhvervs-kunder. Spørgsmålet er om dette fænomen også vil ramme de private kunder på et tidspunkt, og hvilken konsekvens dette vil få. Hvis negative renter bliver indført burde disse kunne medføre et positivt dækningsbidrag på sigt. Der er senere i analysen lavet en bemærkning om indlånsrenternes påvirkning på den fremtidige drift.

	<b>Indlånsmarginal</b>	
<b>År</b>	Spar Nord	Sydbank
<b>2012</b>	-1,25%	-0,99%
<b>2013</b>	-1,12%	-0,66%
<b>2014</b>	-0,80%	-0,55%
<b>2015</b>	-0,55%	-0,53%
<b>2016</b>	-0,55%	-0,58%

Figur 6: Indlånsmarginal



## Omkostningsprocent

Generelt siges det, at store banker er mere omkostningseffektive end mindre banker. Både Spar Nord og Sydbank kategoriserer vi som større banker, om end Spar Nord stadig gerne vil anses som værende et lokalt pengeinstitut. I Figur 7 ses det også, at omkostningsprocenten efter nedskrivninger er lavere i Sydbank hvis der ses bort fra 2013, hvor Sydbank, som tidligere nævnt havde ekstraordinære store nedskrivninger. Samme tendens ses før nedskrivninger, hvor Spar Nord dog i 2015 havde en lidt lavere omkostningsprocent end Sydbank. Selvom de to banker ligger efter hinanden rent størrelsesmæssigt i Danmark, så ses det, at Spar Nord har den største omkostningsprocent både før og efter nedskrivninger. Specielt efter nedskrivninger hvor forskellen er mere udtalt viser, at Spar Nord har været langsommere til at få nedskrevet på de svage engagementer.

	2012		2013		2014		2015		2016	
	Spar Nord	Sydbank	Spar Nord	Sydbank	Spar Nord	Sydbank	Spar Nord	Sydbank	Spar Nord	Sydbank
Omkostningsprocent										
Før nedskrivninger	67,92%	52,12%	59,27%	56,48%	72,80%	57,36%	57,78%	60,12%	59,51%	57,15%
Efter nedskrivninger	90,68%	80,72%	77,27%	93,97%	93,01%	67,22%	65,00%	64,63%	65,51%	58,40%

Figur 7: Omkostningsprocent efter nedskrivninger

## Nøgletal

Ud over gennemgangen af de forskellige elementer af indtjening vil vi i det følgende se nærmere på de mere klassiske nøgletal til brug for regnskabsanalysen.

### ROE

Egenkapitalens forrentning findes ved at dividere årets resultat efter skat med egenkapitalen

$$ROE = \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{egenkapitalen}}$$

Tallet fortæller hvor god virksomheden har været til at forrente aktionærernes investering i virksomheden. De elementer, der kan forbedre egenkapitalens forrentning, er fx en forøgelse af indtjeningen og formindskelse af omkostningerne. Når ROE bruges til sammenligning af 2 eller flere virksomheder, vil sammenligningen give det mest brugbare resultat hvis virksomhederne er inden for den samme branche.

Som bemærkning til udregningen af egenkapitalens forrentning skal det nævnes at egenkapitalen er fratrukket den hybride kernekapital. Renteudgiften på den hybride kernekapital er fratrukket i årets resultat. Dette er gjort, da der ønskes at fokusere på reel egenkapital.

<b>ROE – MIO DKK</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Spar Nord</b>	<b>5,38%</b>	<b>11,36%</b>	<b>9,29%</b>	<b>11,82%</b>	<b>10,46%</b>
<b>Resultat</b>	223,8	536,1	613,6	883,3	812,1
<b>Egenkapital uden hybrider</b>	4.162,4	4.719,0	6.602,3	7.474,7	7.764,7
<b>Sydbank</b>	<b>5,40%</b>	<b>2,15%</b>	<b>10,31%</b>	<b>10,98%</b>	<b>13,47%</b>
<b>Resultat</b>	467,0	187,0	1.052,0	1.148,0	1.472,0
<b>Egenkapital uden hybrider</b>	8.646,0	8.690,0	10.203,0	10.454,0	10.926,0

Figur 8: Egenkapitalforrentning

I Figur 8 ses forrentningen af egenkapitalen, som samlet set er steget i perioden for begge banker. Sydbank skiller sig markant ud i 2013, hvilket skyldes et for dem meget utilfredsstillende resultat grundet ekstraordinære store nedskrivninger i 4. kvartal 2013, der medførte et samlet resultat efter skat på kun 187.000 DKK. Dette afspejler sig i egenkapitalens forrentning, der bliver meget lav. På nær 2013 og senest 2016 har forrentningen af egenkapitalen været meget ens for de 2 banker.

#### ICGR

Evnen til at forøge egenkapitalen ved virksomhedens egen virkning udregnes ved at dividere nettoresultatet fratrukket udbytte med egenkapitalen

$$ICGR = \frac{\text{resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{egenkapitalen}}$$

Som det ses på formlen minder dette tal meget om ROE, og disse to tal vil også være lig hinanden hvis ikke der bliver udbetalt udbytte et givent år. Udbetalt udbytte til aktionærerne kan

bruges som en buffer til forbedring af egenkapitalen, da udbyttet gør overførslen af året resultat til egenkapitalen mindre.

Netop evnen til at selv at kunne forøge egenkapitalen uden hjælp 'udefra' er i disse år særdeles vigtig, når der ses på de forøgede kapitalkrav, som CRD IV medfører. Derfor kan der argumenteres for at banker, der ikke udbetaler udbytte, kunne have problemer med at opfylde kapitalkravene i en tilfredsstillende grad. Størrelsen af udbytte kan også bruges til at bestemme hvor meget der ønskes at egenkapitalen skal forhøjes med. Dette kan ses både i relation til behovet for kapitalsammensætningen samt i forhold til, hvor høj en forrentning man har et ønske om at kunne vise til omverdenen i det næstkommende regnskabsår.

ICGR	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Spar Nord</b>	5,38%	8,70%	6,25%	3,42%	2,37%
<b>Sydbank</b>	5,40%	2,15%	5,16%	3,30%	6,74%

Figur 9: ICGR Spar Nord og Sydbank

I ovenstående Figur 9 ses ICGR for Spar Nord og Sydbank. Værdien er selvfølgelig påvirket af de enkelte års resultater, hvorfor specielt Sydbanks 2013 igen skiller sig ud. Ellers har de to banker fulgtes ad, dog med en væsentlig forskel i 2016, hvilket skyldes et forholdsvis højere udbytte til Spar Nords aktionærer i forhold til Sydbanks.

ICGR skal gerne som minimum følge udlånsvæksten. I 2016 havde Spar Nord en udlånsvækst på 3,6 % for de tre år forinden at have været negativ<sup>9</sup>. Spar Nords udbytte var i 2015 påvirket af den ekstraordinære gevinst på salg af Nørresundby Bank aktierne, men beløbsmæssigt var udbyttet det samme i 2016, hvilket giver sig til udtryk i en lavere ICGR end i 2015, da resultatet var lidt lavere, men egenkapitalen forøget væsentlig både grundet resultatet samt udstedelse af ny hybrid kernekapital i december 2016<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Spar Nord årsrapport 2016 side 9

<sup>10</sup> Spar Nord selskabsmeddelelse nr. 51 2016

## WACC

WACC (Weighted Average Cost of Capital) fortæller hvad den gennemsnitlige pris for at skaffe fremmedkapital til udlån til kunderne er. Nøgletallet indeholder både afkastkravet fra långiverens og ejernes side. Der kan dermed analyseres på vægningen mellem de forskellige krav, og hvad de hver især koster at skaffe. Altså hvad vores indkøbspris, på den kapital vi sælger videre til kunderne, er. WACC er et nøgletal, der kan være relevant at sammenligne sig med sine konkurrenter på. Dette fordi, at jo billigere der kan skaffes kapital til udlån til kunderne, desto større indtjening kan der komme via rentemarginalen. Så i et marked hvor den kundevedte rentesats er ens for 2 banker, vil det alt andet lige være banken med den laveste WACC, der har den bedste indtjening på det givne produkt.

WACC udregnes efter følgende formel

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

$K_d$  er prisen på fremmedkapitalen,  $T$  er skatten,  $L$  er fremmedkapitalens andel af passiverne og  $k_e$  er afkastkravet set fra investor side i form af CAPM, jf. nedenstående formel

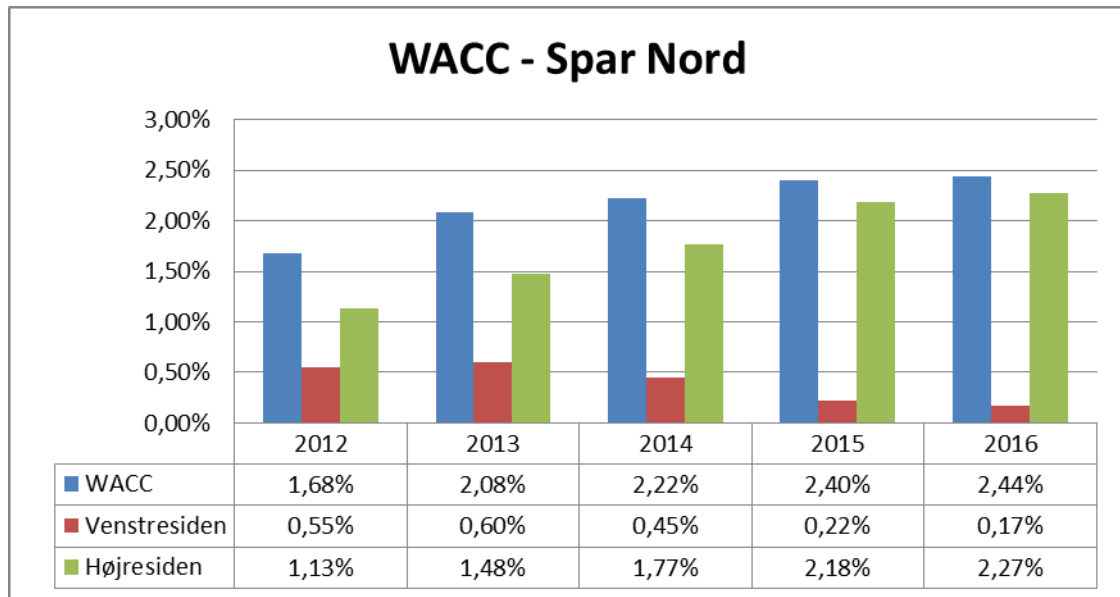
$$k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$$

hvor  $r_f$  er den risikofrie rente,  $\beta$  er risikoen og angiver hvor meget et givent aktiv svinger i forhold til det markedsindeks, der sammenholdes med.  $K_m$  er investors afkastkrav ud over den risikofrie rente.  $\beta$  holdes i dette tilfælde på 1, hvilket vil sige, at den følger det indeks den er kategoriseret i. Den risikofrie rente sættes til den effektive rente på en dansk 10-årig statsobligation der pr. dec. 2016 var 0,3 %<sup>11</sup> og afkastkravet sættes til 8 %, der cirka er det historiske gennemsnitlige aktieafkast.  $K_e$  vil i alle tilfælde for de følgende beregninger være lig afkastkravet på 8 %, dels da  $\beta$  er 1 og at den risikofrie rente udligner sig selv i formlen.

Venstresiden i de følgende figurer viser prisen på fremmedkapitalen, mens højresiden viser prisen på egenkapitalen.

---

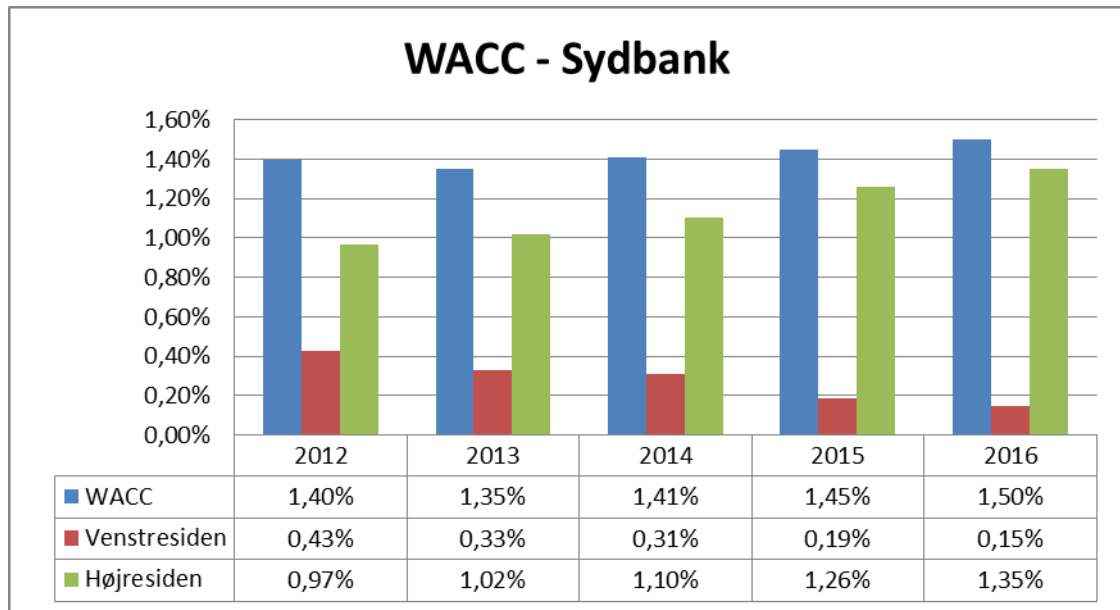
<sup>11</sup> [www.statbank.dk](http://www.statbank.dk)



Figur 10: WACC for Spar Nord

I ovenstående Figur 10 ses udviklingen i WACC fra 2012 til 2015. Venstresiden falder gennem hele perioden, hvilket primært kan henvises til den faldende renteudgift. Alt i alt falder prisen til en tredjedel fra 2012 til 2016. Sammenholdes der med indtjeningsbidraget på indlånet som tidligere blev analyseret, passer det godt overens med faldet i den negative andel af indtjeningsbidraget, som indlånet bidrager med til den samlede indtjening. Det ses altså tydeligt, at den billigere pris på anskaffelse af fremmedkapital giver udslag rent indtjeningsmæssigt.

Højresiden stiger derimod gennem hele perioden til det dobbelte fra 1,13 % til 2,27 %. Dette skyldes at puljemidler er blevet fordoblet gennem hele perioden, ligesom egenkapitalen uden hybrid kapital næsten er blevet fordoblet. Puljemidlerne er trukket ud af balancen i beregningen.



Figur 11: WACC for Sydbank

WACC for Sydbank er illustreret i Figur 11. Venstresiden er i det store hele meget sammenlignelig med Spar Nord, og har været faldende gennem hele perioden, til gengæld er højresiden forholdsvis stabil med meget små udsving. I forhold til Spar Nord er højresiden markant lavere. Dette skyldes, at Sydbank har en forholdsvis lavere egenkapital set i forhold til den samlede balance end Spar Nord.

Selvom Spar Nord samlet set har en højere WACC end Sydbank, behøver det ikke at være negativt. Begge banker har indlånsoverskud, og indlånet er den billigste måde at funde sig på, hvorfor de ikke behøver at bruge deres egenkapital på dette.

#### Analyse af kapitalforhold

I 2013 blev der i EU vedtaget en række reguleringer under Basel III, der har til formål at skærpe blandt andet kapitalkravene til finansielle institutter. Baggrunden for vedtagelsen var, at der under finanskrisen var pengeinstitutter, der ikke kunne modstå de udfordringer, der opstod. Den daværende regulering under Basel II, viste sig ikke at være tilstrækkelig, hvorfor Basel III nu er under implementering.

Basel III består af et direktiv (CRD IV) og en forordning (CRR), der har til formål at fastlægge reglerne for forskellige kreditinstitutters kapitaldækning. CRD IV direktivet skal imple-



menteres i den danske lovgivning via Lov om finansiel virksomhed (FIL), mens CRR er blevet direkte implementeret i den danske lovgivning med virkning fra 1/1-2014.

I denne del af analysen, hvor vi ser nærmere på kapitalsammensætningen er der fravalgt at sammenligne med Sydbank, da sammenligningsgrundlaget ikke tjener samme formål i denne del. Her er det vigtige at relatere til hvordan det ser ud for Spar Nord i forhold til den daglige drift og de fremtidige muligheder. Vi ser derfor på hvordan kapitalsammensætningen er for nuværende og hvordan indfasningen af de nye krav indtil 2019 vil påvirke Spar Nord.

Spar Nord har tilrettet sig de nye fremtidige krav og taget stilling til hvordan de skal mødes. Derfor bliver der ikke gået i dybden med hvad de fremtidige kapitalkrav stiller af krav til Spar Nord for at kunne overholde disse, for det kan de ud fra nuværende situation sagtens overholde.

### Kapitaltyper

Den **egentlige kernekapital** består af aktie-, garant eller andelskapital samt overførte overskud jf. lov om finansiel virksomhed § 128<sup>12</sup>.

**Hybrid kernekapital** er lånt kapital, og er underlagt en række krav, der skal være opfyldt for at denne kapital kan bruges til beregningen af kapitalprocenten. De væsentligste krav er, at den hybride kernekapital ikke må indeholde elementer, der kan fremme en førtidig indfrielse samt at kapitalen skal kunne konverteres til egentlig kernekapital, hvis kapitalprocenten rammer det aftalte triggerniveau, som typisk ligger på 5,125 %.

Spar Nord har 2 hybride lån, et med hovedstol på mio. kr. 400 samt et nyudstedt lån i december 2016 på 450 mio. dkk.

Den **supplerende kapital** har til forskel fra den hybride kernekapital en fastsat udløbsdato. Som led i at en bank ikke pludselig skal stå uden kapital til at beregne kapitalprocenten, så bortfalder den supplerende kapital lineært over de sidste 5 år af lånet til brug for medregning i kapitalprocenten.

---

<sup>12</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)

Spar Nord har for nuværende 2 forskellige lån, der er karakteriseret som supplerende kapital. Et med en hovedstol på 400 mio. dkk. samt 700 mio. dkk. De har udløb i henholdsvis 2022 og 2023. Fra 2018 vil der blive påbegyndt lineær modregning på af lånet på de 400 mio. dkk, så kun de 320 mio. dkk. kan medregnes i kapitalopgørelsen. I 2019 følger det andet lån med, så der i alt her kan blive medregnet 800 mio. dkk. i kapitalopgørelsen.

Disse tre ovenstående typer kapitaler udgør tilsammen **basiskapitalen**, der skal dog tages forbehold for de fradrag der kan være i de enkelte typer kapital, hvilket for Spar Nords vedkommende gør sig gældende for summen af kapitalandele i andre finansielle virksomheder under 10 %.

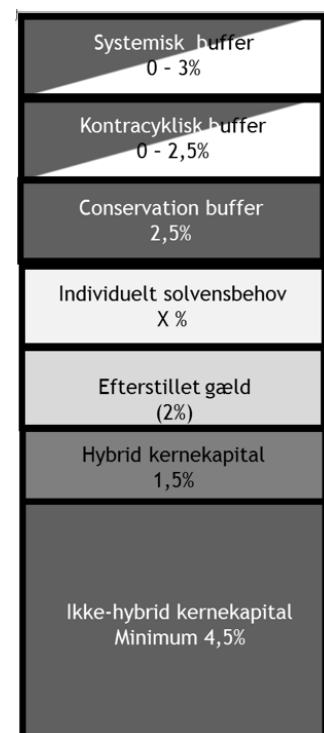
#### CDR IV kravene

Med implementeringen af CDR IV kravene ændres måden hvorpå kapitalprocenten skal beregnes ikke. Det der bliver ændret, er hvilken slags kapital, der skal vægte med hvor meget. Sammensætningen af de forskellige kapitaler har fra 2015 skullet bestå af minimum 4,5 % egentlig kernekapital, op til 1,5 % hybrid kernekapital samt op til 2 % supplerende kapital, og dermed stadig minimum 8 % samlet af de risikovægtede poster. Tidligere var fordelingen henholdsvis 2 %, 2 % og 4 %. Der er ingen krav i forhold til at bruge alle typer kapital og i praksis må hele kapitalen bestå af egentlig kernekapital.

Her følger en kort gennemgang af Figur 12 hvordan basiskapitalen som minimum skal opbygges med det nye regelsæt.

Ud over søjle I kravet på 8 % samt det individuelle behov, for Spar Nord på 1,5 %, bliver der lagt diverse buffere oven på.

Kapitalbevaringsbufferen på 2,5 %, skal udgøres af egentlig kernekapital. Dermed er kravet til egentlig kernekapital minimum 7 % når denne er indfaset fuldt ud. Fra 2016 og frem indfases denne buffer med 0,625 % pr. år.



Figur 12: Kapitalprocent opdelt på forskellige kapitaler samt buffere

Kontracyklisk kapitalbuffer er en buffer, der skal virke modsat af den økonomiske udvikling – forstået på den måde at der skal spares op til tider, hvor der er økonomisk modvind. Den skal også bestå af egentlig kernekapital, hvilket vil sige at ved fuld indfasning, så er kravet til egentlig kernekapital 9,5 %. Denne buffer er endnu ikke blevet aktiveret, men er i vores beregninger indfaset med 0,625 % pr. år fra 2016.

Den systemiske risikobuffer kan indføres i de enkelte lande for at imødekomme kommende økonomiske udfordringer. I Danmark forventes bufferen at skulle udgøre 1 – 3,5 % og det er SIFI institutterne, der er omfattet af denne.

### Risikovægtede poster

De risikovægtede poster bruges sammen med ovenstående basiskapital til at udregne kapitalprocenten. De risikovægtede poster udgøres af kredit-, markeds- og operationel risiko og kan opgøres efter henholdsvis standardmetoden, IRB metoden eller den avancerede IRB metode<sup>13</sup>. Spar Nord benytter sig af standardmetoden, ligesom de fleste andre danske pengeinstitutter. Herhjemme er det kun Danske Bank, Nordea og Nykredit, der benytter IRB metoden.

**Kreditrisikoen** er den risiko, der er for tab på udlån og kreditter hvis kunderne misligholder deres forpligtelser. Kreditrisikoen er fordelt ud på forskellige kundetyper og produkter og endvidere i blandt andet systematisk og usystematisk risiko, som vi dog afgrænser os fra for nærværende. Kreditrisikoen udgør den klart største andel af de risikovægtede poster, for Spar Nords vedkommende ca. 3 mia. dkk ud af 3,8 mia. dkk.<sup>14</sup>.

**Markedsrisikoen** er den risiko, der følger bankens beholdning af blandt andet værdipapirer og valuta. Alternativet til at investere kapitalen er at indsætte den overskydende kapital i nationalbanken.

Den **operationelle risiko** er den risiko, som banken ikke har nogen indflydelse på kan opstå. Det kan være uforudsete hændelser i verdenssituationen, IT-nedbrud og menneskelige fejl. Den operationelle risiko opgøres for Spar Nords vedkommende efter basisindikatormetoden, og er defineret ved 15 % af de sidste 3 års gennemsnit af basisindtjeningen.

---

<sup>13</sup> Finansiell risikostyring s. 164

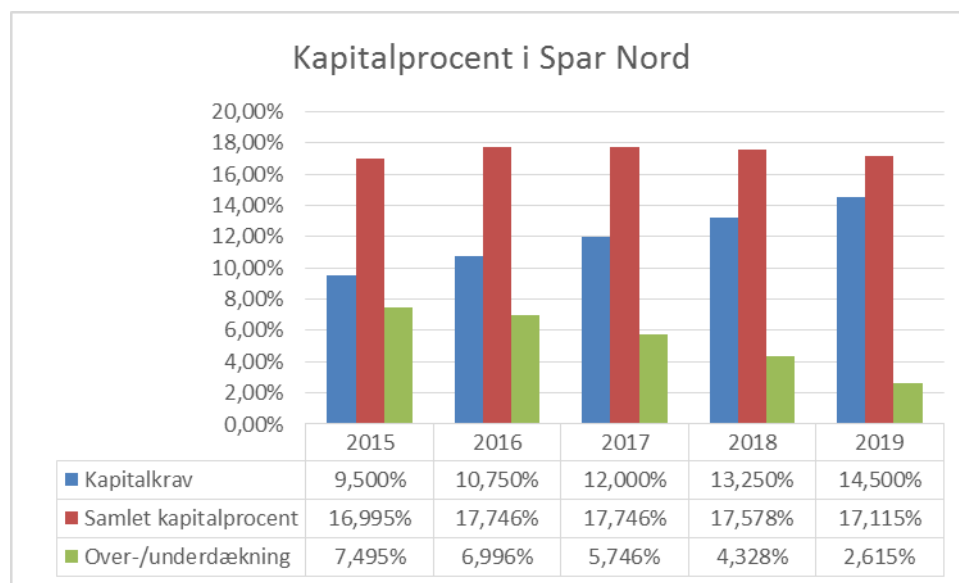
<sup>14</sup> Spar Nord risikoreport 2016 side 11

## Kapitalprocent

Med basiskapitalen og de risikovægtede poster kan vi nu finde kapitalprocenten for Spar Nord ud fra følgende formel:

$$\text{kapitalprocent} = \frac{\text{basiskapital}}{\text{risikovægtede poster}}$$

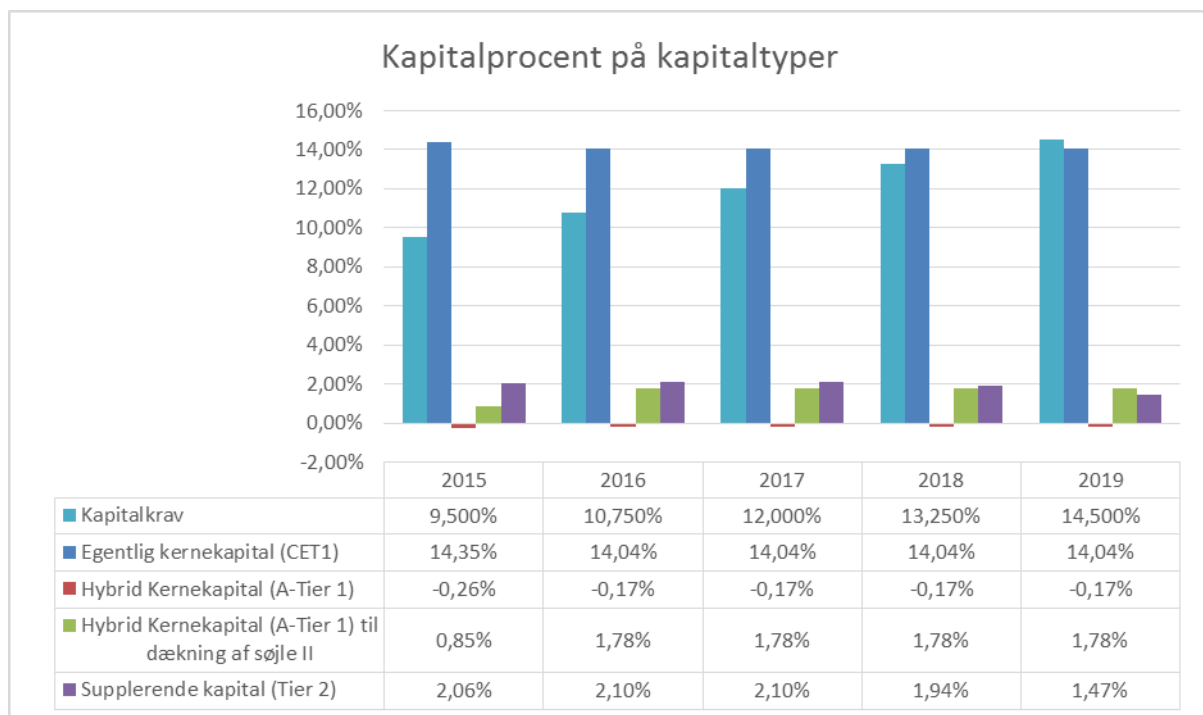
I nedenstående Figur 13 er Spar Nords kapitalprocent vist med faktuelle satser for 2015 og 2016. Kapitalprocenten udgør i 2016 17,7 % i forhold til det individuelle krav + buffere på 10,75 %. Det giver en reel overdækning på 7 %. Bufferne udgør i alt 1,25 % og består af kapitalbevaringsbufferen samt den kontracykliske kapitalbuffer, der dog ikke er blevet aktiveret endnu, hvorfor kapitalkravet udregnet her afviger med 0,625 i forhold til tallene opgivet af Spar Nord selv i deres risikorapport.



Figur 13: Kapitalprocent i Spar Nord sammenholdt med krav samt overdækning

Med udgangspunkt i kapitalsammensætningen for 2016 er der i Figur 13 ligeledes set frem i tiden når de nye CDR IV krav er fuldt implementeret. Som figuren viser, er Spar Nord allerede nu på plads rent kapitalmæssigt til at imødegå de nye krav. Dog ses det naturligvis at overdækningen bliver mindre og mindre år for år i og med at kravene bliver større på et uforandret kapitalgrundlag, og overdækningen vil ud fra dette være på 2,6 % i 2019.

I Figur 14 er kapitalkravet holdt op imod de enkelte typer af kapital. Det ses at Spar Nord, med samme udgangspunkt som forklaret i forbindelse med Figur 13, helt frem til 2019 faktisk kan overholde kapitalkravet med den nuværende egentlige kernekapital. Så i teorien har Spar Nord ikke brug for den hybride kernekapital og den supplerende kapital. Men teori er en ting, praksis er en anden, og ved at have de forskellige former for kapital giver det Spar Nord nogle handlemuligheder til fx at overtage hele eller dele af andre pengeinstitutter, set i den sammenhæng at en udvidelse af udlån osv. kan absorberes i kapitalgrundlaget uden at det giver nævneværdige udslag i kapitalprocenten. En sådan udvidelse vil alt andet lige have til hensigt at skabe et forbedret resultat, hvilket vil medføre en forøgelse af egenkapitalen og dermed den egentlige kernekapital, så kapitalprocenten igen vil stige.



Figur 14: Kapitalprocent på kapitaltyper for Spar Nord

Vi vil med udgangspunkt i ovenstående regnskabsanalyse, samt efterfølgende organisations- og strategianalyse af Spar Nord, vurdere på 4 scenarier som alle ud fra vores synspunkt, vil være med til at øge indtjeningen i Spar Nord, samt beskrive hvilken indflydelse det vil få på eksisterende medarbejdere og ledernes betydning i en sådan proces.

## 9 Strategi

Strategi er den plan, som virksomheden skal bruge aktivt for at opnå et fremtidigt mål. Spar Nord har med deres seneste strategi opstillet nogle forskellige mål, som skal gøre dem endnu mere kundeminded og serviceorienteret end før. Kunderne skal se og føle sig anderledes når de er på besøg i banken.

Altså, så er det målet i horisonten, der er med til at danne rammerne for alle involverede parter – og det er det der gør, at virksomheden også udvikler sig i fremtiden. Det er i samme omgang også med til at motivere medarbejderne til at yde en ekstra indsats. Derfor er det også vigtigt, at man sørger for, at belønne medarbejderne, i takt med at processen skrider frem.

Der er flere måder at anskue strategi på - og hvordan man arbejder med denne. Det vil vi i de følgende afsnit forsøge at danne klarhed over.

### Strategi før og nu

Spar Nord lagde for 15 år siden en meget ambitiøs strategi for banken og dens udvikling fremadrettet.

Spar Nord er siden da vokset markant via en aggressiv opkøbsstrategi og fornuftigt købmandsskab, hvilket har betydet, at de i dag er en af de største pengeinstitutter i det efterhånden indsnævrede bankfelt. Spar Nord har gjort meget ud af at sprede deres lokalt forankrede forretningsmodel til i stedet at være en national forretningsmodel. Alle har brug for fornyelse, da tiderne ændrer sig og kravene til bankerne både fra kunder og offentlige instanser ændres konstant.

Spar Nord vil i højere grad sætte kunden i fokus, hvilket vi også har set, at selv de største banker har indset er en nødvendighed. Danske Bank introducerede deres nyeste kundeprogram tilbage i 2013, hvilket har betydet en markant kundeafgang. Nordea er den seneste af de store banker, som har haft massive udfordringer på kundefronten. Ifølge Voxmeter, så valgte næsten 40.000 kunder at forlade Nordea sidste år<sup>15</sup>. Et resultat som Nordea heller ikke selv kan være tilfredse med, og derfor har de også ved ansættelsen af ny landechef svoret, at forandringens vinde blæser over dem.

---

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



Strategien for branchen generelt tyder på, at kunden kommer mere i fokus sammenholdt med en høj grad af digitalisering. De enkelte banker bestemmer selv tempoet og graden af digitaliseringen. Spar Nord vil dog stadig drikke kaffe med kunderne, da de i høj grad også vil satse på den personlige relation.

### 9.1 Planlægningsniveauer

Helt overordnet, så har virksomheder mulighed for at påvirke virksomheden selv, men også dens omverden. Hvis vi kigger på styringsniveauerne i en virksomhed, så er der tale om 3 forskellige niveauer<sup>16</sup>:

- Strategisk styring - + 2 år
- Taktisk styring – 1 – 2 år
- Operativ styring – fra få dage til 1 år

På det **strategiske niveau** træffes beslutningerne af direktionen og bestyrelsen. Her er der typisk tale om tiltag der har stor betydning for virksomheden og dens fremtidige måde at agere på. Spar Nords nye strategi er med kunden i fokus, og direktionen har på den front opstillet visse kriterier, som skal opfyldes over den næste årrække. Kunderne skal fremover føle, at når de er i banken, så skal det kunne sidestilles med en 5-stjernet hoteloplevelse. Dette gør sig både gældende med rådgivningen af kunderne, men også de rammer der tager imod dem. Spar Nord vil derfor igangsætte et større renoveringsprojekt af samtlige afdelinger, ligesom alle medarbejdere skal på interne kurser omkring kundeservice.

Beslutninger på det strategiske niveau kunne eksempelvis også være flytning af produktion til udlandet, udvikling af nye produkter eller etablering af nye afdelinger i ind- og udland. Den strategiske planlægning skal dermed sikre, at virksomheden over tid opnår konkurrencefordele, som for andre er svære at efterligne med det samme.

På **det taktiske niveau** træffes beslutningerne ikke som sådan af direktionen og bestyrelsen, men mere af de fungerende chefer i marketing, områdedirektører eller stabschefer. Det er beslutninger, der træffes indenfor rammerne af den strategiske planlægning og den generelle konkurrencesituation. Beslutninger på det taktiske niveau kunne eventuelt være en nykunde kampagne med konkurrencer eller et øget fokus på mersalg til eksisterende kunder.

---

<sup>16</sup> Bakka og Fivelsdal (2010) s. 289 side 289

Banksektoren er blevet en mere dynamisk verden, hvorfor den altid skal være klar til at omstille sig, da der efterhånden er mange konkurrenter på markedet. Bilforhandlere, kviklån, uvildig rådgivning og andre substituerende produkter. Vi så senest en enig banksektor, der valgte at tilbyde forskellige former for prioritetslån efter blandt andet Totalkredit valgte at hæve deres bidragssatser<sup>17 18</sup>.

På **det operative niveau** er fokus hovedsageligt på hverdagens udfordringer. Den generelle opdatering af diverse medier – hjemmesider, Facebook osv. Spar Nord har inden for det seneste år også skiftet leverandør af deres IT ydelser, hvilket for mange også har været en kæmpe omvæltning. Selve beslutningen om skiftet til et nyt IT system foretages ikke på det operative niveau, men mere de generelle arbejdsbeskrivelser, som medarbejderne følger hver dag. Valg af det nye IT system findes mere i det taktiske niveau, hvor man ønsker at samarbejde med nye forhandlere.

Ud fra Spar Nord's nye strategi, og med deres ambition for fremtiden, så står det klart, at det er et valg der er truffet på det strategiske niveau. Direktionen og bestyrelsen vil sikre sig mod fremtiden, og derfor er man også nødt til at differentiere sig på samtlige parametre. Nogle vil måske sige, at det er gammelt vin på nye flasker, men i bund og grund så mener vi, at der er en god tanke bag. Det mener vi blandt andet fordi, at vi selv har stiftet bekendtskab med noget tilsvarende på vores egne arbejdspladser. Den gode relation til kunderne, tilliden og loyaliteten er måden, der i fremtiden skal skaffe vækst og nye kunder. Ambassadør konceptet er ganske undervurderet i mange banker, og Spar Nord bør også her blive bedre i forhold til at udnytte sine egne kunder og relationer på den rigtige måde.

## 9.2 Ansoffs vækstmatrice

Ansoffs vækstmatrice er opfundet af H. Igor. Ansoff i 1957. Siden da har modellen hjulpet adskillige virksomheder og ledere til hurtigt og simpelt at forstå risikoen ved at vækste i en dynamisk verden. Ansoff deler hans matrice op i to forskellige dimensioner<sup>19</sup>: To dimensioner som begge er relevante for Spar Nord at bruge aktivt, når de tænker på udvikling af produkter

---

<sup>17</sup> [www.finans.dk](http://www.finans.dk)

<sup>18</sup> [www.nyheder.tv2.dk](http://www.nyheder.tv2.dk)

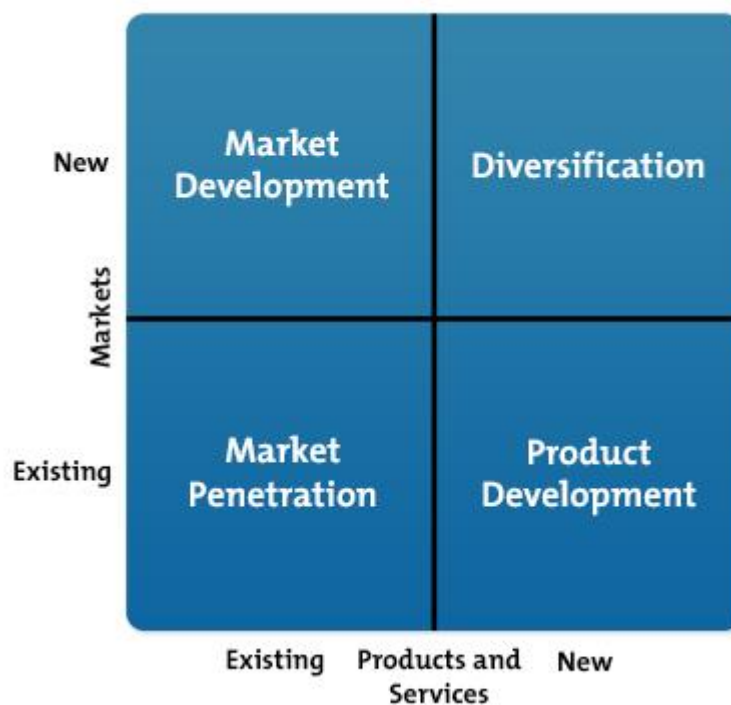
<sup>19</sup> [www.marketingteorier.dk](http://www.marketingteorier.dk)

samt muligheder i nye markeder. Derfor vil vi i nedenstående afsnit, belyse og analysere på Ansoffs vækstmatrice i forhold til Spar Nord.

- Kendte produkter eller udviklingen af nye produkter?
- Kendte markeder eller indtrængen til nye markeder og nye muligheder?

Ansoffs vækstmatrice kræver at der ved hvert kvadrant, er udarbejdet et grundigt parametermix, således at man forsøger at afdække sin risiko mest muligt inden man går i gang.

Vi vil gennemgå hver kvadrant for dets betydning, og i samme omgang lave en kobling til Spar Nord og deres strategi.



Figur 15: Ansoffs vækstmatrice<sup>20</sup>

<sup>20</sup> www.mindtools.com

**Market penetration (markedsindtrængning)**, er hvor man har fokus på at øge salget af et eksisterende produkt på et i forvejen eksisterende marked. Først og fremmest så ved man, at produktet virker, og markedet er i forvejen kendt af virksomheden hvorfor der bør være relativt få overraskelser at støde på.

**Product development (produktudvikling)**, er fokus på, at der skal udvikles et nyt produkt til et i forvejen eksisterende marked. En sådan proces kan have en større fejlmargen, da man ikke på forhånd ved hvordan produktet vil blive modtaget.

**Market development (markedsudvikling)**, er en vækststrategi, hvor virksomheden vil indføre et eksisterende produkt på et helt nyt marked. Produktet kan i den sammenhæng have fået en ny indpakning eller fået nogle nye funktioner, som det nye marked forhåbentligt kan drage nytte af.

**Diversification (diversifikation)**, er den mest risikable vækststrategi af de nævnte. Først og fremmest fordi der introduceres et nyt og uprøvet produkt på et helt nyt marked, som man endnu ikke har nået at få det fulde kendskab til.

#### Spar Nord og Ansoff

Som tidligere nævnt, så har Spar Nord igennem den seneste årrække vokset markant, og dette kan udelukkende tildeles deres aggressive vækststrategi. Den nye strategi slår på nærvær og det at være kompetent når det gælder. Der er som sådan ikke tale om nogle nye produkter eller andet – hvilket i forvejen gør, at bankbranchen har svært ved at differentiere sig fra hinanden. Forskellen er man derfor nødt til at finde et andet sted, og her har Spar Nord valgt at sætte kunden i centrum. Hvis der skal foretages en kobling til Ansoffs vækstmatrice, så minder den nye strategi fra Spar Nord mest af alt om *markedsindtrængning*. Dette mener vi, fordi Spar Nord ikke kommer med et nyt produkt som sådan, de har i stedet valgt at "lave om på dem selv". De vil i højere grad være endnu mere serviceminded overfor kunderne og vil være den personlige bank i en digital verden.

Derudover kan der argumenteres for, at der også er tale om markedsudvikling med denne strategi. Der indføres ikke som sådan nogle nye produkter, men produkterne kommer til at fremstå anderledes i og med at samtlige filialer bliver renoveret – og medarbejderne bliver efteruddannet i kundeservice. Eksisterende produkter bliver løbende opdateret, og især digitalise-

ringen får en større interesse fra kunderne, og derfor naturligvis også for bankerne og Spar Nord.

Kigger vi på Spar Nords strategi og koblingen til Ansoffs vækstmatrice, så giver mange af deres fokuspunkter rigtig god mening. Derudover tror vi også, at det er svært at placere strategier i en enkelt kategori, og den kan derfor godt have dele af alle de forskellige parametre for på den måde at skabe det bedste parametermix – til gavn for kunder, medarbejdere og aktionærerne. Et fokus på et enkelt parameter, vil indsnævre den kundetype, som Spar Nord efterspørger. Spar Nord ønsker alle typer kunder, store som små. Derfor er det vigtigt at blande parametrene i deres måde at drive bank på.

### 9.3 Mintzberg 5 P'er

Strategiarbejde starter typisk ved at brainstorme en masse forskellige ideer, og hvordan man efterfølgende skal udnytte dem i praksis. Ulempen ved denne indgangsvinkel er, at man ikke tager højde for konkurrenternes reaktion, ligesom du heller ikke tager højde for de kulturelle- og arbejdsmæssige forhold i organisationen.

Henry Mintzberg har argumenteret for, at det er svært at få en strategi helt korrekt. I stedet har han opfundet 5 P'er, som gerne skal hjælpe med til at arbejde mere i dybden med forskellige strategiske spørgsmål. De 5 P'er bør derfor bruges aktivt når en virksomhed skal udarbejde deres strategi, og samtidig få en bedre forståelse for det strategiske arbejde. Vi vil derfor belyse metoden for Mintzbergs 5 P'er, og hvordan de i forskellige situationer, aktivt har brugt og kan bruge dette værktøj.

De 5 forskellige perspektiver på strategi er defineret som følgende<sup>21</sup>:

- Plan
- Ploy
- Pattern
- Position
- Perspective

---

<sup>21</sup> [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

Strategi som en *plan*, er det som mennesker typisk definerer som strategi. Definitionen for begrebet er egentligt ganske simpelt, og går i sin enkelthed ud på at have en plan konstrueret i forvejen. Det er altså en plan som virksomheden agter at føre ud i livet, når linjerne er trukket op. Spar Nord har i deres nye strategi kunden i fokus, og det er derfor deres overordnede plan.

Strategi som et *ploy (trick)* er situationer, hvor virksomheden forsøger at snyde sine konkurrenter. Det kan være en større købmandskæde, som truer med at ekspandere i nye områder, og derfor får eventuelle konkurrenter til at miste interessen i netop "deres" område. Det kan også tænkes som firmaet, der opkøber en eventuel underleverandør for på den måde at afspore eventuelle nye konkurrenter fra at lave et lignende produkt.

I bankbranchen er der i det store hele ikke tale om de store *ploys*, da alle bankerne ligner hinanden rent produktmæssigt, hvor det kun er "indpakningen" der adskiller sig. Dog kan Jyske Bank og BRF Kredits strategi i forhold til bidragsstigninger sidste år godt nævnes i denne sammenhæng. En strategi, som de alt andet lige har nydt godt af, og som også uden tvivl har bidraget positivt i deres beholdning af BRF lån. De giver ingen garanti for, at bidragssatsen aldrig stiger, men kunderne er i hvert fald blevet mere bevidste omkring det og bidragssatserne generelt. De havde i samme omgang også presset deres gebyrer helt i bund, hvilket også naturligt affødte et konkurrenceelement yderligere. Det øgede fokus betød også, at konkurrerende pengeinstitutter har været nødt til at tænke i alternative løsninger for ikke at miste eksisterende kunder og indtjening.

Strategi som *pattern (mønster)* er hvor vi lærer at sætte pris på hvad der var en succes i fortiden, og hvordan det kan lede til succes i fremtiden. Der er altså en rød tråd igennem strategierne fra forskellige perioder, og en klar definition af målet.

Strategi som *position* er hvordan virksomheden vælger at positionere sig selv fordelagtigt i forhold til de omgivelser som virksomheden befinder sig i på nuværende tidspunkt. Det er især relevant ved eventuelle opkøb eller fusioner, at få kendskabet bredt ud til så mange mennesker som muligt. Vi har senest set det med Nordjyske Banks fusion med det tidligere Nørresundby Bank. Tidligere har Nordjyske Bank været ganske kendt nordpå, hvor Nørresundby Bank var meget centraliseret i Aalborg og omegn. Derfor har man efterfølgende brugt en masse ressourcer på at få det "nye" Nordjyske Bank kendt i hele Nordjylland. Dette gør man bedst via aggressiv markedsføring og diverse konkurrencer, som giver synlighed i det lokale miljø.

Kigger vi tilbage på Spar Nords tidligere strategi, så ville de gå fra at være et lokalt forankret pengeinstitut til et mere landsdækkende og bredtfaavnende pengeinstitut – dog stadig med værdier forankret i det lokale.

I stedet for at bruge de 5 P'er som en proces, som man skal følge når en strategi udvikles, så er det bedre, at se dem som forskellige synspunkter og inputs, som alle bør overvejes når der skal udarbejdes en robust og succesfuld strategi. Mintzbergs 5 P'er kan hjælpe med at identificere eventuelle problemer i planlægningsfasen, hvilket alt andet lige kan gøre strategien mere effektiv og omkostningsbevidst. At arbejde med en strategi i mange år, som har kostet mange penge, men aldrig helt har slået igennem fordi man ikke har gjort sin research godt nok kan kun betegnes som en fiasko.

#### 9.4 SWOT analyse

For at vurdere Spar Nord som virksomhed, benytter vi os af en SWOT analyse. Denne beskriver Spar Nords styrker, svagheder, muligheder og trusler<sup>22</sup>. Med et indblik i Spar Nords SWOT bliver vi klogere på deres udfordringer i fremtiden, og ikke mindst på hvilke scenarier der er værd at sætte op senere i projektet, i forhold til at øge Spar Nords indtjening.

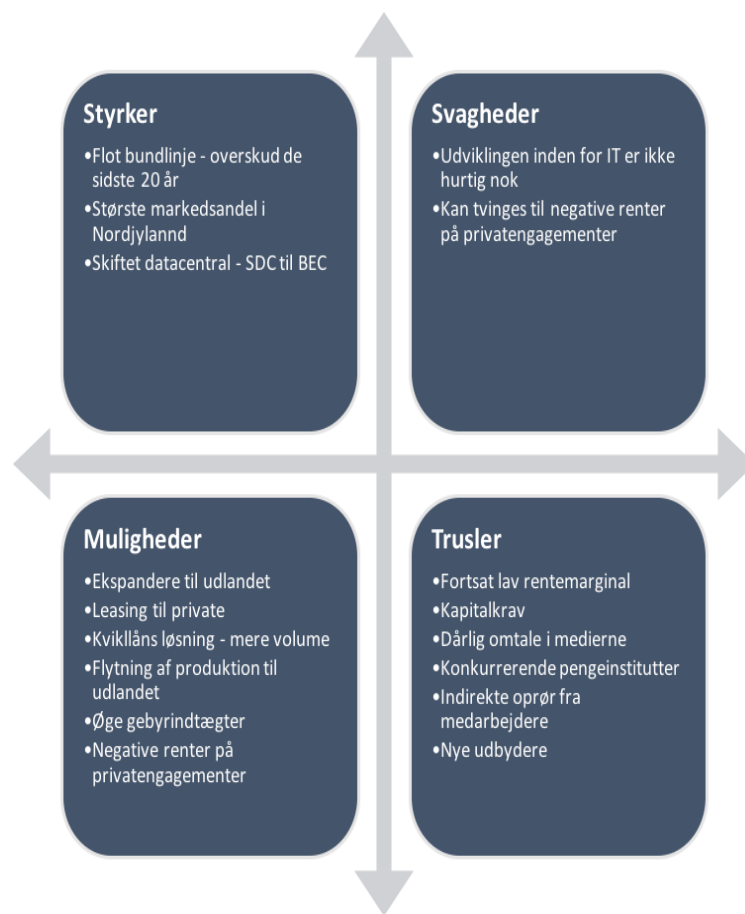
Svaghederne og truslerne, vil nedenfor blive belyst, mens styrkerne og mulighederne, vil blive belyst i projektet i takt med at vi analyserer på Spar Nords indtjeningsmuligheder i scenarier, der senere bliver opsat.

Styrkerne er med til at vurdere det nuværende billede af virksomheden. Det at beskrive virksomhedens styrker, gør det nemmere at forberede sig på fremtiden og på at se mulighederne på markedet.

---

<sup>22</sup> Bakka og Fivelsdal (2010) s. 291 side 291

SWOT som det ser ud for Spar Nord i dag illustreret i Figur 16:



Figur 16: SWOT analyse for Spar Nord

## Spar Nords svagheder

### IT-Løsninger

En af de vigtigste områder i banksektoren i dag, er at man følger med udviklingen i forhold til IT løsninger og services til kunderne, men samtidig også udvikler på de interne systemer. Halter man efter, vil det kunne betyde, at kunderne vælger andre banker. Udviklingen inden for digitale løsninger er i den grad voksende. Mange taler om det, men ingen ved helt præcist, hvordan fremtiden ser ud, inden for det digitale marked. Det er dog sikkert, at udviklingen inden for IT løsninger og services vil fortsætte<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> [www.fremtidensbank.dk](http://www.fremtidensbank.dk)



Spar Nord valgte at skifte datacentral, formentlig for at få bedre muligheder for at udvikle produkter og lignende inden for IT. Det kostede Spar Nord 2 år, 400.000 timer og 55 mio. dkk. før konverteringen fra SDC til BEC var afsluttet<sup>24 25 26</sup>.

BEC er stadig en forholdsvis ny satsning inden for Spar Nord, hvorfor vi på nuværende tidspunkt ikke kan vurdere om satsningen har været det hele værd. Der kan også spekuleres i den reelle grund til skiftet fra SDC til BEC. Spar Nord's egen bevæg grundlag for konverteringen er at de fremadrettet ønsker at give den bedste kunde- og medarbejderoplevelse og for at få en besparelse på sigt, samtidig med at de får større indflydelse på udviklingen inden for IT løsninger i BEC i forhold til SDC. Den reelle besparelse forventes dog først at komme inden for 4-5 år. Spar Nord nedskrev deres aktiepost i forbindelse med udtrædelsen af SDC med 195 mio. dkk<sup>27</sup>.

Spar Nord forsøgte i 2016, sammen med 70 IT-specialister, at være på forkant inden for IT-løsninger<sup>28</sup>. Spar Nord skabte en konkurrence, som skulle udfordre IT-specialister, til at udvikle det smarteste produkt eller løsningen inden for digitalisering til banken. Denne konkurrence fik stor bevågenhed fra medierne, og man må sige, at et event som dette, ikke er set før, men det er genialt tænkt. Ikke nok med at banken på denne måde, opdager nye muligheder og flere ønsker til digitale løsninger. De får også mulighed for at finde de bedste IT folk, som måske ønsker at arbejde for Spar Nord. Spar Nord viser at de tænker innovativt og banebrydende, ved at få specialister, som ikke nødvendigvis har nogen som helst forstand på bankverdenen, til at opfinde nye løsninger. Det er en ny tankegang blandt banker og vi vurderer idéen til at være så god, at andre banker bør tage tiltaget til sig og prøve noget lignende.

---

<sup>24</sup> [www.borsen.dk](http://www.borsen.dk)

<sup>25</sup> [www.sparnord.dk](http://www.sparnord.dk)

<sup>26</sup> [www.computerworld.dk](http://www.computerworld.dk)

<sup>27</sup> [www.finans.dk](http://www.finans.dk)

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

## Negative renter

Der er endnu stor uvished, omkring hvorledes bankerne vil håndtere det fortsatte lave renteniveau. Flere banker inklusiv Spar Nord opkræver allerede negative renter på deres erhvervsengagementer<sup>29</sup> <sup>30</sup>, mens andre banker endnu ikke har besluttet sig for hvordan de vil forholde sig til de negative renter. Det store spørgsmål er, hvorvidt det bliver nødvendigt, at gøre det samme over for private kunder. En sådan handling, vil formentlig ikke blive taget imod med glæde, fra de 400.000 kunder, som Spar Nord har i dag.

Der er ingen tvivl om, at såfremt Spar Nord beslutter sig for at opkræve negative renter hos privatkunderne, eller for den sags skyld justere indlånsrenterne yderligere ned til de erhvervsdrivende, så vil banken blive mødt af en masse vrede kunder. Regulering af indlånsrenterne vil bidrage positivt i forhold til Spar Nords indtjening, men spørgsmålet er efterfølgende om det vil betyde en større kundeflugt?

Digitaliseringen i dag har i hvert fald bidraget til, at et eventuelt bankskifte vil kunne klares ganske enkelt og stort set uden besvær for kunderne.

Negative renter har vi også valgt at placere under muligheder. Dette har vi isoleret set gjort på baggrund af, at dette også kunne være en eventuel indtjeningsmulighed til Spar Nord. Der har efterhånden været rigtig meget fokus på dette i medierne, og vi er også overbeviste om, at det er noget de allerede har haft drøftet på direktionsgangene og i konkurrerende pengeinstitutter.

## Spar Nords trusler

### Udefrakommende øgede kapitalkrav

Spar Nord kan blive tvunget til at leve op til skærpede krav, i forhold til de kommende Basel IV krav<sup>31</sup>. Forhandlingerne omkring de nye og skærpede krav er gået i hårdknude og det vides endnu ikke præcist, hvor skrappe kravene bliver og om Spar Nord allerede lever op til kravene. Ingen har dog lyst til at overrasket, og derfor ses det som en nødvendighed, hele tiden at

---

<sup>29</sup> [www.nyheder.tv2.dk](http://www.nyheder.tv2.dk)

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

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

spekulerer i kravene og opfylder de forventede krav. Alternativt kunne man sagtens forestille sig, at bankerne imellem drøfter de forestående ændringer.

### Indirekte oprør fra medarbejderne

Da et af vores senere scenarier er, at Spar Nord flytter deres produktion til udlandet, som man har set flere af deres konkurrenter gøre. En flytning af fx specifikke dele af produktionen, vil betyde at stillingerne i Danmark enten vil blive flyttet til udlandet eller nedlagt. En sådan beslutning, vil betyde, at visse grupper af ansatte kan starte et indirekte oprør. Altså et oprør, som de ikke bevidst udøver, men som alligevel kan få betydning for banken og motivationen hos medarbejderne.

Et indirekte oprør, kan skade en stor del af forretningsområderne i banken. Det kan betyde en langsommere sagsbehandling, modvillighed fra ansatte til at hjælpe i processen med udfasningen af opgaverne til udlandet, og i værste fald kan det skabe utilfredse kunder, fordi de oplever et andet serviceniveau end tidligere. Et oprør fra medarbejderne, vil blive beskrevet yderligere i vores scenarie omkring flytning af produktion til udlandet, for at skabe yderligere indtjening til Spar Nord.

### Fravælges til fordel for andre eller nye udbydere

Alle banker har i dag truslen fra nye og andre udbydere, og det er en tendens der igennem de senere år har været stigende. Konkurrencen på markedet er blevet hårdere, og det stiller også krav til den enkelte rådgiver. Udbydere såsom Santander Bank og Norwegian Bank tilbyder blandt andet høje indlånsrenter og lave billånsrenter. Nordnet, udfordrer bankerne med meget lave omkostninger i forbindelse med handel med værdipapirer, og ejendomsmæglerne kan nu også hjælpe dig med indfrielse af lån ved salg. Der er altså lige pludselig rigtig mange faktorer at tage hensyn til, og derfor er det også nødvendigt at være omstillingsparat.

De tre eksempler, er naturligvis ikke de største konkurrenter for Spar Nord, men de er nogle af grundene til, at Spar Nord har fremlagt deres nye strategi med at være tæt på kunden. Det at være tæt på kunden betyder også, at man opnår en relation, som ligeledes er med til at skabe tillid. Fordelskoncepter findes stort set i alle banker – og går i alt sin enkelhed ud på, at jo flere forretninger du har samlet, desto flere fordele får du stillet til rådighed i dagligdagen.

Truslen skal tages alvorligt, og derfor kan et tiltag som dette, være nødvendigt for at sikre at kundernes forretninger lægges hos Spar Nord.

### Dårlig omtale i medierne

Tilbage i 80'erne kom Simon Spies med følgende citat: "*Dårlig omtale er bedre end ingen omtale*". Et citat der ofte er blevet diskuteret, men som de fleste formentlig ikke er enige i. Specielt ikke de danske banker. Dårlig omtale i medierne, kan være med til at kunderne flygter. Vi skal ikke mere end 4 år tilbage, hvor Danske Bank introducerede et nyt kundeprogram, som betød at det for mange kostede penge, at være kunde i banken. Det har i flere år kostet banken utrolig mange kunder. Kigger man isoleret set på 2013 mistede Danske Bank omkring 100.000 kunder<sup>32</sup>. Senest har Nordea været i medierne med negativ omtale pga. skattelysager, hvilket har kostet utrolig meget på tillidsfronten, og det vurderes at Nordea har Danmarks mest utilfredse kunder i Danmark pt<sup>33</sup>.

Spar Nord forsøger for alt i verden, ikke at blive omtalt negativt i medierne og derfor ansatte Spar Nord tilbage i 2010, Leif Lind Simonsen, som pressechef<sup>34</sup>. Han skulle sørge for, at omtalen omkring Spar Nord forblev positiv, som den hidtil havde været. Dog har der fornyligt været en sag i medierne, hvor Spar Nord fik dårlig omtale. Sagen omhandlede et såkaldt opkaldsgebyr, hvor kunderne blev opkrævet 50 kr. for at få oplyst deres saldo i telefonen. Dette ramte specielt ældre kunder i banken, og fik Ældresagen og Forbrugerrådet til at gå ind og kommentere på sagen og de opfordrede Spar Nord til straks at fjerne gebyret. Spar Nord reagerede hurtigt ved at sige, at en større gruppe af de ældre, specielt dem der i forvejen er fritaget for digital post fremadrettet ikke skal betale gebyret. Set ude fra ser det ikke ud til at den negative omtale, som kort var ved at blive blæst op til noget stort, hurtigt faldt til ro igen og siden 1. marts, hvor man blev bekendt med gebyret, har der ikke været flere skrivelser omkring det. Vi forventer derfor ikke, at banken har mistet kunder på baggrund af den negative omtale.

---

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

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

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

Dårlig omtale vurderer vi, kan have stor effekt på hvordan et pengeinstitut i Danmark klarer sig. Der er stadig mange alternativer, til lige præcis det pengeinstitut man benytter i dag, og derfor vil kunderne kunne skifte bank, som det passer dem. Kigger vi fremadrettet, forventer vi ikke, at der vil være lige så mange pengeinstitutter som i dag.

2012	2013	2014	2015
96	88	80	76

Figur 17: Ovenstående viser antal pengeinstitutter i Danmark siden 2012

Dette betyder at konkurrencen skærpes yderligere og derfor vil fejltrin, som får mediernes bevågenhed med negativ omtale, betyde utrolig meget for pengeinstitutternes image og ikke mindst performance rent indtjeningsmæssigt og derudover også for de ansatte.

EPSI Danmark, har lavet en undersøgelse på kundetilfredshed<sup>35</sup>. Her ligger Spar Nord flot i toppen af skalaen, både når det gælder erhvervs- og privatkunder. Forklaringen ligger i, at de forsøger at have kunden i centrum, samtidig med at de udvikler sig inden for digitalisering.

Digitaliseringen er vigtig, hvis man som Spar Nord ønsker at fastholde og udvide sin kundemængde inden for alderen 18-29 år, hvor den digitale verden er utrolig vigtig. Har man ikke de rigtige løsninger, vælger de bare en anden bank. De unge ser sig ikke tilbage og tager beslutninger ud fra hvad der kommer dem mest til gode. Konkurrencen er hård og personlige erfaringer fortæller os, at unge i dag, gerne skifter bank, hvis de kan få en rente der er minimalt lavere, end i den bank de har i dag, hvor de endda måske kender deres rådgiver<sup>36</sup>.

Artiklen vil formentlig virke utrolig skræmmende for mange bankrådgivere, for hvad vil der ske med dem, hvis de unge blot vælger andre løsninger, eller hvis de skifter bank? Rådgiverne i bankerne kommer under et stort pres i fremtiden, med en generation, som er vant til at kunne klare det hele selv via en smartphone. De unge vil kræve, at rådgivere kan give dem noget ekstraordinært, hvis de skal bruge tid på at holde et fysisk møde. De vil kræve, at banken er opdateret på de digitale løsninger, for ellers vil de kunne benytte sig af udefrakommende leve-

<sup>35</sup> [www.epsi-denmark.org](http://www.epsi-denmark.org)

<sup>36</sup> [www.mm.dk](http://www.mm.dk)

randører med diverse finansielle muligheder. I en tid, hvor vi de næste mange år vil se flere blive pensioneret og forlade arbejdsmarkedet og dermed også mindske forretningsmulighederne for bankerne, er det alfa og omega, at bankerne sætter ind, for at bibeholde og få de unge fastholdt som kunder i banken.

Det personlige møde er dog vigtigere for aldersgruppen 30-44 år. Denne målgruppe føler i øvrigt størst besvær ved at skifte bank, hvilket betyder at denne type kunder, også er de mest loyale i bankerne. I hvert fald såfremt banken sørger for at have løbende kontakt til dem. Det er samtidig den aldersgruppe, hvor indtjeningen ofte er størst, da disse familier er i etableringsfasen med behov for finansiering af hus, bil osv. Den proaktive kontakt, er med til at skabe en relation til banken. En relation som Spar Nord ønsker at udnytte med deres nye kundeprogram, der udledes af den nye strategi. Via deres personlige rådgivere, skal der skabes relationer til kunderne, via relationer til kunderne, skal kunderne henvise nye kunder til banken og nye kunder skal ligeledes sørge for, at banken fortsætter Spar Nords vækst.

## 10 Struktur

### 10.1 Interessentmodellen

Interessentmodellen er i stor stil blevet benyttet af Mintzberg. Interessentmodellen har været benyttet i forskning og har muliggjort det at stille yderligere spørgsmål til strategier, magtkampe, måludvikling samt magtstruktur i forskellige organisationer. Inden for bankverdenen er det specielt kunderne, ejerne og de ansatte som har en central rolle i organisationen. Uden et godt samspil mellem de tre interessenter, vil det ikke være muligt for en bank, at drive en sund forretning. Det kan være ganske rigtigt og holder langt hen af vejen, men der kan og er flere interessenter i en bank, som har stor betydning for organisationen og forretningen<sup>37</sup>.

Bankerne har brug for ordentlige leverandører, der kan sørge for at levere nutidige varer mv. Det betyder derfor at alle interessenter har en betydning for banken, men det er forskelligt hvordan vægtningen er.

Spar Nord tænker uden tvivl på deres interessenter, når de overvejer at lave ændringer i banken. Dette uanset om der er tale om ændringer i hele koncernen, på filial niveau eller hos den enkelte medarbejder.

---

<sup>37</sup> Bakka og Fivelsdal (2010) s. 19 side 19

## Human Relations og Scientific Management

Interessentmodellen leder helt sikkert Spar Nord hen mod tanker omkring Human Relations og Scientific Management. For hvad er den rigtige måde at organisere en bank på? Der findes ingen facitliste på dette, og en bank er en større instans, med flere forskellige arbejdsgrupper med forskellige arbejdsopgaver, som alle kan organiseres på forskellige måder, dog med udgangspunkt i ens retningslinjer.

Scientific Management står for planlægning, samarbejde, specialisering og standardisering af produkter. Med denne organisationsform, ønsker man udelukkende at skabe profitoptimering i organisationen. Da konceptet blev opfundet, var specielt ingeniører vilde med denne form for arbejdsopgave. Dette både fordi lønnen typisk var på akkord og derudover handlede om optimering og specialisering, som er to kendetegn, der typisk tænkes på, når man snakker om ingeniører<sup>38</sup>.

Spar Nord har flere steder i deres koncern, hvor denne arbejdsmetode benyttes. Dog er ingen ansat på akkordløn. En del medarbejdere er specialiseret inden for bestemte fag og arbejdsopgaver. Dog kan det ikke sammenlignes med samlebåndsarbejde. Inden for produktionsmedarbejdere arbejdes der ud fra forskellige deadlines og arbejdsgangen er typisk fastlagt. De skal ikke udvikle, men udføre et job for andre. Deres arbejdsopgaver kan ses som rutinepræget opgaver, hvor der skal følges en tjekliste, i forhold til de opgaver de bliver stillet.

Ingeniører som typisk arbejder ud fra Scientific Management metoden, har tidligere ikke været en stor del af bankerne. Inden for de seneste par år, er der dog i stor stil blevet ansat flere og flere ingeniører inden for bankverdenen. Dette faktum har Spar Nord støttet op omkring. Det gør de med en konference, hvor udvalgte IT-specialister får mulighed for at prøve kræfter med udvikling af nye produkter og lignende. Helt specifikt skal de deltagende forsøge at skabe noget brugbart for Spar Nord. Konkurrence er der tidligere i projektet blevet refereret til-

Scientific Management fik i starten af 1900-tallet en hård medfart og F.W. Taylor oplevede stor modstand i 1920'erne og derfor blev der kigget mod nye arbejdsmetoder. Der blev forsket og særligt Elton Mayo fik et gennembrud inden for "Den menneskelige faktor". Dette ledte til Human Relations, som var en ny metode at motivere sine medarbejdere på, hvilket der blev

---

<sup>38</sup> Bakka og Fivelsdal (2010) s. 21 side 21

brug for, grundet en større protest mod den profitoptimerende arbejdsmetode. Samfundet ændrer sig hele tiden og som verden er i dag, kan den ikke sammenlignes med, hvordan den så ud i 1900-tallet. Dog kan måden man motiverer sine ansatte på sammenlignes.

Der er i dag et stort fokus på arbejdsmiljøet på arbejdspladserne i Danmark. Arbejdsmiljøet i bankerne har ændret sig meget gennem de sidste 10-20 år. Der er kommet fokus på menneskets trivsel og man har fundet ud af at trivsel skaber større arbejdsglæde, hvilket også giver bedre indtjeningsmæssige resultater fra medarbejdernes side af. Det anses altså som en win-win, for banken, at sørge for, at deres medarbejdere trives. Spørgsmålet er bare hvordan man trives i dag? Elton Mayo fokuserede på, at give de ansatte anerkendelse og via anerkendelse, skabes motivation. Derudover arbejdes der som regel i grupper, hvilket betyder at der er flere der får medbestemmelse i diverse processer. Det er dermed en demokratisk arbejdsledelse, der kendetegner Human Relations. Da det blev implementeret var der "blot" tale om forbedringer på arbejdspladsen i form af bedre lys, varme og længere pauser.

I dag er der flere krav til et godt arbejdsmiljø og det er noget der forskes i, for at skabe de rette rammer for de ansatte og samtidig for at sørge for et sundere arbejdsmiljø, som gerne skal give færre negative fysiske og psykiske arbejdsskader på job<sup>39</sup>.

Spar Nord gør i dag en lang række tiltag, for at skabe et sundt og godt arbejdsmiljø for de ansatte. De har blandt andet sundhedsforsikring til alle ansatte, forskellige bruttolønsordninger, favorable låne muligheder for ansatte samt deres samlever/ægtefælle, frugtordning, gratis kaffe og te. Derudover arbejder man i filialerne ud fra samme struktur med en afdelingsleder, souschef, finansielle rådgivere som arbejder i teams. Derudover vil der være en af de finansielle rådgivere, som er pensionsansvarlig, investeringsansvarlig og ungeansvarlig.

I nogle filialer vil der ligeledes være kasserer og produktionsmedarbejdere. Dette betyder, at der er rig mulighed hos den enkelte medarbejder, at finde sig til rette i den helt rigtige stilling. Man oplever på denne måde den demokratiske lederstil. Selvom der er ansat en afdelingschef, så vil de ansatte stadig kunne komme med deres mening og holdning til dagligt.

Et godt arbejdsmiljø i dag handler ikke kun om anerkendelse, men også om medbestemmelse og derfor er der i Spar Nord oprettet flere arbejdsgrupper inden for organisationen, som sam-

---

<sup>39</sup> [www.arbejdstilsynet.dk](http://www.arbejdstilsynet.dk)



men skal finde de bedste løsninger til at forbedre arbejdsmoralen i banken, samtidig med at produktiviteten ligeledes øges.

I takt med at Spar Nord er vokset og organisationen i banken har fået større og større betydning, har man måtte sørge for en klar definition af administrationen. Der skal tages stilling til hvem der planlægger, organiserer, beslutter, kontrollerer og koordinerer. En klar definition af dette betyder, at ansatte i Spar Nord ikke kan sætte spørgsmål ved diverse ansvarsområder og organisationen er fastlagt, således at nye såvel som gamle, altid vil kende deres funktion i banken og hvem de skal gå til, såfremt der skulle opstå problemer i det daglige. Strukturen i selve organisationen er alfa og omega at have styr på, både på kort og på lang sigt, hvis man ønsker at ændre på noget.

I en tid, hvor der hele tiden udløses en række tekniske innovationer inden for elektronik og kommunikationsområdet, vurderer vi, at så længe grundstammen i banken er på plads, så har ansatte også nemmere ved at omstille sig. Såfremt ansatte er tilfredse og trives, vil de formentlig også tage bedre imod nye tiltag. Det kunne være et tiltag, om at tilbyde netmøder i alle filialer til kunderne. Erfaringer efter en rundspørge i vores egne pengeinstitutter viser, at et sådan tiltag, for mange ansatte vil være grænseoverskridende, fordi den teknologiske løsning ikke er noget for alle. I Lån & Spar Bank er det netop blevet implementeret i dagligdagen og det forventes at efter et år, afholdes 25 % af alle møder, som et netmøde. Der var stor modstand for tiltaget i starten, men efter at muligheden for at få fjernet sit eget billede under selve mødet blev tilføjet, forsvandt en stor del af modstanden og alle er nu enige om at bakke op om den forventede målsætning.

En sådan situation, kunne være sammenlignelig i Spar Nord, hvis de påbegynder netmøder og det er derfor yderst vigtigt at lytte til de inputs der måtte komme, inden der sparkes gang i en sådan proces, for ikke at ændre på de ansattes arbejdsglæde. Det er klart, at det ikke er alle opgaver som er lige spændende i vores job, og at vi som ansatte ikke kan forvente, at tingene altid bliver som vi gerne vil have det. Men et mindre tiltag som dette, vil kunne medføre en passiv modstand fra de ansatte og dermed bliver målet formentlig ikke indfriet.

Der er altså meget at tage hensyn til, når der snakkes organisationsteorier og der er ikke én teori, som er mere rigtig at benytte end andre. Med tiden bliver der i stedet arbejdet mod en ny form for organisationsteori, som man vil kigge tilbage på og sige, at det var den man benyttede i 2017.

Efter 2014 hvor alle danskere skulle have en digital postkasse, er udviklingen gået stærk. Tablets, computere og smartphones er blevet hver mands eje, og flere opgaver bliver løst af maskiner i dag, i stedet for mennesker som tidligere. Denne udvikling er uundgåelig, men møder megen skepsis<sup>40</sup>. Artiklen, oplyser at hele 43% af de opgaver, man står over for i den finansielle sektor, vil kunne automatiseres, ved hjælp af robotteknologi. Spørgsmålet er så om artiklen taler sandt og hvad den bygger sine antagelser på. Vil det rent lovgivningsmæssigt, være muligt at automatisere så meget? Vi er i dag omfattet af et utal af love og regler, som skal overholdes.

## 11 Kultur

### 11.1 Edgar Schein

For at kunne analysere kulturen i Spar Nord er det vigtigt at kende kulturen, som er gældende for bankens ansatte. Vi vil derfor tage udgangspunkt i Edgar Scheins 3 kulturniveauer<sup>41</sup>.

#### Artefakts

Vi vil analysere modellens første niveau, som er artefakter. På dette niveau analyseres blandt andet:

- Bygninger
- Logo
- Teknologi i banken
- Adfærd og holdninger blandt medarbejdere



Figur 18: Edgar Scheins 3 kultur niveauer

<sup>40</sup> [www.kromannreumert.com](http://www.kromannreumert.com)

<sup>41</sup> Bakka og Fivelsdal (2010) s. 145 side 145

Spar Nord har igennem en længere periode udviklet sig fra at være en lokal bank til i dag at være blandt de største pengeinstitutter i Danmark. Dette er sket ved at have en vedholdende og aggressiv strategi i forhold til opkøb, fusioner og organisk vækst.

Spar Nord har i deres nye strategi ændret stilen markant i forhold til den tidligere lokale strategi. De vil nu i højere grad have kunden i fokus – og ligeledes skal hele deres afdelingsnet renoveres og opdateres så det fremtræder professionelt og uformelt i forhold til kunderne.

Den teknologiske udvikling går rigtig stærk – og det kommer helt sikkert ikke til at gå langsommere. Kunderne efterspørger hele tiden nye og mere avancerede løsninger, som i sidste ende kan medføre, at kunderne søger et andet sted hen i jagten på bedre digitale løsninger. Danske Bank er førende på dette område, hvilket de formentligt vil være også i fremtiden. Danske Bank har nogle helt andre muligheder til rådighed, da de blandt andet råder over deres eget IT system. De er derfor ikke afhængige af andre samarbejdsbanker og beslutninger om hvordan regningen skal fordeles. Det at være foran har været en fordel for Danske Bank i lang tid, og vi så det senest da de lokale pengeinstitutter opgav Swipp. Danske Bank har nu fået foden indenfor hos alle de andre bankers kunder, da man valgte at videreudvikle MobilePay sammen med de andre pengeinstitutter. Brugen af MobilePay er steget kraftigt og er blevet en fast del af danskernes betalingsmiddel. MobilePay er en trussel mod dankortet, hvilket ses tydeligt, når man kigger på udviklingen i antal brugere. I 2013 havde MobilePay ca. 600.000 aktive brugere, hvor tallet i dag er ca. 3,3 mio. aktive brugere<sup>42</sup>.

I takt med konkurrencen mod dankortet er skærpet, har De Lokale Pengeinstitutter og Landsdækkende Banker valgt at lave Wallet<sup>43</sup>, som er en betalingsform, der kan erstatte Dankortet og forenkle processen for kunden, der skal betale i butikker. Spar Nord som er en del af de Landsdækkende Banker, er stor fortalere for denne Wallet, og har lavet deres egen version af produktet. Dette for at skabe den bedste løsning til deres kunder.

Med et stigende antal udbydere og betalingsløsninger, vil spørgsmålet omkring denne betalingsform, naturligvis lyde på, om det kan slå igennem som MobilePay har gjort det. Det vides endnu ikke, men én ting er sikkert, konkurrencen bliver ikke mindre på dette område i

---

<sup>42</sup> [www.business.dk](http://www.business.dk)

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

fremtiden og derfor er det vigtigt at fortsætte udviklingen, både med egne løsninger, Mobile-Pay og fælles løsninger med andre pengeinstitutter.

Spar Nords medarbejdere fremtræder ganske professionelt, og de har en klar politik omkring deres påklædning. Det er ganske almindeligt, at chefer og ledere går i jakkesæt til dagligt. Rådgiverne i Spar Nord har generelt set en mere afslappet stil. Dette for at møde kunderne i øjenhøjde. Denne formelle påklædningstype tror vi egentligt er gældende for store dele af sektoren, hvilket stiller krav til rådgivernes evne til at være lyttende, forstående og empatiske.

Spar Nords logo har ikke altid været det samme. Tilbage i 2000, blev dette ændret til det vi kender i dag. Logoet ændrede sig fra, at have en rød skrift på en hvid baggrund og med navnet Sparekassen Nordjylland, til et logo, med rød, hvid og blå farve og med blå skrift. Den blå skrift, er med til at symbolisere ro, stabilitet, intelligens og ikke mindst loyalitet. Dette må siges at passe godt til Spar Nord, som netop ønsker at kunderne skal mærke, at det er dem der er i fokus, og at de er en bank man kan stole på. Så længe de to ting er i fokus, skabes loyalitet i forhold til kundefastholdelse og såfremt kundernes sind bliver rolige af at se på logoet, inden de går ind i banken, er det som regel et godt udgangspunkt. Spar Nord er gået meget væk fra den røde farve. Om det er fordi den røde farve blandt andet symboliserer forsigtighed og advarsel vides ikke. Det kunne dog være en god grund til det, da det absolut ikke er det Spar Nord, ønsker at kunderne skal tænke om banken når de går til møde.

Adfærd og holdninger fra de ansattes side af, er tidligere i projektet blevet analyseret. Det kan dog pointeres igen, at vigtigheden i at give kunderne en god oplevelse når de kommer i banken, er noget der er alfa og omega i forhold til den nye plan for Spar Nord. At kunderne skal føle de får en oplevelse, som hvis de besøgte et 5-stjernet hotel, er svært at efterkomme, men med den rette indstilling fra medarbejdernes side, vil det ikke være umuligt. Det vil samtidig være noget som kun Spar Nord praktiserer, men om andre banker følger trop, fx med oplevelsen af at besøge et 7-stjernet hotel vides ikke.

## Værdier og normer

Ifølge Schein er værdier og normer en vigtig del af organisationen. Har man de rette værdier og normer på en arbejdsplads, er det også nemmere for de ansatte at performe. Netop at performe er i dag en vigtig del i dagligdagens bankverden. Alt bliver målt lige fra antal nye kunder til den tid man har brugt på diverse opgaver. Tendensen i sektoren, grundet den hårde

konkurrence, mener vi har været med til at bankerne i dag, måler på alt og dermed stiller større krav til den enkelte. Selvom Spar Nords nye værdier bygger på at være *kompetent, ambitiøs, nærværende og ordentlig*, så tænkes der fra den øverste stol i organisationen stadig meget på lønsomheden i banken.

Noget der ikke kan måles i lønsomhed, er bankens værdier og normer. Det er dog stadig et af de vigtigste parametre, for at kunne drive en sund og velfungerende bank. Personlige mål og afdelingsmål er både godt og skidt. For det første er det med til at højne konkurrencen i afdelingerne og medarbejderne i mellem, men samtidig skal det ikke være sådan, at folk ikke vil hjælpe hinanden. Dette vil i sidste ende gå ud over kunderne og deres generelle oplevelse af banken.

Medarbejderne i Spar Nord har ugentlige opfølgingsmøder med deres leder i forhold til deres mål. Der er altså et konstant pres på den enkelte medarbejder i forhold til at performe bedst muligt i en travl og svær hverdag. Ud over de ugentlige møder afholdes der også årligt en MUS samtale med den nærmeste leder, hvor man kan drøfte ens faglige og personlige udvikling. Det er også på møder som disse, at man kan give udtryk for de ting, som man er mindre tilfreds med, hvorefter det er lederens opgave at rette op på relevante udfordringer eller viderebringe problemstilling til en eventuel HR partner.

Internt i organisationen gør Spar Nord meget ud af rådgivernes fortsatte udvikling, uddannelse og læring gennem hele livet. Spar Nord giver derfor muligheden til dem, som fortsat ønsker at videreudvikle sig – både ledelsesmæssigt, men også hvis man skulle ønske en specialistfunktion som værende investeringsrådgiver, pensionsspecialist, IT osv.

Spar Nord kan i kraft af deres meget lokale og regionale fremtræden hele tiden være tæt på kunden, og man vil som udgangspunkt altid opleve, at få en kompetent og ordentlig rådgivning tilpasset til netop kundens behov og ønsker. Spar Nord bestræber sig på, at drive en ordentlig bank, som ikke kun afspejler sig i rådgivningen til kunderne, men også medarbejderne i mellem. Dette bør alt andet lige også medføre et godt arbejdsmiljø. Slutteligt er det også vigtigt at opføre sig ordenligt over for kunderne, selvom det i nogle henseender er aktionærens interesser der varetages, ved at skulle levere tilfredsstillende resultater.

Værdiordet ambitiøs kommer også til udtryk i bankens nye strategi, hvor man vil være Danmarks mest personlige bank i en digital verden. Der er et stykke vej til at blive Danmarks mest personlige bank. Om Spar Nord er det i Nordjylland, kan der sagtens argumenteres for,

idet 1/3 af alle nordjyder er kunder i Spar Nord<sup>44</sup>. Men derfra og til at være Danmarks, må siges at være ambitiøst. Det vil formentlig kræve en række ændringer i organisationen, hvor det kan blive aktuelt at købe andre banker eller sparekasser, for at udvide bankens filialnet til større dele af Danmark. Det er også en mulighed for Spar Nord, at købe sig til vækst i udlandet. Denne mulighed vil vi kigge nærmere på senere i projektet.

### Grundlæggende antagelser

Når vi snakker grundlæggende antagelser, er der tale om antagelser, som oftest er usynlige for den enkelte medarbejder, men som alligevel ligger i deres underbevidsthed. Det er i hvert fald hvad det burde gøre hos en rådgiver i Spar Nord, som skal arbejde ud fra at være ordentlig og at arbejde etisk korrekt over for kunderne.

Det er vigtigt at kunderne er i centrum, således at kunderne går fra banken, med en følelse af at de er specielle – positivt ment. De må ikke føle at de blot er et kontonummer og bare én af mange kunder i banken. Det sikres gennem god og seriøs rådgivning, uanset om økonomien er skrøbelig eller robust.

Det er vigtigt at rådgiverne selv kan tage en beslutning over for kunderne, så de på den måde bliver betjent hurtigt og effektivt. I en digital verden, som i dag, skal der helst ikke være konkurrenter, som kan producere det som kunderne ønsker sig, hurtigere end man vil kunne få det i Spar Nord. Derfor er Spar Nord's medarbejderes fornemmeste opgave, at sørge for, at det er de vigtigste ting, der bliver prioriteret først.

At fokusere på effektivitet kræver, at man arbejder sammen som et hold. Det betyder derfor, at arbejdsmiljøet på arbejdspladsen skal være i top. Det være sig både i filialerne, men også i de interne stabsfunktioner. På den måde bliver samspillet i afdelingerne og mellem afdelinger bedre og kvaliteten af opgaveudførelsen bliver forhåbentlig også bedre samt mere effektiv.

Spar Nord har muligheder for at ændre på deres interne forretningsgange, da rådgiverne i dag ikke selv laver fx tilbud på omlægning af kreditforeningslån til kunderne. Tilbuddene bestilles i en produktionsafdeling og her har de op til 6 arbejdsdage til at ekspedere sagen videre til kunden. En ændring i de ansattes arbejdsgang, vil kunne give kunderne en bedre og mere ef-

---

<sup>44</sup> Den Nye Strategi

fektiv rådgivning. Ikke alle kunder er vidende om betydningen af denne arbejdsgang, men det kan for en kunde, koste mange penge, at Spar Nord har valgt at centralisere arbejdsgangen på netop dette område, som vi vurderer, burde ligge i afdelingen hos den enkelte rådgiver, som det gør i langt størstedelen af andre pengeinstitutter i Danmark.

### Centralisering vs. Decentralisering

Harmoni, værdier og normer er tre af de vigtigste elementer i at skabe god arbejdsmoral, høj arbejdsglæde og ikke mindst motivation hos de ansatte. Det er dog ikke altid, at de tre elementer går hånd i hånd, når der diskuteres centralisering. Det er uden tvivl noget man har fokus på, at der skal være. Det kan dog være svært at implementere, hvis de ansatte ikke kan se idéen eller er motiveret ved tanken omkring centralisering af diverse arbejdsopgaver. Dette gælder ikke kun for de medarbejdere, som bliver flyttet rundt til andre afdelinger ved en centralisering. Det gælder også for de kundemedarbejdere, rådgivere og chefer som sidder i filialerne, som skal til at arbejde og tænke på en ny måde i forhold til tidligere.

Spar Nord har lavet flere sammenlægninger af filialer. De seneste kan nævnes med Sæbys og Skagens erhvervsafdeling, som sender deres medarbejdere til Frederikshavn. Begrundelsen lyder på, at man ønsker at styrke rådgivningen over for kunderne. Da de nu kommer til at sidde væsentlig flere rådgivere samlet ét sted, vil de kunne spare med hinanden og har mulighed for at give kunden en endnu bedre oplevelse i Spar Nord, samtidig med at effektiviteten vil højnes.

At samle kompetencerne, som de har gjort det i Frederikshavn, er ofte en positiv ting for banken. Først og fremmest giver det en samling af kompetencer og dermed er der flere der kan drage nytte af dem. Omvendt kan det også have en negative effekt over for kunderne, da de kan føle, at det bliver mindre fleksibelt for dem at være kunde i Spar Nord. Kunderne fra Skagen og Sæby, er nu tvunget til at køre til Frederikshavn, hvis de vil have fysisk rådgivning.

Derudover kan det også fra medarbejdernes synspunkt blive mindre fleksibelt og attraktivt at arbejde i Spar Nord på baggrund af filiallukninger og sammenlægninger. Vi er vidende om, at tre medarbejdere fra Spar Nord's erhvervsafdeling i Skagen, valgte at takke nej til flytningen til Frederikshavn, og er nu i stedet blevet ansat i Sparekassen Vendsyssel. Vi må antage, at dette kan få en konsekvens i form af mistede erhvervs kunder, som ønsker at skifte pengeinsti-

tut sammen med deres tidligere rådgiver. Først og fremmest på baggrund af en mistet relation til en tidligere medarbejder, men også på grund af, at kunderne nu bliver geografisk udfordret. Det har en betydning for en del kunder i dag, at de er tæt på deres bank, og ikke skal bruge en masse tid på transport. Der er dog også kunder, hvor dette som udgangspunkt ingen betydning har.

Man må dog antage, at Spar Nord har drøftet fordele og ulemper inden man valgte at sammenlægge dele af filialerne til Frederikshavn. Det må derfor forventes, at lønsomheden på sigt bliver større ved sammenlægningen, fx ved større effektivitet og sammenlægning af kompetencer i afdelingen som tidligere nævnt<sup>45</sup>. Måske en sammenlægning ligefrem giver bedre mulighed for at få større kunder på bøgerne som Spar Nord tjener flere penge på. For større virksomheder, er det som regel et plus, at ens bank har samlet deres kompetencer. En større virksomhed, har typisk ikke tid til at vente på svar og derfor kan de drage nytte af denne effektivisering, der gerne skulle komme ved sammenlægningen af de tre erhvervsafdelinger. En sammenlægning betyder, at langt størstedelen af bevillingerne fremadrettet vil blive behandlet i erhvervscentrene, frem for at skulle sendes videre til evt. kreditafdelingen eller bestyrelsen.

Spar Nord har dog ikke kun sammenlagt erhvervsafdelinger. Den seneste udmelding er kommet i april 2017<sup>46</sup>, hvor offentligheden er blevet bekendt med Spar Nord's planer om en sammenlægning af fire nordjyske filialer (Gistrup, Aalborg Storcenter, Storvorde og Nibe). De skal sammenlægges til én filial i Aalborg Syd, hvor man ligeledes ønsker at drage nytte af stordriftsfordele.

Til trods for, at de fleste banker arbejder hen imod at have flere store rådgivningscentre og samtidig centraliserer deres produktionsafdelinger, så er der stadig andre banker og sparekasser, som bibeholder deres produktionsmedarbejdere i de mindre filialer. Disse banker/sparekasser gør det for at adskille sig, fra de store banker. Ved centralisering undgås der typisk, at der opstår flaskehalse på arbejdspladsen og risikoen for menneskelige produktionsfejl mindskes, da det er specialister, der varetager opgaverne.

Ved ikke at centralisere, vil kunderne dog formentlig kunne forvente en hurtigere sagsgang, men kun hvis det er de rigtige kompetencer, som er tilstede i den enkelte afdeling. Skulle pro-

---

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

<sup>46</sup> [www.nibeavis.dk](http://www.nibeavis.dk)



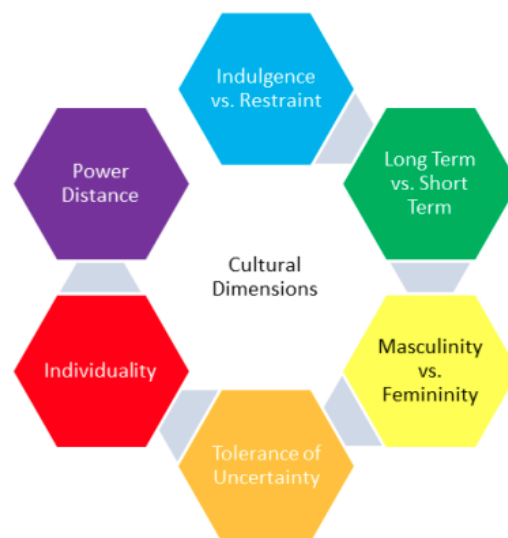
duktionsmedarbejderen være syg, vil sagsgangen hurtigt kunne blive længere, end i et produktionscenter.

Der vil for den udførende medarbejder være en væsentlig større tilknytning til opgaven, og den enkelte medarbejder vil føle en større relation til opgaven men ikke mindst også til kunden. Dette kan give kundemedarbejder og rådgiver en større ejerfølelse for opgaven i sin helhed, som kan sikre en bedre udførsel af opgaven. Disse følelser er ikke tilstede når der er tale om samlebandsarbejde i de store sammenlagte centre, hvor produktionsmedarbejderne arbejder efter nogle nøje beskrevet forretningsgange, hvilket er med til at sikre en ensartethed i hele banken og gennem hele processen.

Spar Nord bevæger sig uden tvivl i den rigtige retning, i forhold til den nuværende udvikling der ses inden for det finansielle marked. Centraliseringen er en nødvendighed, hvis man som bank skal overleve i fremtiden. Udviklingen inden for digitalisering og webmøder er eksploderet og med tiden, må man forvente at store dele af det arbejde, en produktionsmedarbejder laver i dag, er automatiseret og derfor er der langt fra brug for det samme antal ansatte som i dag. Spar Nords direktør, har tidligere udtalt, at han forventer en afgang på godt 100 medarbejdere<sup>47</sup> inden for de næste par år. Dette skal ske i takt med de strukturmæssige ændringer sker i forhold til den nye strategi.

## 11.2 Kulturanalyse

I følgende afsnit vil vi udarbejde en kulturanalyse af Danmark såvel som for Tyskland. Baggrunden for analysen skal findes i vores problemformulering, hvor vi vil undersøge fremtidige (nye) indtjeningsmuligheder for Spar Nord. Nedenstående kulturanalyse skal således give et godt udgangspunkt i forhold til do's and dont's og forhold man bør være opmærksom på i forbindelse med overtagelse af en eventuelt udenlandsk bank.



Figur 19: Kulturelle dimensioner

<sup>47</sup> [www.finans.dk](http://www.finans.dk)

Gert Hofstede

Kultur kan fortolkes på mange forskellige måder – og alle mennesker og lande agerer og reagerer forskelligt i forhold til deres naturlige kultur. Kultur formes på mange måder såsom igennem din omgangskreds, som værende venner, familie, kolleger osv. Det er helt naturligt, at man tillærer sig forskellige træk i forhold til ens omgangskreds.

Gert Hofstede udarbejdede en af de mest gennemgribende studier omkring arbejdspladsens påvirkning af kulturen<sup>48</sup>.

Hofstedes 6 kulturdimensioner<sup>49</sup> er med tiden blevet videreudviklet, da verden generelt er blevet mere dynamisk og derfor altid i bevægelse.

Der kan således sammenlignes kulturprofiler på 4, 5 eller 6 dimensioner af teorien.

For at kunne sammenligne de forskellige nationale kulturer, så er der især fire hovedkriterier eller dimensioner, som udskiller sig<sup>50</sup>.

1. Magtdistance (power distance)
  - a. Angiver i hvilken grad et samfund accepterer, at magten ikke er ligeligt fordelt mellem institutioner og organisationer.
2. Struktureringsbehov (uncertainty avoidance)
  - a. Angiver i hvilken grad man er komfortabel med usikkerhed? Er man til generelt klare retningslinjer og formelle regler?
3. Individualisme kontra kollektivismen
  - a. Angiver i hvilken grad der prioriteres personlige behov i forhold til organisationens behov. Den individualistiske type tænker kun på sig selv og de nærmeste, hvor kollektivismen omfatter alle.

---

<sup>48</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

<sup>49</sup> [https://4squareviews.files.wordpress.com/2012/12/122012\\_0411\\_1.png?w=468](https://4squareviews.files.wordpress.com/2012/12/122012_0411_1.png?w=468)

<sup>50</sup> Bakka og Fivelsdal (2010) s. 178 side 178

## 4. Maskulin kontra feminin dominans

- a. Angiver i hvilket omfang de generelle værdinormer i samfundet består af materielle goder eller livskvaliteten og interessen for andre mennesker.

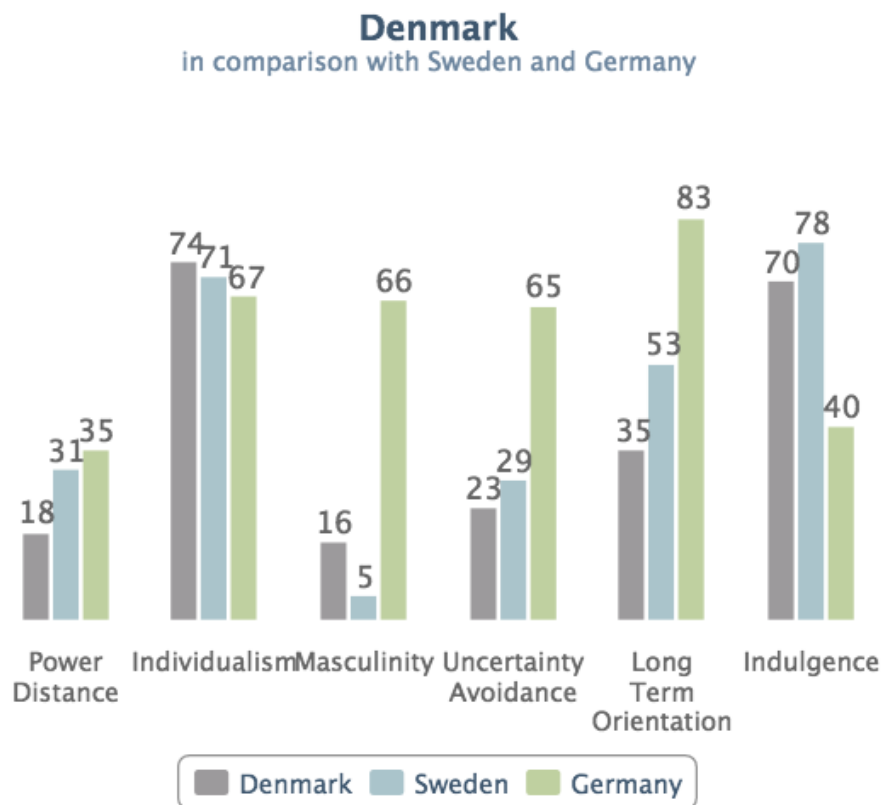
## 5. Long term vs. short term

- a. Angiver i hvilken grad der er tale om langtidsperspektivering og planlægning. Korttidsperspektivering er rettet mod for- og nutiden.

## 6. Indulgence

- a. Angiver i hvilken grad man er overbærende. Altså hvorvidt man prøver at opfylde sine egne behov – eller om man holder behovene og derfor også normerne nede.

Nedenstående Figur 20 giver et godt overblik over de umiddelbare forskelle der er ved henholdsvis Danmark og Tyskland. Til sammenligning har vi også medtaget Sverige, som på rigtig mange områder minder om det danske samfund og den danske kultur.



Figur 20: Sammenligning af kulturer i DK, S og DE.

Ud fra Figur 20 kan vi se, at Danmark scorer 18 mod Tysklands 35 i *power distance*. Danmark er notorisk i den lave ende i forhold til alle andre lande på dette område<sup>51</sup>. Danmark og danskerne tror meget på uafhængighed, lige rettigheder og en generel medbestemmelse hos deres nærmeste leder. Respekt er også et vigtigt parameter i det danske samfund, og det er samtidig noget man skal gøre sig fortjent til. Der er en generel uformel arbejdstone på arbejdspladsen, og der er frihed under eget ansvar.

En del arbejdspladser herhjemme opererer også med begrebet flekstid, hvilket giver gode muligheder for den enkelte samt dennes familie i forhold til at få hverdagen til at fungere og få mere frihed i det daglige. Medarbejderne kan også altid komme med ris og ros til den nærmeste eller øverste leder, da medarbejderne forventer at blive hørt.

I Tyskland ser man ikke særlig stor grad af fleksibilitet på arbejdspladserne. Dog på flere punkter minder de stadig om Danmark, da de i Tyskland har en direkte og deltagende kommunikationsform, hvilket betyder at ansatte har en høj grad af ansvarsfølelse for deres job ligesom danskerne. Forskellen ligger dog i, at danskerne kræver en højere grad af selvbestemmelse på deres arbejdsplads og derfor er der samtidig brug for at danskerne har mere fleksible arbejdspladser.

Vi forestiller os, at mange misunder den typisk høje selvbestemmelse og frie arbejdsgang, som findes hos de danske pengeinstitutter. Spar Nord er ingen undtagelse.

På *Individualism* scorer danskerne og tyskerne næsten lige højt. Vi har alle et ønske om selv at kunne sætte dagsordenen i hverdagen med det formål at tilgodese sig selv og vores familier. Dette punkt er det eneste punkt, hvor vi næsten rammer samme score. Det skyldes ovenstående, men også at vi i begge lande har en meget direkte form for kommunikation. Derudover er Danmark og Tyskland kendetegnet ved, at de er relativt neme at gøre forretninger med.

*Masculinity* er den kategori, hvor Danmark og Tyskland adskiller sig mest fra hinanden. Kendetegnet ved den danske kultur er, at vi er meget feminine. Dette skal forstås på den måde, at det er vigtigt, at alle er involveret og inkluderet i eventuelle beslutningsprocesser. Lederne stræber typisk efter konsensus på tværs af medarbejderne – og man forhandler indtil der er opnået enighed. Dette betyder også, at der indgås kompromiser, således at man gør de fle-

---

<sup>51</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

ste tilfredse. Danmark scorer lavt (16) på dette område, hvilket betyder, at de dominerende værdier i samfundet er omsorgen for andre. Livskvaliteten bliver et tegn på succes – og tilfredse medarbejdere yder bedre, således at det samlede resultat er noget alle kan acceptere.

Tyskland scorer tilsvarende højt på dette punkt (66). En høj score betyder, at de dominerende værdier i samfundet er drevet af konkurrence, succes og præsentation. Vinderen er bedst – og i Tyskland er kun det bedste godt nok. Dette er en proces der allerede startes i skolen og som varer ved resten af livet.

Tyskerne nyder også godt af at vise deres status som succesfulde. Dette vises blandt andet ved dyre biler, smykker, ure og andre luksusting. Tyskerne er i dag kendt for deres effektivitet.

***Uncertainty Avoidance*** står kort sagt for struktur i hverdagen og hvor omstillingsparat man er. Danskerne scorer lavt, hvilket betyder at vi ikke har brug for at kende hverdagen flere måneder frem i tid. Det er okay, at der sker forandringer fra dag til dag. Der er selvfølgelig forskel fra person til person, men den generelle holdning viser, at danskerne er meget omstillingsparate. Dette kan ses i lyset af den store digitalisering der er sket de sidste 10 år. Vi er langt længere fremme end tyskerne på mange områder.

Det er naturligt, at der skal være en vis struktur i hverdagen, for ellers ved man ikke hvor man bevæger sig hen. Strukturen skal dog helst ikke være for fast i Danmark. Det kan skabe faldende motivation og arbejdsglæde. Det er vigtigt at vide hvad man har, men det er stadig okay, at arbejdsdagene varierer. Denne betragtning deler de ikke i Tyskland, hvor de scorer næsten dobbelt så højt som Danmark. Struktur og ”*ordnung muss sein*” er kendetegnet ved Tyskland og på visse områder noget mange lande ser op til.

***Long Term Orientation*** betyder på dansk ”tidsdimensionen” og beskriver hvorvidt kulturen i landet tænker langsigtet eller kortsigtet. Det vil sige, at udfaldet gerne skulle stemme overens med betragtningen i *Uncertainty Avoidance*. Den viser nemlig at danskerne tænker kortsigtet og ønsker resultater nu og her. Dette stemmer overens med, at der ikke er behov for en større form for struktur og der må gerne ske ændringer fra gang til gang. Danskerne udviser stor respekt for traditionerne. Danskerne er ikke meget for at spare op til fremtiden og derfor vil de hurtigere kunne blive tvunget til at ændre retning, såfremt der sker noget uforudset på markedet.

Tyskerne er et pragmatisk land, som tænker langsigtet og på fremtidens udfordringer og muligheder. Dog skal der være en stor form for struktur og man ønsker i høj grad at sikre sin fremtid. Tyskerne har respekt for deres traditioner og tilpasser sig gerne, såfremt traditionerne skulle ændre sig. En høj score står ligeledes for, at man udviser en stor udholdenhed, for at opnå resultater.

**Indulgence** beskriver hvorvidt folk forsøger at kontrollere deres ønsker og impulser.

Danmark har en forholdsvis høj score på denne front (70), hvilket betyder, at vi i Danmark er generelt overbærende. Vi ønsker i høj grad at nyde live og have det sjovt i familie og venners selskab. Samtidig er der en positiv indstilling i det danske samfund og en høj grad af optimisme.

Tyskland derimod scorer tilsvarende lavt i forhold til Danmark (40), hvilket betyder, at Tyskland generelt har en tendens til at være pessimistiske og kyniske. Tyskerne er ikke så overbærende og modtagelig, men i stedet et mere behersket samfund.

Ud fra ovenstående kulturanalyse kan vi konkludere, at vi kun på et område ligner Tyskland. Forskellene er ganske markante, og det vil i Spar Nords tilfælde kræve en mere dybdegående analyse, hvis og såfremt man ønsker at ekspandere til det tyske marked. Tyskerne er generelt heller ikke så omstillingsparate, hvorfor de muligvis heller ikke vil tage så godt i mod en eventuel internetbank. Tyskland er helt klart interessante i forhold til deres størrelse, og det er også muligt at der i fremtiden kan være en potentiel ny indtjeningsmulighed her.

I Figur 20 havde vi også medtaget Sverige, som på alle områder stort set ligner Danmark. Dette ville derfor være ganske ideelt at indtræde på dette marked ved opkøb af en eksisterende internetbank. Vi har allerede set Lån & Spar forsøge sig med dette, hvilket har bidraget ganske positivt til deres samlede udlånsmasse og dermed også merindtjening til banken. Lån & Spar kunne ved købet af den svenske internetbank tilføje 1,1 mia. kr. i deres udlånsbalance<sup>52</sup>.

Vores opstillede scenarier udspringer fra vores foregående regnskabs-, kultur og organisationsanalyse. Vi har i forhold til vores scenarier gjort aktivt brug af modeller og teorier, hvor koblingen fra teori til praksis er sket ligesom det er sammenholdt med Spar Nord og hvad de bør være opmærksomme på. De foregående analyser er med til at trække de brede linjer,

---

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

hvorefter det bliver konkretiseret yderligere i de enkelte scenarier i forhold til modeller og tanker hertil.

## 12 Scenarie 1- Opkøb af svensk internetbank

Spar Nord køber eksisterende internetbank i Sverige. Det svenske lånemarked er ikke det samme som i Danmark, hvor vi har realkreditinstitutter, hvor man kan låne til sin finansiering til køb af hus og lejlighed. Vi ønsker at skabe en hurtig, sikker og fornuftig indtjening for Spar Nord og dette vurderer vi, vil kunne ske ved at drage mod Sverige fremfor Tyskland.

Til analyse af dette scenarie tager vi udgangspunkt i den allerede udførte regnskabsanalyse, og bygget videre på tallene fra 2016 og indsat ændringerne i forhold til et opkøb, således at vi kan vurdere, hvad et opkøb isoleret set vil kunne bidrage med til Spar Nords regnskab<sup>53</sup>.

Ved at købe en svensk internet bank med 15 ansatte, vil Spar Nord kunne øge deres udlån med 2 mia. dkk. De 15 ansatte forventes at koste i alt 15 mio. kr. i øgede omkostninger. Indlån vil stige med 400 mio. dkk. hvilket vil betyde en mindre stigning i renteudgifter for Spar Nords indlån. Derudover forventes der i Spar Nord generelt faldende nedskrivninger for 2017 og 2018, hvilket betyder at vi har ændret Spar Nords nedskrivninger fra 292 mio. dkk. til 200 mio. dkk<sup>54</sup>.

I 2016 har Spar Nord en gennemsnitsrente på det samlede udlån på 4,57 %. Med udgangspunkt i dette vil den forøgede udlånsmasse give en renteindtægt, der vil stige fra 1.815,5 mio. dkk til 1.907 mio. dkk. Stigningen i det samlede udlån vil samtidig betyde at den gennemsnitlige rente på udlånet vil falde til 4,5 %. Alligevel vil dette isoleret set give en merrenteindtægt på ca. 82 mio. dkk.

En ændring på 2 mia. dkk. vil booste egenkapitalens forrentning fra 12,45 % i 2016 til 14,00 % i 2017. Set i forhold til de tidligere år vi sammenligner med, er det væsentligt højere og dermed også meget positivt. Kun 2015 kan måle sig med det, men her fik man en kapital indsprøjtning, som ikke var ventet, i form af at aktierne man ejede i Nørresundby Bank blev solgt. En forrentning på 14 %, må for aktionærene, bestyrelsen og direktionen være yderst tilfredsstillende. Spar Nord har selv et mål om at opnå et stabilt og 2-cifret tal på egenkapitals forrentning<sup>55</sup>. Udover egenkapitalens forrentning, vil basisindtjeningen efter nedskrivninger stige fra 2.894,90 mio. dkk til 3.078,38 mio. dkk. Selv om det for nogen, måske ikke lyder af

---

<sup>53</sup> Bilag 1

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

<sup>55</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk)



meget, vurderer vi alligevel, at der ligger en mulighed for Spar Nord at kunne øge deres indtjening. Der er i scenariet ikke taget højde for de øgede gebyrindtægter der vil komme. En indtægt der i stort set alle banker er stigende. Derfor må denne løsning forventes at give et endnu mere positivt resultat end vist i regnskabsanalysen. Der til kan det nævnes, at set i forhold til de kapitalmæssige krav, ikke vil være noget problem for Spar Nord at købe en bank af denne størrelse.

## Motivation

Det er dog ikke bare at drage mod Sverige. Der er mange tanker bag beslutningen. Udover kulturen vil Spar Nord også skulle tænke over motivation og ledelse i forbindelse med overtagelsen af den nye bank. Motivation er drivkraften i maskinrummet og har man som bank, ikke sat sig ordentligt ind i hvordan arbejdsforholdene og arbejdsmetoderne tidligere har været i den bank de køber, vil der kunne opstå konflikter og medvirke til at motivationen kan være dalende, hvilket giver mindre effektive medarbejdere og dermed også mindre indtjening til banken.

For at se nærmere på motivation, benytter vi os af SMART(E) modellen.

SMART(E) modellen er et værktøj, som benyttes for at sikre, at motivationen skabes og at man kan opnå de mål man har sat sig, som er med til at optimere forretningen.



Figur 21: SMART(E) modellen<sup>56</sup>

<sup>56</sup> [www.skabnaestved.dk](http://www.skabnaestved.dk)

Kort beskrivelse af SMART(E) bogstaverne

**Specifikt:**

Det mål der sættes fra start, skal være specifikt. Det vil sige, at et normalt nytårsfortsæt, hvor man siger man vil forsøge at stoppe med at ryge i 2017 ikke er specifikt nok. Spar Nords mål vil være, at de ønsker en udlåns vækst på 2 mia. dkk, for at styrke deres indtjening.

**Målbart:**

For at et mål er målbart, skal man kunne definere, hvornår Spar Nord har nået deres mål. Datoen er derfor sat til d. 31/12-2017. Til den tid, skal banken kunne se om de er kommet i mål med 2 mia. dkk. ekstra i udlån.

**Attraktivt:**

Et mål skal derudover være attraktivt. Det vil sige, at det skal være attraktivt for Spar Nord, og alle der er involveret i processen, skal være klar over, hvorfor Spar Nord ønsker at øge deres udlån med 2 mia. dkk. og hvorfor det lige blev Sverige der blev udset som det rigtige valg. Er medarbejderne ikke vidende om hvor attraktivt dette mål er, vil de heller ikke kunne bakke op omkring målet og hjælpe til at Spar Nord når i mål.

**Realistisk:**

Såfremt et mål er urealistisk, vil man heller ikke kunne få opbakning til projektet. Derfor er det vigtigt, inden Spar Nord køber banken i Sverige, at de kender deres ressourcer. Kender man sine ressourcer inden man går i gang, er det væsentlig nemmere at sætte den rigtige dato for, hvornår man er i mål.

**Tidsbestemt:**

Som tidligere nævnt, er deadline for hvornår Spar Nord er i mål d. 31.12.2017. At gøre et mål tidsbestemt, er med til automatisk at gøre det motiverende for de ansatte. Var der ikke sat et tidspunkt for, hvornår man forventede at være mål, ville motivationen ikke være til stede på samme måde. Dog kan et mål som alt andet gå skævt i forhold til, hvad man først havde forventet og i den situation kan man udskyde tidspunktet. Det er dog vigtigt at det første tidspunkt man sætter er lige så realistisk som selve målet.

**(E)valuering:**

Kort sagt står dette punkt for, at evaluere på det man har været igennem. Har man lært noget af selve processen? Dette både værende i processen frem til selve købet, men også processen efter købet. Er det noget man bør arbejde mere med, hvis man senere laver samme setup i et andet land.

Det er også vigtigt at processerne vurderes både internt og eksternt, for at vide hvordan medarbejdere, kunder, aktionærer mv. har oplevet processen.

## Hertzbergs to-faktor teori

I forhold til SMART(E) modellen, som er et godt værktøj til at optimere og motivere virksomheden og medarbejderne som én enhed, er det også vigtigt at sætte sig ind i hvad der motiverer den enkelte.

Mennesker er forskellige, og de har derfor også en masse forskellige behov. Der er mange karrieremennesker der stiler efter store lederstillinger, men der er også dem, som ”blot” ønsker at arbejde med det de gør i dag. Hvordan kan man motivere dem begge?



Figur 22: Herzbergs motivationsfaktorer

Hertzbergs to-faktor teori skelner imellem de faktorer i jobbet som skaber tilfredshed og utilfredshed. Når vi kigger på faktorer der skaber tilfredshed i jobbet kaldes det motivationsfaktor – og det der skaber utilfredshed kaldes hygiejnefaktorer (vedligeholdelsesfaktorer).

Kigger vi på vedligeholdelsesfaktorer, så omfatter de typisk:

- Arbejdsforhold
- Jobsikkerhed

- Løn
- Medarbejdergoder – fri bil, telefon osv.

Vedligeholdelsesfaktorerne er noget der kan motivere negativt hos medarbejderne, hvis de ikke er eksisterende.

Motivationsfaktorerne er typisk omfattet af følgende:

- Udviklingsmuligheder
- Muligheder for forfremmelse
- Jobbets indhold – gør jeg en forskel?
- Anerkendelse, modtage ros

I forhold til vedligeholdelsesfaktorerne, så har motivationsfaktorerne potentiale til generelt at motivere positivt, og på den måde vil man også have de mest engagerede medarbejdere. Det er dog vigtigt at have sig for øje, at de enkelte faktorer ikke kan stå alene, og gerne bør være en blanding af dem begge.

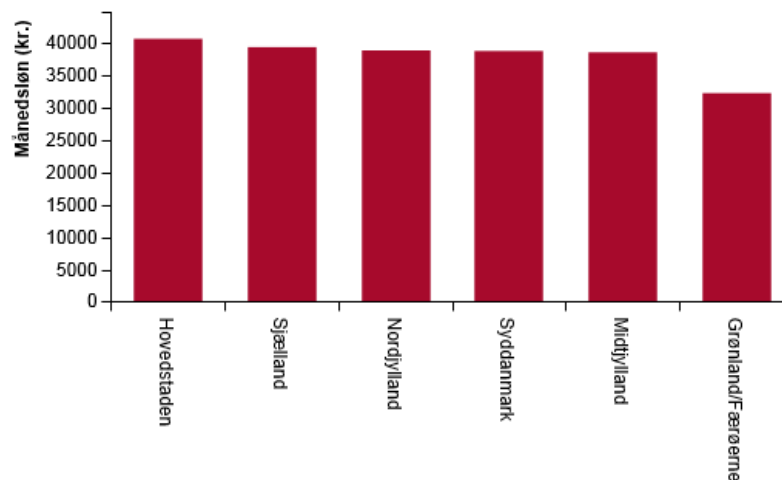
### Hertzberg og Spar Nord

Jobsikkerheden i Spar Nord vurderer vi til at være gode. Vi må sande, at vi lever i en mere dynamisk og til stadighed mere teknologisk verden, hvilket vil få betydning for en del af de interne stabsfunktioner i Spar Nord og bankerne generelt. Endvidere er antallet af kasseekspektioner også faldet markant og dette har betydet, at flere filialer i dag er pengeløse. Kasseren har i stedet fået andre ansvarsområder eller er blevet forflyttet til anden afdeling. Der skal spares penge, og dette er en af måderne at gøre det på. Branchen har ændret sig og med store forandringer følger omstruktureringer i organisationen.

Med ændringer i organisationen, flyttes ansvarsområder til de andre ansatte - ansatte der i dagligdagen i forvejen er presset. Trods høj jobsikkerhed, er man godt klar over som rådgiver i en bank, at der skal leveres resultater. Opgaverne og kompleksiteten bliver flere og større i takt med omstruktureringer og udvikling i sektoren. Dette medfører i et hastigt og yderst konkurrencepræget marked til, at ansatte forventer og efterspørger mere i løn. Selvom løn typisk

ikke er den vigtigste faktor for ansatte i finanssektoren, men i stedet anerkendelse, så er det, det punkt man nemmest har mulighed for at ændre på og spørge til. Finansforbundet har længe sørget for gode overenskomster til ansatte i finanssektoren, men der er formentlig ikke mange, som ”nøjes” med den overenskomstmæssige løn. Mere vil have mere og får man ikke anerkendelse, fordi det typisk er et af de sværeste punkter for chefer<sup>57</sup>, så kræves der mere i løn. Ledere bliver i stor stil sendt på udviklingskurser for at blive bedre til at give feedback. I teorien er det ikke den største videnskab at give feedback, hvilket ovenstående artikel også fortæller. Det handler blot om øvelse og måske endnu mere en holdningsændring - ”sig det som det er”.

Efter den sidste krise i Danmark, har der været mange fyringer og nedlæggelser af arbejdspladser i finanssektoren. Spar Nord har selv nedlagt en række filialer og har samtidig afskedit flere hundrede ansatte. Det samme har flere af de andre store banker gjort. Man har i sektoren efter krisen, fået skåret helt ind til benet og de sidste par år, er der så småt begyndt at blive kigget seriøst efter nye og bedre kræfter til rådgiverstillingerne i bankerne. Der er i øjeblikket stor efterspørgsel på de dygtigste bankrådgivere<sup>58 59</sup>.



Figur 23: Månedslønnen til privatkunderådgivere på 35 år med en bachelor- eller diplomuddannelse ifølge Finansforbundets lønstatistik.<sup>60</sup>

<sup>57</sup> [www.finans.dk](http://www.finans.dk)

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

<sup>59</sup> [www.finans.dk](http://www.finans.dk)

<sup>60</sup> [www.finans.dk](http://www.finans.dk)

Figur 23 viser gennemsnitslønnen i de forskellige dele af Danmark. Som nordjyder blev vi ligesom mange andre formentlig, noget overrasket over at der ikke er en større forskel på lønningerne i hovedstaden kontra Nordjylland. Den gennemsnitlige forskel er på små 2.000 kr. før skat. om måneden.

Figuren giver et godt billede af, at der i hele landet er stor fokus på lønnen og at det viser det er en vigtig vedligeholdelsesfaktor for medarbejderne. Spar Nord selv har siden krisen og frem til 2014, haft et uofficielt ansættelsesstop i banken. Dog har man, såfremt muligheden bød sig, hentet forstærkninger ind, gennem sit netværk.

Flere banker har længe praktiseret ansættelser på denne måde, men inden for de sidste 6-12 måneder, er der for alvor kommet jobannoncer frem på internettet. Det viser, at der er stor rift om de ansatte, hvor Spar Nord selv har pt. 8 officielle jobannoncer på jobindex.

Spar Nord vil altid gerne have dygtige og kompetente medarbejdere, og derfor er der også en stor tro på, at de unge i banken vil videreudanne sig i form af et eventuelt HD studie, kandidat eller en MBA. Der er også gode muligheder for at blive forfremmet eller få mere ansvar i en bank som Spar Nord, hvilket er en ganske vigtig motivationsfaktor.

Ovenstående står i god kontrast til, at vi nu og fremadrettet kan forvente yderligere krav til både bankerne, men også den enkelte rådgiver generelt. Rådgivere skal i dag kunne varetage mange forskellige opgaver, og dette nødvendiggør også mere uddannelse og ansvar.

Spar Nord bruger gerne egne folk til at besidde stillingerne som souschef og afdelingsdirektør, og derfor er der også lavet en uddannelsesplan til dem, som der bliver fulgt op på løbende – både i samråd med ens nærmeste leder og HR. Der er ingen tvivl om, at Spar Nord gerne vil deres medarbejdere, og dette bidrager også positivt til en god stemning og effektive medarbejdere.

Der er først og fremmest tale om kulturelle forskelle, og dermed også hvordan den enkelte medarbejder motiveres. Det er derfor også vigtigt, at opkøbet sker som et ”godhjertet” opkøb, hvilket alt andet lige vil gøre det nemmere for den fremadrettede overtagelsesproces. Vi antager, at alle medarbejdere beholder deres nuværende stillinger, og derfor er der ikke behov for afskedigelser af nogen art. Da der kan blive tale om system- og opgavemæssige ændringer, så er det vigtigt at tingene bliver kommunikeret klart ud og der ligeledes er en god dialog partnerne imellem.

Det må dog forventes, at der kan blive truffet beslutninger, som ikke kan gøre alle lige tilfredse, og så er det med at få snakket om tingene, således at der ikke skabes dårlig stemning på arbejdspladsen.

Der skal ligesom det danske medarbejderkatalog udarbejdet et tilsvarende svensk medarbejderkatalog med lignende goder efter gældende lovgivning.

Summa summarum så er det altså ikke kun nok at kigge på de bagvedliggende tal og økonomien i det – hvis og såfremt det skal blive en succes. Opkøbet bliver kun en succes hvis alle hjælper hinanden og der er en god kommunikation leder og medarbejdere imellem.

### En god leder

Der er mange definitioner på, hvad en god leder er. Fakta er dog, at en god leder er med til at motivere sine medarbejdere samtidig med at det er lederen der har det overordnede ansvar i filialen/afdelingen.

Vi har tidligere nævnt hvordan hele branchen bliver mere og mere teknologisk, og at udviklingen efterhånden går rigtig hurtigt. Dette er også tilfældet når vi kigger på lederens udvikling igennem tiderne.



Figur 24: Ledelsestendenser i de seneste 60 år<sup>61</sup>

<sup>61</sup> www.docplayer.dk

I Figur 24 ses det, at ledelsestendenserne har ændret sig i takt med at samfundet også har ændret sig. Alt er mere eller mindre gået fra at have været mekanisk ledet til i dag hvor alt er mere organisk. Dette hænger også rigtig godt sammen med den moderne leder, som har sit netværk, medarbejdere og selvledelse i fokus. Ledere i dag er langt mere menneskelige, og derfor er der også kommet en langt bedre dialog og forståelse for hinanden.

Lewins arbejder ud fra 3 forskellige ledelsesformer, som er:

- Autoritær
- Demokratisk
- Laissez-faire

Lewins 3 ledelsesformer			
	Ledelsesform		
	Autoritær	Demokratisk	Laissez-faire
<b>Lederen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magtautoritet</li> <li>• Udsteder ordrer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundskabsautoritet</li> <li>• Inddrager gruppen i beslutninger om mål/midler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Præsenterer kun opgaverne</li> <li>• Passiv "ledelse"</li> </ul>
<b>Informationer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun operativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativ og ikke – operativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun operativ</li> </ul>
<b>Nøgleord</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magt</li> <li>• Straf/belønning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbejde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passivitet</li> </ul>
<b>Gruppens effektivitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Størst på kort sigt (når lederen er til stede)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Størst på længere sigt (uafhængig af lederens tilstedeværelse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ringe</li> </ul>
<b>Gruppens sammenhold</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meget ringe på grund af megen konflikt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godt på grund af fællesskab om fælles mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dårligt</li> </ul>
<b>Lederens popularitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upopulær og frygtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Populær og værdsat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upopulær og ikke - agtet</li> </ul>
<b>Klima i gruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oprørske og/eller total underkastelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dårligt</li> </ul>

Figur 25: Lewins 3 ledelsesformer<sup>62</sup>

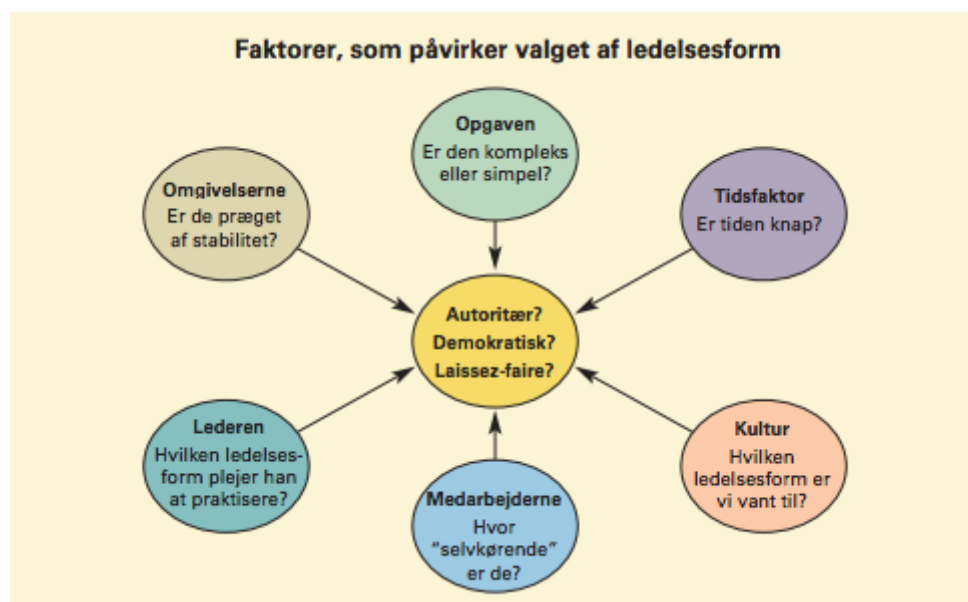
<sup>62</sup> www.itrojka.dk



En ledelsesform kan sagtens være omfattet af alle 3 ovenstående, men kan også skifte alt afhængig af hvilken opgave der er tale om. Der er mange faktorer som kan påvirke valget af ledelsesform, og hvad der kan være mest hensigtsmæssigt på det gældende tidspunkt. Faktorer som tidsfaktor, kultur, opgavens omfang, omgivelserne, lederen og medarbejderne kan som sagt være afgørende for hvilken ledelsesform, der er den mest optimale.

Kigger vi på Spar Nord og hvilken ledelsesform der kan være den mest optimale i forhold til et opkøb af en svensk internetbank, så er der tale om en demokratisk ledelsesform. Det er en beslutning der bliver truffet i bestyrelsen, og derfor er hele gruppen inddraget. Nøgleordet for den demokratiske ledelsesform er samarbejde, hvilket også er meget vigtigt i denne sammenhæng. Der er altså fastsat et fælles mål for Spar Nord, og derfor er der også et godt klima og sammenhold i gruppen. Selve informationsniveauet skal omfatte hele organisationen, således at alle ved hvad der sker lige nu. Medarbejderne skal altså holdes opdateret for på den måde at få alle til at yde det bedste for at nå det fælles mål for Spar Nord.

Dette betyder ikke, at alle beslutninger fremover beror på den demokratiske ledelsesform, men det kan sagtens være en blanding af de tre. Der vil i Spar Nord og alle andre banker udarte sig flere forskellige ledertyper. Hvornår man i Spar Nord skal vælge hvilken type leder man ønsker, kigger man på en række faktorer som nævnt ovenover.



Figur 26: Faktorer, som påvirker valget af ledelsesform<sup>63</sup>

<sup>63</sup> www.docplayer.dk

Figur 26 viser meget godt, hvordan man kommer hen til den ledelsesstil der passer bedst. Der er mange spørgsmål der skal være afklaret, inden man tager valget og det afhænger fuldt og fast af situationen. Ikke to chefer er ens i de forskellige afdelinger. Det kan godt være de deler holdninger, men så har de i stedet et andet team, som sidder og arbejder for dem og derfor vil de skulle agere forskelligt i de forskellige situationer.

Det samme gør sig gældende for valget af chef i Sverige. Selvom han er valgt ud fra en demokratisk ledelsesstil, så er det ikke sikkert at chefen der bliver valgt, arbejder ud fra den demokratiske lederstil. Dog vil det være en fordel, hvis det er en chef, som kan lede ud fra alle tre lederstile.

Når en ny chef, skal ind og overtage en allerede eksisterende afdeling, vil personen formentlig fra start af blive mødt med en vis form for modstand fra de ansatte. De har været vant til at arbejde på én måde, og nu er der usikkerheden ved, at man ikke ved, hvad den nye chef er for en type og ganske ubevidst kan nogen komme til at modarbejde chefen.

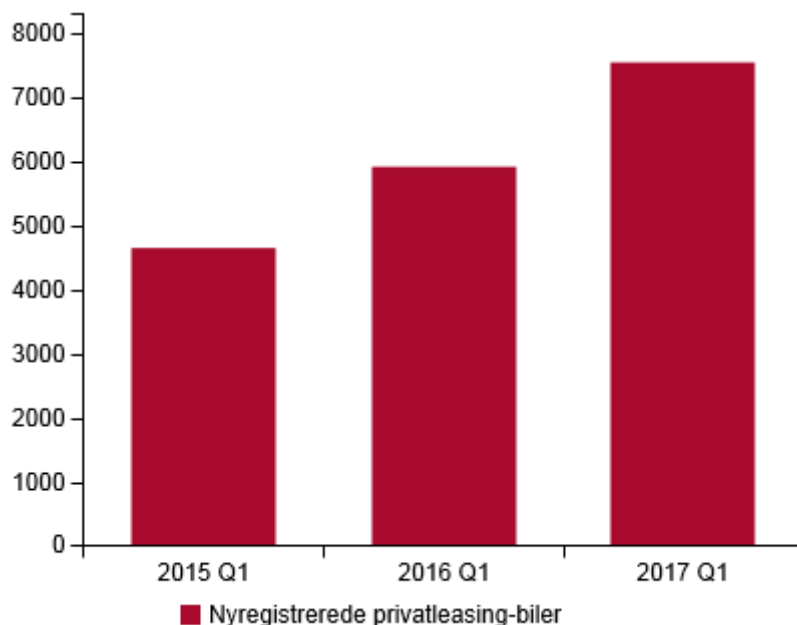
Modarbejdelse af chefen er en naturlig del af en sådan proces og derfor skal chefen kunne takle det på bedst mulig vis. Han skal kunne læse, hvordan man bedst får medarbejderne med ham. Nogen kan bedst lide den kontante stil, andre den hvor alle bliver hørt og en tredje medarbejder er måske lidt ligeglad med hvordan han agerer, og forventer bare at han gør sit arbejde på bedst mulig vis.

## 13 Scenarie 2 - Leasing

Spar Nord har allerede i dag en bred palette af produkter, som sikrer dem indtjening – og samtidig er tidsvarende i forhold til hvad kunderne efterspørger. Spar Nord valgte tilbage i 2014 at genoplive deres leasingaktiviteter til erhverv. Leasingaktiviteterne har primært været til transport, industri og landbrug. Dette har i sig selv bidraget positivt til regnskaberne, og man har samtidig kunne holde på kunderne, således de ikke har leaset deres materiel andetsteds.

Leasing i dag er ikke så ukendt som tidligere, og det er noget de fleste har hørt om. Hvorvidt de kender til selve forretningen er ikke til at sige, men det er noget som Spar Nord bør overveje at udbrede til deres private kunder. Dermed fastholder de eksisterende kunder, og er med til at hegne kunderne endnu mere inde.

Danske Bank og Nordea er nogle af dem der har store leasingaktiviteter til private, og det kunne være en åben mulighed for et bankskifte, hvis de har deres leasingaftale der. Alene i første kvartal 2017 kom der 7.542 nye privatleasede biler på gaderne. Set i forhold til samme tidspunkt sidste år så er der tale om, en stigning på 27,5 procent, hvilket er uddraget af Figur 27.



Figur 27: Nyregistrerede privatleasing-biler<sup>64</sup>

<sup>64</sup> www.finans.dk

Leasing er efterhånden voldsomt udbredt i forhold til det erhvervsmæssige, hvor de tegner sig for langt størstedelen af alle nyindregistrerede biler. Tilsvarende gør sig ikke gældende for de private kunder, hvor ca. 20 procent af de nye biler er på baggrund af leasingkontrakter.

Brugtvognspriserne er generelt steget med ca. 10 %<sup>65</sup>, hvilket også har været medvirkende til at danskerne i dag køber flere nye biler. Dette sammenholdt med regeringens nedsættelse af registreringsafgiften gør det blot endnu mere attraktivt for de danske familier.

Der er altså et stort fremtidigt forretningsperspektiv i denne gruppe, hvorfor man bør overveje at gøre sig mere synlige her. Udover at få hegnet kunderne mere ind, vil det rent regnskabsmæssigt også have en positiv effekt rent indtjeningsmæssigt. Udover de ekstra kunder, som Spar Nord vil kunne få i butikken, så vil de også kunne fastholde forretninger i banken, på de kunder, som måske overvejede at lease i stedet for at låne i banken.

Leasing af en bil hos Spar Nord, vil betyde at der i stedet for en løbende renteindtægt, vil komme et fast gebyr ind hver måned fra kunden. Dette være sig gebyrer for selve leasingaftalen, gebyrer for betaling via PBS og udbetalingen til bilen. Regnskabsmæssigt, vil den mindre renteindtægt, både kunne ses som positiv og negativ. Negativt, fordi Spar Nord naturligvis gerne vil låne flere penge ud, og øge deres renteindtægter. Det gør de ikke, hvis der laves leasingaftaler. Omvendt er det positivt, fortsat at få forretningen og i flere tilfælde vil en leasingaftale, formentlig kunne skabe en højere indtjening til Spar Nord, end en renteindtægt vil. Derudover ligger renten på et billån, typisk lavere end hvad den gennemsnitlige udlånsrente er i Spar Nord.

Derudover er det positivt for Spar Nord, at man får benyttet en del af sine likvider, som man i forvejen betaler penge for at have stående i Nationalbanken. Spar Nords nuværende folio-ramme er på 1,050 mia. dkk<sup>66</sup>. Man får samtidig bundet pengene i aktiver, hvor der tages ejendomsforbehold i bilen. Således at hvis pengene til leasingaftalen ikke bliver betalt, så vil bilen kunne afhentes.

---

<sup>65</sup> [www.finans.dk](http://www.finans.dk)

<sup>66</sup> [www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk)

## 14 Scenarie 3 – reducere af medarbejdere og filialer

Vi har tidligere skrevet om fordelene og ulemperne ved at centralisere arbejdsmetoderne i Spar Nord. Det er en proces der først lige er begyndt, men som i løbet af de næste 3 år, for alvor forventes at kunne ses på Spar Nords indtjening. Dette i takt med omstruktureringer og sammenlægninger af eksisterende filialer til større og mere effektive filialer. Spar Nord forventer med deres nye strategi at kunne hente 300 mio. i løbet af de næste 3 år<sup>67</sup>. Vi har opsat et scenarie for at se hvordan dette beløb kan fremkomme.

Der er ingen tvivl om at, afskedigelser og lukning af filialer er noget, der øger Spar Nords indtjening. Dette fordi udgifterne hertil falder. Det forudsættes at én medarbejder koster 1 mio. dkk. om året i personale- og administrationsomkostninger. Derudover har vi forudsat, at kursreguleringerne er fastsat ud fra tallet i 2016, således at vi kan se, hvordan vores ændringer alene påvirker resultatet. Dog har vi forudsat at nedskriverne falder yderligere, idet det er svært at se, hvorfor der skulle komme nedskrivninger i samme niveau, som der har været de seneste 5 år. Landbruget er kommet lidt i bedring og der er de sidste 5 år, sat rigtig mange penge til side til nedskrivninger. Derfor forventes det ikke at der kommer mange nye nedskrivninger i de næste år.

Ligesom nedskrivningerne falder, forventes det at Spar Nords renteudgifter falder. Vi har sat 2018 + 2019 til 0, med begrundelsen, at det gennemsnitlige fald, vil gøre det til en indtjening for Spar Nord. Der er indført negative renter overfor erhvervskunderne, men denne indtjening, definerer vi til at gå lige op med den minimale indlånsrente, som der er til de private kunder.

En tidligere stor negativ post i regnskabet, er posten til andre driftsudgifter. Denne opleves der et stort fald på, da man i flere år, har betalt til diverse bankpakker. Der betales ikke længere til bankpakkerne, hvilket får en positiv indvirkning på regnskabet.

Som tidligere skrevet står Spar Nord foran lukning af næste lukning af Gistrup, Nibe, Storcentret og Storvorde. Storvordes medarbejdere flyttes til Vejgaard, de andre afdelinger flyttes til en ny afdeling i City syd i Aalborg. På Figur 28 ses det, hvor Spar Nord i dag har filialer.

---

<sup>67</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk)



Figur 28: Spar Nords filialer

Vi ser det stadig muligt for Spar Nord at sammenlægge filialer, og muligheden for at opkøbe andre bankers filialer, for at styrke deres markedsandele og øge deres indtjening. Spar Nord og andre har gjort det før og fx Sparekassen Vendsyssel, som flere gange har købt andre sparekasser og senest købt 4 afdelinger af Den Jyske Sparekasse. Dette køb resulterer i at omkostningerne og mere til, ved at købe afdelingerne vil tjene sig selv hjem allerede 12 mdr. efter købet.

Afdelingsnettet har udviklet sig utrolig meget siden 2012, hvor Spar Nord havde hele 90 filialer, som skal ses i lyset af opkøbet af Spar Bank. I dag i 2017, har Spar Nord 58 filialer, inden lukning af ovenstående filialer. På 5 år, må det siges at være en voldsom, men ikke unaturlig udvikling og det giver et utroligt godt billede af forventningerne til fremtidens bank, som ikke vil kunne ses på hvert et gadehjørne.

Når Spar Nord lukker filialer for at sammenlægge til større og forventeligt mere effektive filialer, giver det forhåbninger om blandt andet øgede gebyrindtægter. Gebyrindtægterne er i regnearket regnet ud fra gennemsnittet af de sidste 5 år. Eftersom rentemarginalen fortsat presser bankernes og ikke mindst Spar Nords renteindtægter, skal der gerne findes indtjening et andet sted. Derfor skal der findes på måder, hvorpå man kan øge Spar Nords gebyrindtægter. Vi har som på renteindtægterne, taget udgangspunkt i den gennemsnitlige gebyrindtægt de sidste 5 år, for at se hvad resultatet bliver i 2019, hvor Spar Nord forventer at have øget deres indtjening med 300 mio. dkk. Vores tal i regnskabsanalysen viser det forholdsvist retmæssigt.

Dels er der omkostningsbesparelser sammenholdt med øget gebyrindtægter jf. ovenstående, så resultatet før skat bliver 297 mio. dkk større i 2019 end i 2016.

De øgede gebyrindtægter, skal komme ved øget fokus på blandt andet Private Banking segmentet, hvor der forventes at være et stort uforløst potentiale<sup>68</sup>. Vi ser et stort potentiale i Privat Banking segmentet, da Spar Nord på nuværende tidspunkt, har flere mindre tilfredse kunder i denne afdeling<sup>69</sup>. Det er en afdeling, der i flere banker er blevet en del af kerneforretningen. Det er gået fra at være et ikke eksisterende eller niche produkt i flere banker, til i dag at være en del af produktpaletten.

Private Banking segmentet er især interessant, da mange kunder i dag har en del penge til at stå kontant. Dette er blandt andet også med til, at Spar Nord i dag har så stort et indlånsoverskud som er tilfældet. Folk er blevet mere optimistiske i forhold til investeringer, og derfor er mulighederne for at opnå en decideret win-win situation for banken på dette område ganske stor. Efterspørgslen for anden investering end kontant indestående er stigende set i lyset af det er svært at opnå en god kontantrente for sit indestående.

Der er i hele sektoren rift om de velhavende kunder, og derfor har mange banker, som tidligere nævnt, været nødt til at ændre deres produktpalette, således det i højere grad også tilegner sig de formuende kunder. Konkurrencen på området er stigende<sup>70</sup>, og derfor er Spar Nord også nødt til at få vendt om på tilfredsheden hos deres kunder i dette segment. Kunderne i Spar Nords Private Banking segment er generelt ikke tilfredse med de nuværende muligheder. Jyske Bank og Danske Bank derimod fører feltet, og er sågar også begyndt at udbrede produktet til deres udenlandske afdelinger.

Kampen om kunderne på dette område er ikke så meget anderledes end hos de ”normale” kunder, da Spar Nord vil satse på den personlige relation frem for priserne. Det er måske på dette område, at Spar Nord ikke har været skarpe nok i forhold til relationerne til de velhavende kunder. Alternativt kan en mindre erfaring på området betyde, at man ikke har været ligeså kompetente som konkurrenterne.

---

<sup>68</sup> [www.business.dk](http://www.business.dk)

<sup>69</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk)

<sup>70</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk)

Private Banking kunderne forventer i dag, at man har kort vej til handling, og at man altid har en specialist ved hånden hvis problemer eller handler skal udføres. I og med at der er flere velhavende mennesker i Danmark, så er potentialet i Private Banking segmentet ikke helt uinteressant, da kunderne bliver heget inde på alle fronter, og bliver måske fremover loyale og gode ambassadører for banken. Private Banking kunder betaler en form for abonnementsgebyr for at være med – og de får til gengæld stillet kompetente og dygtige specialister til rådighed.

Spar Nord skal derfor for alvor til at gøre noget aktivt, for at få indhentet noget af det tabte på dette område. Mulighederne er mange, når man som Spar Nord, har overskudslikviditet, som skal bruges aktivt, for ikke at tabe penge i stedet for at tjene penge. Konkurrencen er intensiveret på området og derfor er det nu der skal slås til.



## 15 Scenarie 4 – Flytning af produktion til udlandet

Vi har tidligere kigget på Spar Nords mulighed, for at ekspandere til udlandet i form af et opkøb af en eksisterende svensk internetbank. Ekspanderingen skal bidrage til en øget indtjening og dermed en forbedret topline. En anden mulighed er, at centralisere dele eller hele produktionen i udlandet, som vi har set andre konkurrerende pengeinstitutter gøre. Nordea og Danske Bank får blandt andet deres lånedokumenter og kreditaftaler produceret i udlandet, og derfor bliver der frigivet tid til kundemedarbejderne herhjemme i Danmark.

Kundemedarbejderne får derfor frigivet tid i forhold til at kunne bidrage til andre arbejdsområder, som kan hjælpe rådgiverne til at være proaktive i forhold til eksisterende og nye kunder.

En sådan proces vil skabe store organisatoriske ændringer, som også kan være behæftet med fejl. Derfor er det med at minimere de fejl, som kan opstå i den forbindelse.

### John Kotters 8-trins-model

70 pct. af alle store forandringer mislykkes, og John. P. Kotter har udarbejdet en 8-trins-model, som skal sikre, at forandringerne sker med succes<sup>71</sup>, og så gnidningsfrit som muligt. Modellen er delt op i tre faser, som er understøttet af 8 trin<sup>72</sup>.

#### **Optøningsfasen**

- Skabe en oplevelse af forandrings nødvendighed
- Oprette en styrende koalition
- Udvikle en vision og strategi
- Kommunikere forandringsvisionen

#### **Gennemførelse af ændringen**

- Styrke medlemmernes handlingskompetence
- Generering af kortsigtede resultater
- Konsolidering af resultater

---

<sup>71</sup> [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

<sup>72</sup> Bakka og Fivelsdal (2010) s. 333, struktur, kultur og processer, 6. udgave – side 333

## Fastfrysning

- Forankring af nye arbejdsmåder mv. i kulturen

Der er ingen tvivl om, at etablering af produktionen i udlandet vil være en kæmpe omvæltning for Spar Nord og medarbejderne generelt, så derfor er det vigtigt, at kommunikationen og retorikken er helt skarp. Ifølge Kotter, så undervurderer lederen hvor svært det kan være for medarbejderne at omstille sig. Dette kan besværliggøre processen, da der hurtigt kan opstå misforståelser. Hvorvidt medarbejderne fra det nuværende produktionscenter herhjemme flytter med til udlandet er uvist, men der skal stadig fastholdes en form for kvalitetskontrol og support, hvis tingene skulle glippe eller til at understøtte deres udenlandske kollegaer.

En flytning af produktionen til udlandet vil altså kræve, at der er flere der tager del i ledelsesarbejdet, da der så vil opstå en klar linje fra leder til produktionen. Det i sig selv kræver en hel del tillid, især fra den øverste leder, som måske skal give afkald på dele af lederens egen ledelsesstil med fordeling af ansvaret til andre. Lederen har en meget vigtig funktion og rolle at udfylde, og derfor er det essentielt, at visionen for forandringen er klar og tydelig for medarbejderne. Visionen skal være tydelig i forhold til at holde medarbejderne motiveret, og motiverede medarbejdere er en del af at forandringen bliver en succes.

Forandringsprocesser er typisk angstprovokerende for medarbejdere og som skrevet ovenstående er det uden tvivl lederens ansvar, at sørge for at kommunikationen er planlagt omhyggeligt og processen ved at flytte en hel afdeling til udlandet skal være målrettet og tage hensyn til medarbejdernes behov. Medarbejderne har dog også et stort ansvar i processen. Ifølge Helle Petersen, ph.d., MPO, lektor i arbejds- og organisationspsykologi, Roskilde Universitet, kræves følgende af medarbejdere, såfremt en forandring skal blive en succes i en virksomhed ”*Lyt – ellers er der ikke plads til nyt*”. Citatet er meget sigende, da man som medarbejder, kan have en tendens til at føle, at en forandring er lavet for at skade en selv og aldrig vil kunne være til gavn.

I takt med at planen og visionen skrider frem, er det vigtigt, at give folk endnu mere ansvar og uddele roser og forfremmelser. Jo mere ansvar medarbejderne får, og det at de føler sig som en del af planen betyder, at man undgår eventuelle medarbejderoprør. Hvis først medarbej-

derne bevidst eller ubevidst modarbejder planen, så bliver det sværere at nå samlet i mål, og derfor er opfølgning og inddragelse af medarbejderne en vigtig del.

Det er ikke en proces der sker nu og her, men i stedet er det en lang proces, som gerne skal ende med at blive en helt naturlig tankegang hos medarbejderne, at Spar Nords produktion nu er flyttet til udlandet. Når først, at medarbejderne og alle i Spar Nord har erkendt, at det er sådan tingene gøres her, så skal man arbejde videre med forankringen i Spar Nords kultur.

Vi vurderer også, at det vil have en omkostningsbesparende effekt ved flytning af produktionen af standardopgaver til udlandet. Det vurderes, at Spar Nord vil kunne få 2 medarbejdere for én medarbejders pris i Danmark, såfremt de flytter standardopgaverne til Litauen. Spar Nord har jf. deres årsrapport 1.540 ansatte, hvoraf vi skønner at de 240 ansatte er ansat i stillinger der producerer standardopgaver.

I forhold til vores tidligere opgørelse af medarbejdere i Spar Nord, koster hver medarbejder 1 mio. dkk. i personale- og administrationsomkostning. Derfor vil banken, såfremt de flytter 240 stillinger ud af landet, kunne spare 120 mio. dkk. om året. Dog vil besparelsen først kunne ses, når flytningen er fuldt etableret og alle nye ansatte kender deres arbejdsopgaver. Dette vil være en lang proces for Spar Nord, da det vil kræve, at der fortsat er produktionsmedarbejdere fra Danmark tilstede i Litauen til at oplære nye ansatte. Danske Bank, Nordea og andre danske pengeinstitutter har i dag nedlagt omkring 3.400 arbejdspladser i Danmark<sup>73</sup>. Det er dog ikke kun produktionsmedarbejdernes job der er blevet nedlagt. Det drejer som om flere arbejdsområder, hvilket den stigende digitalisering er en konsekvens af, da man nu kan flytte arbejdsopgaverne i forhold til, hvor det er billigst at producere og ansætte.

---

<sup>73</sup> [www.finans.dk](http://www.finans.dk)

## 16 Konklusion og perspektivering

Med udgangspunkt i vores problemformulering, kan vi konkludere, at Spar Nord er en bank, som rent regnskabsmæssigt står utrolig stærkt på markedet. Spar Nord er klar til de kommende krav til den finansielle sektor og det forventes, at Spar Nord vil være at finde i Danmark de næste mange år. De har formået at etablere en drift, der leverer flotte resultater, også selv om der de sidste par år har været et stort pres på renteindtægterne, hvilket har betydet, at man som bank har skullet vise evnen til at stå sammen og finde en fælles vej for at møde fremtiden.

Den fælles vej bliver fundet i forbindelse med en proces, der blev sat i gang kort før vi påbegyndte vores projekt. Denne proces omhandler den nye strategi som Spar Nord har lagt for at sikre deres videre eksistens. En eksistens der endnu ikke har været truet, men som er nødt til at blive fornyet i takt med at omverdenen ændrer sig.

Vi har selv oplevet det i vores respektive pengeinstitutter, at fokus og strategien bliver mere med kunden i centrum, og det at skabe unikke oplevelser for den enkelte. Der er mange måder hvorpå disse oplevelser kan skabes, og det er også forskelligt hvordan pengeinstitutterne tolker det.

Kigger vi på Spar Nord, så har de en strategi, som blandt andet skal få kunderne til at føle sig specielle i forhold til førstehåndsindtrykket af banken og medarbejderne, der typisk tager imod kunderne. Vi har i samme omgang også givet opgaven et præg af vores egne holdninger set i forhold til eventuelle nye indtjeningsmuligheder for Spar Nord. Vi må sande, at nye strategier og tiltag er noget der tager tid at få indfaset, hvilket også stiller krav til hele organisationen, ledelsen og den kommunikation der bliver videregivet til medarbejderne.

I forhold til ledelse, kan vi konkludere, at lederen har en af de vigtigste roller i vores opstillede scenarier, såfremt de skal blive en succes. Formår en leder ikke at være en god leder, vil det betyde at medarbejdernes performance ikke bliver som ønsket – men hvad er en god leder? Det handler naturligvis altid om at få valgt den rigtige leder til de rigtige medarbejdere og selve den proces er alfa og omega, i forhold til om en proces skal blive til en succes.

Vi kan konkludere at såfremt man bare flytter en leder til Sverige, for at lede en ny afdeling, så er det ikke ensbetydende med, at det bliver en succes, selv om regnskabstallene ser fornuftige ud i den svenske bank. Lederen og medarbejderne skal passe sammen og om man vælger at ansætte en leder ud fra det personale man har i forvejen, eller om man vil tildele lederen

opgaven at ansætte sit eget personale til en ny afdeling, vil altid være spørgsmålet når der startes en ny proces i et pengeinstitut.

Vi har oplevet en branche der på mange måder har ændret sig – hvor en del af ændringerne kan tilskrives finanskrisen for efterhånden 10 år siden. Kundernes adfærd har ændret sig – og ligeledes har digitaliseringen som udvikler sig fra dag til dag. Vi mener, at branchen på sigt også vil ændre måden kunderne kommer i banken på. Kassetransaktionerne er for nedadgående, og kunderne kommer generelt ikke i banken så ofte, som man gjorde for år tilbage. Derfor er det endnu mere vigtigt, at rådgiverne står klar til at hjælpe når der måtte blive brug for det.

Vi er også af den overbevisning, at fokus på nye og andre indtjeningsmulighed også i fremtiden vil være under pres. Der er flere udbydere, som har fået produkter på hylderne, som tidligere kun har været forbeholdt banken. Det er blandt andet derfor, at man i bankerne i dag er meget opmærksomme på lønsomhed – altså kan det betale sig? Vi mener selv, at vores opstillede scenarier er ganske realistiske i forhold til hvad en bank af Spar Nords kaliber kan administrere og udføre. Innovation vil også være noget, som skal tænkes på i dagligdagen, og vi kunne forestille os, at der i bankerne kommer flere produkter på hylderne, som de tidligere ikke har varetaget, men hvor de ser en indtjeningsmulighed. Tænker man ikke i nye baner, som Spar Nord viser de gør, vil man på sigt blive fravalgt af kunderne.

Vi kan konkludere, at Spar Nord er på rette vej i forhold til deres nye strategi, men de skal også have sig for øje, at resultaterne ikke kommer af sig selv, som de måske har følt de sidste par år, hvor der helt ekstraordinært er blevet tilført kursgevinster, efter deres salg af deres aktieposter i Nørresundby Bank og NETS.

Vi er i hvert fald sikre på, at udviklingen er kommet for at blive, og vi ser spændte på fremtiden og hvad den kan bringe i forhold til ændrede og nye arbejdsgange i en branche, der med tiden bliver endnu mere digital.

## 17 Litteraturliste

### **Bøger:**

*Titel: Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer*

Forfatter: Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Forlag: Handelshøjskolens Forlag

Udgave: 6. udgave, 1. oplag - 2014

*Titel: Finansiell Risikostyring*

Forfatter: Jørgen Just Andresen

Forlag: DJØF

Udgave: 1. udgave, 2. oplæg – 2013

### **Rapporter:**

Spar Nord Banks årsrapport

- 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

Spar Nord Banks risikorapport

- 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

Spar Nord – ny strategi

- Danmarks mest personlige bank i en digital verden

Sydbanks årsrapport

- 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

***Følgende er brugt som baggrundsviden:***

Titel: Commercial Banking – The Management of Risk

Fortatter: James W. Kolari & Benton E. Gub.

Forlag: John Wiley And Sons Ltd.

Udgave: 3. udgave - 2004

**Hjemmesider:**

1. <http://finans.dk/live/privatokonomi/ECE9177193/er-du-enig-saa-tilfredse-er-kunderne-i-din-bank/?ctxref=ext>
2. <http://www.business.dk/bank/bankkunder-har-tillid-til-raadgiveren-men-ikke-til-banken>
4. <http://finans.dk/finans/penge/ECE9134557/bankerne-gaar-gebyramok-over-for-kunderne/?ctxref=ext>
5. <https://www.finansforbundet.dk/da/rettigheder-regler/Sider/Detindeholderdinyeoverenskomst.aspx>
6. <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7353368.ece>
7. <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article7357581.ece>
8. <http://www.business.dk/finans/tilsynet-tvinger-banker-til-nedskrivninger-paa-landbrug>
11. <https://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveelections.asp>
12. <https://finanstilsynet.dk/da/Lovgivning/Lovsamling/Tvaergaendelovgivning/FinansieIvirkosomhed/LBK-174>
15. <http://finans.dk/finans/finans/ECE9313420/nordea-haardt-ramt-af-kundeflugt-danske-bank-fortsætter-fremgangen/?ctxref=ext>
17. <http://finans.dk/live/privatokonomi/ECE8427827/banklaan-er-nu-billigere-end-realkreditlaan/?ctxref=ext>

18. <http://nyheder.tv2.dk/penge/2016-03-07-to-storbanker-med-nyt-boliglaan-gaar-efter-totalkredit>
19. <http://marketingteorier.dk/ansoffs-vaekstmatrice>
20. <https://www.mindtools.com/media/Diagrams/Ansoff-Matrix-1-NEW.jpg>
21. <http://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/84450/strategi-ifolge-mintzberg>
23. <http://fremtidensbank.dk/artikel/jeg-gar-lige-i-fremtidens-bank/>
24. <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/156903/artikel.html>
25. <https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/spar-nord-skifter-datacentral.aspx>
26. <https://www.computerworld.dk/art/232149/spar-nord-skifter-it-system-og-sparer-55-millioner-kroner-med-et-snuptag>
27. [http://finans.dk/artikel/ECE7097938/spar\\_nord\\_skifter\\_it-platform/?ctxref=ext](http://finans.dk/artikel/ECE7097938/spar_nord_skifter_it-platform/?ctxref=ext)
28. [http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar\\_Nord\\_Bank/article8415005.ece](http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar_Nord_Bank/article8415005.ece)
29. <http://nyheder.tv2.dk/erhverv/2016-12-15-nu-skal-alle-firmaer-betale-minusrenter-hos-nordea>
30. <https://www.jyskebank.dk/erhverv/nyhed-erhverv/negativerenter>
31. [http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske\\_Bank/article9347524.ece](http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske_Bank/article9347524.ece)
32. <http://finans.dk/finans/finans/ECE8404383/danske-bank-styrtbloeder-stadig-kunder/?ctxref=ext>
33. <http://finans.dk/finans/finans/ECE8926573/nordea-har-danmarks-mest-utilfredse-bankkunder/?ctxref=ext>
34. <https://nordjyske.dk/nyheder/han-saelger-bankens-budskab/2241f3c5-b294-4a2a-ac47-efcd538755a2/112/1513>
35. <http://www.epsi-denmark.org/report/banksektoren-2016/>
36. <https://www.mm.dk/bankkunder/>



39. <https://arbejdstilsynet.dk/da/om%20arbejdstilsynet/arbejdsmiljoforskningsfonden/fonds-strategi-/startegi-2016-2017>
40. <https://www.kromannreumert.com/Insights/2017/Robotterne-kommer>
42. <http://www.business.dk/okonomi/danske-bank-afviser-nets-mobilepay-far-ikke-mobilt-dankort>
43. <http://www.ldb.dk/2017/03/28/foerst-med-dankort-paa-mobilen/>
45. <https://nordjyske.dk/nyheder/spar-nord-bank-lukker-fire-afdelinger/b627a082-b8f7-4c62-8e1d-2a40aa220aad>
46. <http://www.nibeavis.dk/lokalt/nibe/4080-spar-nord-lukker-afdeling-i-nibe>
47. <http://finans.dk/finans/finans/ECE9126584/kaempe-omvaeltning-spar-nord-bygger-58-filialer-om-til-femstjernede-hoteller/?ctxref=ext>
48. <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
51. <https://geert-hofstede.com/denmark.html>
52. <http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9427158.ece>
54. <http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9114123.ece>
55. <http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9114123.ece>
56. <http://www.skabnaestved.dk/wp-content/uploads/2015/10/SMART-goals-2.png>
57. <http://finans.dk.zorac.aub.aau.dk/protected/karriere/ECE9505931/tre-genveje-saadan-bliver-du-bedre-til-at-give-feedback/>
58. <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9508509.ece>
59. <http://finans.dk/protected/finans2/ECE9503522/brandvarmt-jobmarked-bankernes-kunderaadgivere-er-ombejde-som-foer-finanskrisen/?ctxref=ext>

60. <http://finans.dk.zorac.aub.aau.dk/protected/finans2/ECE9503522/brandvarmt-jobmarked-bankernes-kunderaadgivere-er-ombejlede-som-foer-finanskrisen/?ctxref=ext>
61. <http://docplayer.dk/docs-images/24/2555730/images/19-0.png>
62. [http://www.itrojka.dk/LIP/figur/fig2\\_21.pdf](http://www.itrojka.dk/LIP/figur/fig2_21.pdf)
63. <http://docplayer.dk/docs-images/37/17636887/images/23-0.png>
64. <http://finans.dk/erhverv/ECE9502016/privatleasing-giver-ny-kamp-om-bilkunderne/>
65. <http://finans.dk/erhverv/ECE9504109/prishop-paa-brugte-biler-goer-det-billigere-at-koebe-ny/>
66. <https://www.nationalbanken.dk/da/pengepolitik/instrumenter/.../Foliorammer.xlsx>
67. [http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar\\_Nord\\_Bank/article9118761.ece](http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar_Nord_Bank/article9118761.ece)
68. <http://www.business.dk/finans/spar-nord-nedlaegger-hvert-15.-job>
69. <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9522411.ece>
70. [http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske\\_Bank/article9351533.ece](http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske_Bank/article9351533.ece)
71. <http://www.lederweb.dk/strategi/forandringsledelse/artikel/111713/kotters-8-trin-til-forandring>
73. <http://finans.dk/finans/finans/ECE7770127/Danske-banker-sender-tusinder-af-job-til-lavtl%C3%B8nslande/>

## 18 Bilag

## Bilag 1 – Opkøb af svensk internetbank

Regnskabsanalyse ny model Mio. kr.	År						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Scenarie 2017
	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord
Nettorente- og gebyrindtægter		2.120,30	2.776,00	2.360,70	2.860,50	2.771,40	2.862,88
Kursreguleringer		230,90	193,40	363,10	452,00	385,80	385,80
Andre driftsindtægter		35,50	57,50	50,10	47,80	29,70	29,70
Nedskrivninger på udlån		599,00	705,20	602,90	373,40	292,00	200,00
Basisindtjening før nedsk.		2.386,70	3.026,90	2.773,90	3.360,30	3.186,90	3.278,38
Basisindtjening efter neds.		1.787,70	2.321,70	2.171,00	2.986,90	2.894,90	3.078,38
Personale og administrationsudgifter		1.493,40	1.608,50	1.837,90	1.768,20	1.788,80	1.803,80
Af- og nedskrivning på imm. og mat. aktiver		72,10	85,20	71,50	65,50	94,30	94,30
Andre driftsudgifter		55,50	100,20	109,90	107,90	13,30	13,30
Basisomkostninger		1.621,00	1.793,90	2.019,30	1.941,60	1.896,40	1.911,40
Indt. pr. omk. før nedskrivninger		1,47	1,69	1,37	1,73	1,68	1,72
Indt. pr. omk. efter nedskrivninger		1,10	1,29	1,08	1,54	1,53	1,61
Udlån ultimosaldo	38702,1	39.057,90	37.648,10	35.947,60	38.039,30	41.345,60	43.345,60
Gennemsnitlig udlån		38.880,00	38.353,00	36.797,85	36.993,45	39.692,45	42.345,60
Renteindtægter fra udlån og andre tilgodehavender		2.104,90	2.597,90	2.360,70	1.975,80	1.815,50	1.906,98
Pengemarkedsrente cibor 3 ultimoangivelse	1,00%	0,28%	0,26%	0,28%	-0,09%	-0,23%	-0,23%
Udregnet gennemsnit		0,64%	0,27%	0,27%	0,10%	-0,16%	-0,23%
Rente udlån		5,41%	6,77%	6,42%	5,34%	4,57%	4,50%
Udlåns marginal		5,13%	6,52%	6,13%	5,43%	4,81%	4,74%
DB udlån		1.996,04	2.499,14	2.256,75	2.009,09	1.907,78	2.005,43
DB udlån efter nedskrivninger		1.397,04	1.793,94	1.653,85	1.635,69	1.615,78	1.805,43
Renteudgifter fra indlån og andre gæld		557,20	578,10	453,30	200,50	144,70	145,97
Indlån ultimosaldo	31.087,60	41.921,70	41.830,50	42.235,80	44.736,30	46.464,20	46.864,20
Gennemsnitlig indlån		36.504,65	41.876,10	42.033,15	43.486,05	45.600,25	46.664,20
Rente indlån		1,53%	1,38%	1,08%	0,46%	0,32%	0,31%
Indlåns marginal		-1,25%	-1,12%	-0,80%	-0,55%	-0,55%	-0,55%
DB indlån		-455,0	-470,3	-334,6	-239,6	-250,7	-254,5
G&P indtægter		612,90	784,30	930,30	1.125,90	1.174,80	1.174,80
G&P udgifter (afgivne gebyrer)		56,50	65,00	67,00	95,60	122,10	122,10
DB G&P		556,40	719,30	863,30	1.030,30	1.052,70	1.052,70
DB øvrige		289,25	278,73	-11,59	560,54	477,14	474,71
Egenkapital	4.627,30	5.975,30	6.532,70	7.033,00	7.887,00	8.627,10	8.721,00
Egenkapital primo+ultimo*0,5		5.301,30	6.254,00	6.782,85	7.460,00	8.257,05	8.674,05
Resultat før skat		253,40	605,40	705,00	1.073,60	1.028,10	1.214,00

## Bilag 2 – Reduktion af medarbejdere og filialer

Regnskabsanalyse ny model Mio. kr.	År								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord	Spar Nord
Nettorente- og gebyrindtægter		2.120,30	2.776,00	2.360,70	2.860,50	2.771,40	2878,35	2971,65	3023,375
Kursreguleringer		230,90	193,40	363,10	452,00	385,80	385,80	385,80	385,80
Andre driftsindtægter		35,50	57,50	50,10	47,80	29,70	28,25	26,80	25,35
Nedskrivninger på udlån		599,00	705,20	602,90	373,40	292,00	200,00	150,00	100,00
Basisindtjening før nedsk.		2.386,70	3.026,90	2.773,90	3.360,30	3.186,90	3.292,40	3.384,25	3.434,53
Basisindtjening efter nedsk.		1.787,70	2.321,70	2.171,00	2.986,90	2.894,90	3.092,40	3.234,25	3.334,53
Personale og administrationsudgifter		1.493,40	1.608,50	1.837,90	1.768,20	1.788,80	1.755,80	1.722,80	1.689,80
Af- og nedskrivning på imm. og mat. aktiver		72,10	85,20	71,50	65,50	94,30	99,85	105,40	110,95
Andre driftsudgifter		55,50	100,20	109,90	107,90	13,30	13,30	13,30	13,30
Basisomkostninger		1.621,00	1.793,90	2.019,30	1.941,60	1.896,40	1.868,95	1.841,50	1.814,05
Indt. pr. omk. før nedskrivninger		1,47	1,69	1,37	1,73	1,68	1,76	1,84	1,89
Indt. pr. omk. efter nedskrivninger		1,10	1,29	1,08	1,54	1,53	1,65	1,76	1,84
Udlån ultimosaldo	38702,1	39.057,90	37.648,10	35.947,60	38.039,30	41.345,60			
Gennemsnitlig udlån		38.880,00	38.353,00	36.797,85	36.993,45	39.692,45			
Renteindtægter fra udlån og andre tilgodehavender		2.104,90	2.597,90	2.360,70	1.975,80	1.815,50	1743,15	1670,80	1598,45
Pengemarkedsrente cibor 3 ultimoangivelse	1,00%	0,28%	0,26%	0,28%	-0,09%	-0,23%			
Udregnet gennemsnit		0,64%	0,27%	0,27%	0,10%	-0,16%			
Rente udlån		5,41%	6,77%	6,42%	5,34%	4,57%			
Udlånsmarginal		5,13%	6,52%	6,13%	5,43%	4,81%			
DB udlån		1.996,04	2.499,14	2.256,75	2.009,09	1.907,78			
DB udlån efter nedskrivninger		1.397,04	1.793,94	1.653,85	1.635,69	1.615,78			
Renteudgifter fra indlån og andre gæld		557,20	578,10	453,30	200,50	144,70	41,575	0,00	0,00
Indlån ultimosaldo	31.087,60	41.921,70	41.830,50	42.235,80	44.736,30	46.464,20			
Gennemsnitlig indlån		36.504,65	41.876,10	42.033,15	43.486,05	45.600,25			
Rente indlån		1,53%	1,38%	1,08%	0,46%	0,32%			
Indlånsmarginal		-1,25%	-1,12%	-0,80%	-0,55%	-0,55%			
DB indlån		-455,0	-470,3	-334,6	-239,6	-250,7			
G&P indtægter		612,90	784,30	930,30	1.125,90	1.174,80	1315,275	1455,75	1596,23
G&P udgifter (afgivne gebyrer)		56,50	65,00	67,00	95,60	122,10	138,5	154,90	171,30
DB G&P		556,40	719,30	863,30	1.030,30	1.052,70	1.176,78	1.300,85	1.424,93
DB øvrige		289,25	278,73	-11,59	560,54	477,14			
Egenkapital	4.627,30	5.975,30	6.532,70	7.033,00	7.887,00	8.627,10			
Egenkapital primo+ultimo*0,5		5.301,30	6.254,00	6.782,85	7.460,00	8.257,05			
Resultat før skat		253,40	605,40	705,00	1.073,60	1.028,10	1.223,45	1.392,75	1.520,48