

Fremtidens pengeinstitut

Filiallukning vs. Filialåbning



Studerende: Ditte Møller Olsen & Louise Lodal

Vejleder: Christian Farø

Afleveringsdato: 28. april 2017

Aalborg Universitet, hold nr.: HDFR-17 (Rungsted)

Indholdsfortegnelse

1. Executive summary	4
2. Indledning	5
3. Problemstilling	6
3.1 Metode	6
3.2 Afgrænsning.....	8
4. Præsentation af begge pengeinstitutter	10
4.1 Forskellen på en bank og en sparekasse.....	10
4.2 Spar Nord.....	11
4.2.1 Spar Nord's strategi.....	12
4.2.2 Ny strategiplan.....	12
4.2.3 Udvikling af filialer.....	13
4.3 Sparekassen Kronjylland	15
4.3.1 Sparekassen Kronjyllands strategi	16
4.3.2 Ny strategi	17
4.3.3 Udvikling i filialer.....	18
4.4 Sammenligning af filialudvikling	20
4.5 Organisationens analyse.....	21
4.5.1 Management vs. lederskab	24
4.5.2 Kultur jf. Hofstede	25
4.6 Delkonklusion.....	27
5. Regnskabsanalyse	28
5.1 ICGR.....	28
5.1.1 Spar Nord	29
5.1.2 Sparekassen Kronjylland.....	32
5.2 ROE	36
5.2.1 Spar Nord	36
5.2.2 Sparekassen Kronjylland.....	37
5.3 Sammenligning af ROA og ROE.....	37
5.3.1 Spar Nord	37
5.3.2 Sparekassen Kronjylland.....	38
5.4 WACC	39
5.4.1 Spar Nord og Sparekassen Kronjylland.....	39
5.4.2 WACC sammenlignes med pengemarkedsrenten.....	40
5.5 Økonomi i forhold til medarbejdere og filialer	41
5.5.1 Spar Nord	41
5.5.2 Sparekassen Kronjylland.....	41

5.6 Resultat pr. medarbejder.....	42
5.6.1 Spar Nord	43
5.6.2 Sparekassen Kronjylland.....	43
5.7 Resultat pr. filial	44
5.7.1 Spar Nord	44
5.7.2 Sparekassen Kronjylland.....	45
5.8 Administrationsomkostninger pr. filial.....	45
5.8.1 Spar Nord	46
5.8.2 Sparekassen Kronjylland.....	46
5.9 Delkonklusion	47
6. Kapitalbehov og styring	49
6.1 Kapitalkrav til den finansielle sektor	49
6.1.1 Forordningen CRR	49
6.2 Spar Nord - kapitalprocent	51
6.3 Sparekassen Kronjylland - kapitalprocent.....	53
6.4 Overdækning ift. kapitalkrav.....	55
6.5 Fuld implementering af kapitalkrav	55
6.6 Sammenhæng med filiallukninger og åbninger	56
6.7 Delkonklusion	57
7. Sparekassen Kronjylland udvider	58
7.1 Hvor mange filialer skal de åbne og hvor?	58
7.2 Hvad skal de nye filialer tilbyde?.....	61
7.3 Fremtidig økonomi for Sparekassen Kronjylland.....	62
7.3.1 Filialåbninger i år 2017	62
7.3.2 Filialåbninger i år 2018	64
7.3.3 Filialåbning i år 2019	66
7.4 Udvikling set i nøgletal	68
7.4.1 Indtjening pr. omkostningskrone.....	69
7.5 Sammenligning med Spar Nord	69
7.6 Delkonklusion	71
8. Konklusion	73
9. Litteraturliste	75
10. Bilag.....	80

1. Executive summary

The Danish banks do not agree on how the future will look for the branches, which is why they go in separate directions. We are noticing the larger banks closing several of their local departments in order to minimize costs and accommodate the shareholders. Meanwhile, they focus on the digital solutions, giving customers the opportunity to handle most of their matters online. On the opposite end, we see savings banks open branches to support the local community because they believe that the physical connections will guide them towards long-term customer relationships.

With this project, we intent to examine how the economy of Spar Nord and Sparekassen Kronjylland has developed over the past three years, given that their branch structures are complete opposites. In addition, we intent to analyze whether or not Sparekassen Kronjylland can continue to expand the number of branches and, subsequently, what economic impact it will have.

Despite the different strategies of Spar Nord and Sparekassen Kronjylland, we see a similarity between them. Both banks have grown in terms of number of employees and customers, which causes not only rising costs but increased revenue as well. Spar Nord's and Sparekassen Kronjylland's organizations start to increasingly look alike but we still see a big difference in how the management creates value for the customers. Our analysis shows that Spar Nord and Sparekassen Kronjylland generally are economically strong banks with a solid and healthy bottom line. Therefore, we also see that both of them live up to today's statutory capital requirements as well as the forthcoming initiatives.

The management of Sparekassen Kronjylland wants to invest in long-term relationships with employees, the bank, the customers and the local community. They do not chase a million crown profit like the largest banks do, which is why they invest in physical branches in new locations in Denmark.

Based on our three-year analysis, we can conclude that Sparekassen Kronjylland's expansion of the branch network is costly but has a potential for earnings by opening in the larger cities. The expansion of the branch network must be seen as a long-term investment in order to become the greatest bank in Denmark in balance.

2. Indledning

Gennem det sidste århundrede har hele verden oplevet flere økonomiske kriser, og den seneste har været finanskrisen, som startede i år 2008. Denne krise berørte stort set alle herhjemme på en eller anden måde. Vi så en stigende ledighed, et stort fald i aktiemarkedet, prisstyrt på boligmarkedet og markant færre udlån til private og især erhvervskunder i de danske pengeinstitutter. Dette gav en generel opbremsning i økonomien, og rigtig mange virksomheder gik konkurs.

Det var ikke kun den lokale tømrer eller den lokale restaurant, som havde det svært, nej, der var også rigtig mange banker og sparekasser, som havde det svært hen over finanskrisen. Det betyder, at vi har set et meget stort fald i antallet af pengeinstitutter siden år 2008, som enten skyldes konkurser eller at nogle pengeinstitutter har valgt at fusionere. Hele 45 % (bilag 1 – tabel 1) færre pengeinstitutter er der i Danmark i dag sat i forhold til år 2008, hvor finanskrisen brød ud.

Især fusionerne mellem de danske pengeinstitutter har gjort, at antallet af filialer også er faldet kraftigt. I år 2008 var der knapt 1.900 filialer, men allerede i år 2015 var antallet næsten halveret til nu ca. 1.000 filialer. Det har fx også været oplagt for en bank som Spar Nord, der har opkøbt nogle af Roskilde Banks filialer og fusioneret med Spar Bank, at de har sammenlagt en del filialer, som lå tæt på hinanden. Dertil kan der være flere årsager til, at filialerne bliver slået sammen, såsom det økonomiske aspekt.

Pga. krisen har pengeinstitutterne også skullet reducere deres omkostninger for at have en rentabel forretning og især leve op til de lovmæssige krav, som kun er blevet strengere med årene, og det fulde niveau er ikke nået endnu. Vi har derfor set, at når filialerne lægges sammen, så er der ofte især en eller flere medarbejdere i overskud, som enten skal finde et nyt job i den pågældende koncern eller et helt andet sted. Samtidig vil der blive sparet på de løbende administrationsomkostninger til bl.a. husleje, løbende vedligeholdelse af arbejdspladser, mødelokaler og automater.

Vi ser også, at der er færre og færre kunder, som kommer i banken, da de digitale løsninger såsom mobilbank, netbank og kort hjælper de fleste danskere med den daglige økonomi, så derfor er behovet for en filial også blevet mindre.

Filiallukninger er som sagt dagligdag for danskerne, men i løbet af de sidste par år har vi set filialåbninger fra bl.a. Sparekassen Kronjylland. De går ikke efter at lave millionoverskud, som de største banker har leveret de sidste par år. De vil hellere investere i nye filialer, som de mener er måden at få nye kunder på, og på den måde få et godt afkast. Det modsatte ser vi hos en anden bank, der er i samme gruppe¹ som Sparekassen Kronjylland, nemlig Spar Nord. De har som tidligere nævnt reduceret i deres filialer, som skyldes opkøb af andre filialer, men også fordi de satser på en mere digital bankverden. Og det er denne udvikling vi gerne vil se nærmere på, da det undrer os, at der kan være så stor forskel på deres strategi for fremtidens pengeinstitut, når de ligger i samme gruppe.

3. Problemstilling

Hvad ligger til grund for Spar Nords filiallukninger, og hvorfor ser vi, at Sparekassen Kronjylland åbner nye filialer?

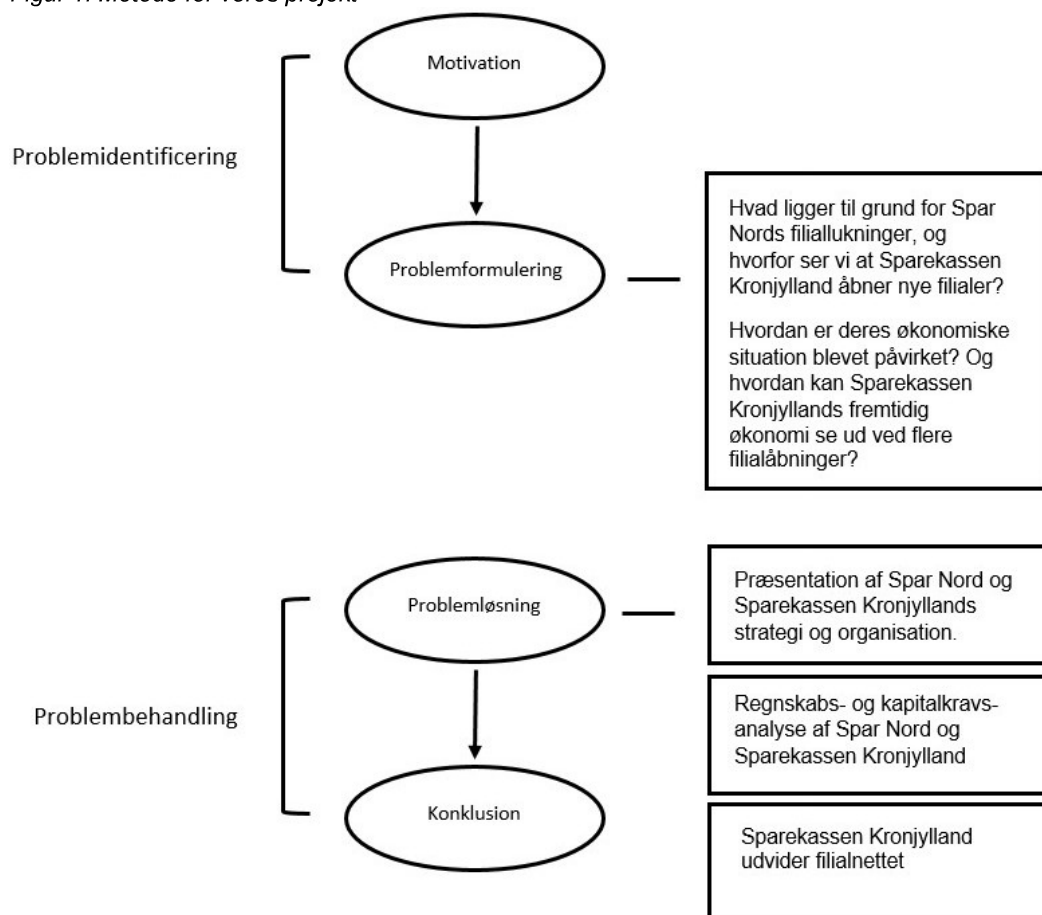
Hvordan er deres økonomiske situation blevet påvirket? Og hvordan kan Sparekassen Kronjyllands fremtidig økonomi se ud ved flere filialåbninger?

3.1 Metode

Vores projekt er opdelt i to dele, en problemlidentificering og problembehandling. Vores problemlidentificering vil indeholde en indledning som vil lede ud i en problemstilling og projektets problemformulering. Problembehandlingen indeholder præsentation af Spar Nord og Sparekassen Kronjylland i forhold til deres strategier og organisation, regnskabs- og kapitalkravs analyse for begge pengeinstitutter samt en analyse af økonomien ved udvidelse af Sparekassen Kronjyllands filialnet. Ud fra disse analyser vurderes og konkluderes der på problemstillingen.

¹ Gruppe 2 - mellemstore pengeinstitutter

Figur 1: Metode for vores projekt



Kilde: Egen tilvirkning pba. vores metode

Præsentationen af Spar Nord og Sparekassen Kronjylland, vil give et kort overblik over deres historie samt deres ejerform. Herudover vil vi analysere den forrige og fremtidige strategi for begge pengeinstitutter, og deres udvikling i forhold til antallet af filialer. Til sidst vil vi analysere deres organisationsstruktur.

Analysen af Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands regnskaber og kapitalkrav, vil tage udgangspunkt i deres årsrapporter og risikorapporter fra år 2014 til år 2016. Dette gøres for at få et indblik deres økonomi og hvor robuste de er. Samtidig vil vi holde udviklingen i økonomien op imod deres strategier, for at undersøge om der er en sammenhæng med Spar Nords filiallukninger og Sparekassen Kronjyllands filialåbninger.

Analysen af Sparekassen Kronjyllands økonomi ved udvidelsen af filialnettet, vil primært være med udgangspunkt i deres årsrapport år 2016. Vi ønsker at analysere hvilken påvirkning, udvidelsen har for deres økonomi.

Alle afsnit vil tage udgangspunkt i teorier og metoder fra alle semestre på HD Finansiell Rådgivning, og det empiriske grundlag for projektet vil hovedsagelig være Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands regnskaber og risikorapporter fra år 2014 til år 2016.

Sparekassen Kronjylland er vores primære pengeinstitut for projektet, men vi vælger at sammenligne med Spar Nord, da begge pengeinstitutter ligger i gruppe 2 – mellemstore pengeinstitutter, og er næsten lige store på filialniveau, men går hver sin vej i forhold til antallet af filialer. Derudover ønsker vi at sammenligne en bank og sparekasse, for at analysere om dette er med til at gøre en forskel i forhold til strategien om antallet af filialer.

Til sidst konkluderes der på baggrund af problemformuleringen jf. analyserne foretaget igennem projektet.

3.2 Afgrænsning

Vi har valgt kun at tage udgangspunkt i Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands årsrapporter for år 2014 til år 2016, da det er i denne periode de hver især har reduceret eller åbnet flere filialer. Der er dog i præsentationen af begge pengeinstitutter brugt regnskaber tilbage til år 2008, for at se en udvikling i hvor mange filialer de har haft de enkelte år.

Der er alene taget udgangspunkt i koncerntal for begge pengeinstitutter ved alle beregninger i regnskabsanalysen, kapitalbehov samt omkring udvidelse af filialer for Sparekassen Kronjylland.

I afsnittet omkring kapitalbehov har vi valgt ikke at beregne de finansielle risici, da vi vil se på betydningen af de fremtidig kapitalkrav, hvor der alene er taget udgangspunkt i begge pengeinstitutters risikorapporter fra år 2014 til år 2016.

I opgaven tager vi alene afsæt i CRD IV, hvorfor der fravælges analyse af CRD I + II + III, Basel reglerne og tilsynsdiamanten. Vi fokuserer udelukkende på ændringer i forhold til kapitalkravene, og vil ikke analysere resten af ændringerne i CRD IV.

Der er alene set på hvordan økonomien udvikler sig for Sparekassen Kronjylland, da de har valgt at gå imod strømmen og åbne filialer. Spar Nord vil dog blive brugt sidst i analysen som referencebank, og der er derfor ikke lavet sammen analyse af deres udvikling med eventuelt flere filiallukninger.

I beregningerne ved Sparekassen Kronjyllands fremtidige resultatopgørelse på baggrund af filialåbningerne, har vi valgt at se tre år frem inkl. år 2017, da dette er perioden for deres nuværende strategi. Vi afgrænser os fra at lave en skatteberegning for Sparekassen Kronjylland, hvorfor beregningen på deres budgetteret resultatopgørelse er beregnet frem til resultat før skat. Dertil afgrænser vi os fra at lave en budgetteret balance for sparekassen, da dette vil kræve for mange antagelser.

4. Præsentation af begge pengeinstitutter

Vi vil i dette afsnit se nærmere på forskellen mellem en bank og en sparekasse samt give et indblik i hvem Spar Nord og Sparekassen Kronjylland er, herunder en kort beskrivelse af deres historie, en redegørelse af deres strategi samt en analyse af deres filialudvikling og organisation.

4.1 Forskellen på en bank og en sparekasse

I dag ser vi ikke den store forskel på en bank og en sparekasse, da der ikke er forskel på, hvilke aktiviteter de må udøve og tilbyde deres kunder. Det har dog ikke altid været sådan, da vi kun skal tilbage til før år 1975², hvor lovgivningen var anderledes, og der var en skarp opdeling mellem en virksomhed som bank og sparekasse. Her kunne en sparekasse kun yde lån mod en uomstødelig sikkerhed og de måtte fx heller ikke handle med værdipapirer eller lave en garantistillelse.

Disse forskelle ser vi dog ikke i dag, men der er alligevel fortsat en forskel på ejerkredsen i en bank og en sparekasse, hvor en bank skal være et aktieselskab og en sparekasse skal være en selvejende institution jf. lov om finansiel virksomhed § 12. Dog kan en sparekasse omdannes til en bank jf. § 208.

I et aktieselskab består egenkapitalen af indskudt aktiekapital og opsparet overskud, hvor aktierne handles til den pågældende markedskurs, som gælder både ved køb og salg. Som aktieselskab, skal man tilgodese kunderne, men især også selskabets aktionærer. Derfor ønsker selskabet at skabe et stort overskud år for år, så der bl.a. er mulighed for at udbetale udbytte til aktionærerne.

Når vi ser på en garantsparekasse, er denne repræsenteret via mindst 21 medlemmer. Sparekassen Kronjylland har dog valgt 45 medlemmer, som skal være garant, og de sidder for en periode på 4 år. Som garant i en sparekassen får man en stemme for hver kr. 1.000 indbetalt garantkapital, dog kan man højst have 20 stemmer. Sparekassen Kronjylland har valgt, at der pt. kan indbetales maksimum kr. 20.000 i garantkapital, men dette ændres pr. 1. juli 2017, hvor der maksimalt kan indskydes kr. 50.000 for privatkunder og kr. 100.000 for erhvervs kunder, dog kan de ikke ændre på, hvor mange stemmer dette vil give den enkelte garant.

² www.denstoredanske.dk (1)

Sparekassen Kronjylland tilbyder sine kunder at blive SparKron Garant, hvis de efter d. 1. juli 2017 har mere end kr. 30.000 i garantkapital. Som SparKron Garant får man særlige økonomiske fordele og tilbud om forskellige arrangementer og rabatter. Dette kræver dog, at der investeres i sparekassens garantkapital, der er en del af deres samlede egenkapital, og derfor er garantbeviserne ikke dækket af garantformuen³. Derfor kan man, som garant, ikke forvente, at man kan indløse sin garantkapital, når man har lyst, hvorimod det er anderledes med en aktie i fx en bank, hvor den kan handles til markedspris. Samtidig kan man ikke hente en kursgevinst på et garantbevis, som man kan med en aktie.

Hos Spar Nord har de også et fordelsprogram, men dette er ikke afhængig af om man har aktier i Spar Nord eller ej. Her handler det om at samle sine forretninger, hvor man så opnår nogle bedre fordele, men dette betyder ikke, at man så vil få stemmeret til en generalforsamling. Der skal man trodsalt have aktier i banken og mindst 20.000 stk. pr. registreringsdagen en uge før generalforsamlingen⁴.

4.2 Spar Nord

Spar Nord er en bank, der har eksisteret i snart 200 år, men navnet Spar Nord er kun 17 år gammelt. Tilbage i år 1824 blev Aalborg Byes og Omegns Sparekassen grundlagt, og sparekassen blev det første pengeinstitut uden for København. Den første fusion skete knapt 150 år efter grundlæggelsen i år 1967, hvor Aalborg Byes og Omegns Sparekasse fusionerede med Landbosparekassen, og de to sparekasser fik et samlet nyt navn; Sparekassen Nordjylland.

Siden da er der sket flere fusioner og opkøb af andre sparekasser og banker, der er sket en børsnotering og ikke mindst det seneste navneændring i år 2000 til Spar Nord, som vi kender den i dag. Siden Finanskrisen i år 2008 har banken overtaget flere filialer fra Roskilde Bank og fusioneret med Sparbank (Spar Nords årsrapport 2013, side 2). I dag har banken 58 filialer i hele Danmark fordelt med 27 filialer i Nordjylland og 31 uden for Nordjylland. Ser vi tilbage omkring årtusindeskiftet havde Spar Nord 65 filialer, hvoraf kun 2 filialer var uden for Nordjylland (Spar Nords årsrapport 2016, side 5).

Spar Nord havde ultimo år 2016 ca. 112.000 aktionærer, hvor Spar Nord Fonden er største aktionær med ejerandel på 19 %. Dertil har Nykredit Realkredit A/S den

³ www.sparkron.dk (1)

⁴ www.sparnord.dk (1)

næststørste post på 11 %, og de øvrige aktionærer er fordelt mellem andre institutionelle investorer samt medarbejdere og private investorer.

4.2.1 Spar Nords strategi

Det er 15 år siden, at Spar Nord lancerede deres "lokalstrategi", som skulle øge bankens markedsandel uden for det primære forretningsområde i Nordjylland. Det har været en turbulent periode for banken og alle andre pengeinstitutter, som har måtte sande, at finanskrisen har påvirket sektoren mærkbart, og som også har betydet, at rigtig mange banker har drejet nøglen om, og andre har lukket adskillig filialer.

Filiallukninger har også været en del af Spar Nords "lokalstrategi", som har betydet, at banken har reduceret deres filialer med næsten 60 % i Nordjylland, men til gengæld har de øget deres andel af filialer i resten af Danmark fra 2 i år 2001 til 31 i år 2016. Trods nogle hårde år i denne periode er strategien lykkedes for Spar Nord med at få udbredt den lokalt forankrede forretningsmodel fra Nordjylland til resten af Danmark. Dette har også betydet, at banken har fordoblet deres kundeantal og udlånsvolumen samt firedoblet deres egenkapital over disse 15 år (Spar Nords årsrapport 2016, side 17).

4.2.2 Ny strategiplan

De fleste danskere bruger mere og mere tid foran computeren og mobilen, hvor mange dagligdags ting kan klares i dag, hvorfor det er en helt anden måde, der skal drives bank på i dag end for bare 10 år siden lige inden finanskrisen. Digitaliseringen skaber nye muligheder for kunderne og gør også, at der stilles langt større krav til bankerne og deres rådgivning.

Selvom den gamle strategi har været en stor succes for Spar Nord, har de også indset, at branchen er i forandring, og at det dermed er tid for en ny strategi, hvor deres ambition er at blive "den personlige bank i en digital verden". Samtidig ændrer banken også på deres vision, som tidligere handlede om at skabe den mest attraktive bankkæde i Danmark, men fra i år er Spar Nords vision at blive "Danmarks mest personlige bank".

De har set på de tendenser, som rør sig meget i øjeblikket inden for den finansielle sektor, og her bemærker de 4 tendenser:

1. Digitalisering
2. Mere krævende kunder
3. Lav vækst og lave renter
4. Skærpede regler og standarder

Der er skabt en øget konkurrence mellem bankerne, hvorfor der skal tænkes ud af boksen for at skabe nye kundeforhold, som varer længere, da det også er blevet nemmere og hurtigere at skifte bank. Spar Nord har lavet 3 såkaldte "Must Win Battles";

1. Personlig rådgivning og service i særklasse
2. Lokalt ejerskab og stærk central support
3. Digitalisering på Spar Nord-måden.

Spar Nord vil vinde kunderne og føre den nye strategi ud i livet med de ovennævnte 3 kampe. De vil skabe mere værdi for kunderne ved at optimere processerne før, under og efter et kundemøde, og der skal arbejdes med den generelle bankoplevelse og personlige rådgivning. Internt skal viden om kunderne være mere let tilgængeligt, arbejdsgangen mellem den centrale kundeservice og de lokale filialer skabe værdi for kunderne. Der skabes et nyt erhvervskoncept og ny central Private Banking enhed, og til slut skal alle muligheder inden for digitalisering udnyttes på bedste vis, så der skabes relevante services til kunderne.

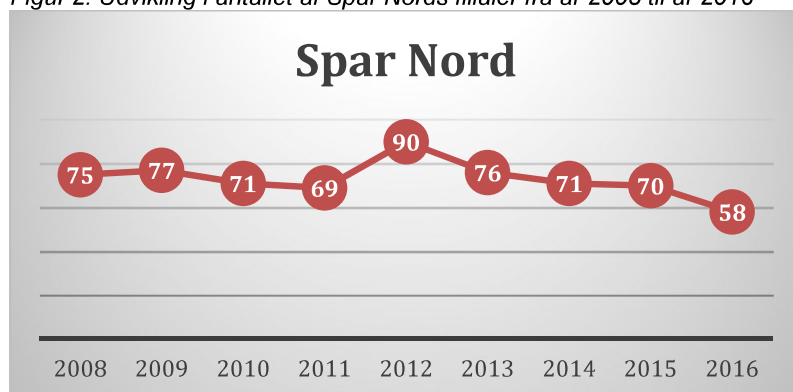
For Spar Nord handler det om at levere en ny digital bank med den bedste personlige rådgivning inden for deres forretningsområder, hvor digitaliseringen også bliver udnyttet til at automatisere flere processer for at skabe et strømlinet og simpelt flow overfor kunderne, så de ikke bliver belastet af en evt. filiallukning i lokalområdet.

4.2.3 Udvikling af filialer

Spar Nord kendes som en større nordjysk bank, der går op i det lokale miljø omkring bankens filialer, men med deres tidligere strategi har de fået udbredt Spar Nord-ånden til resten af landet. Dette har også betydet, at de er gået fra stort set kun at have filialer i Nordjylland, til nu at have flere filialer i resten af landet end i det oprindelige nordjyske markedsområde, som også passer sammen med deres nye strategi, om at være Danmarks mest personlige bank og ikke kun Nordjyllands.

Siden år 2008 er der sket flere ændringer, hvor banken bl.a. har opkøbt 7 filialer af Roskilde Bank, som betød, at de fik flere filialer uden for deres primære markedsområde. Derfra og frem til år 2012, hvor de fusionerede med Sparbank, lukkede de flere filialer og kom faktisk ned på samme antal, som de havde inden opkøbet af nogle af Roskilde Banks filialer. Lukningerne skete dog kun i Nordjylland, som var en del af deres strategi.

Figur 2: Udvikling i antallet af Spar Nords filialer fra år 2008 til år 2016



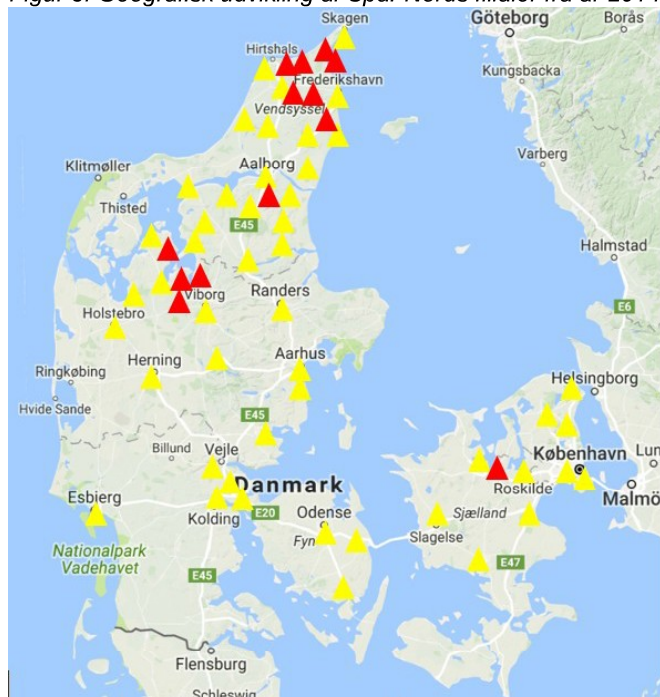
Kilde: Spar Nords årsrapporter fra år 2008 til år 2016

Som det ses af grafen steg antallet af filialer kraftigt ved fusionen med Sparbank i år 2012, og dette betød at der blev reduceret kraftigt i afdelingerne allerede året efter. Det var dog en naturlig ændring, da Spar Nord og Sparbank havde samme kundefokus, værdier og markedsområde⁵, hvorfor det ikke gav mening at have to filialer tæt på hinanden.

Spar Nord har fortsat sammenlægning af deres filialerne over de sidste fire regnskabsår, og til trods for opkøb af FIH Erhvervsbank, Basisbank og Danske Andelskassers Banker, er de nu nede på 58 filialer i hele landet. Som nedenstående billede viser, har Spar Nord nu flere filialer i resten af landet end i region Nordjylland.

⁵ www.sparnord.dk (2)

Figur 3: Geografisk udvikling af Spar Nords filialer fra år 2014 til år 2016



Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords årsrapporter fra år 2014 til år 2016. Røde trekanter er filiallukninger og gule trekanter er eksisterende filialer.

Blandt de filialer som Spar Nord har lukket, er der en rød tråd. Spar Nord vil gerne tilbyde alle deres kunder en filial med et fagligt miljø, og det har man ikke følt har været tilfældet i de mindre filialer, hvorfor de har lukket 13 filialer siden år 2014. Derudover har filialerne ligget i mindre byer med indbyggertal på maks. 4.100 (bilag 2 – tabel 1).

Selvom banken har reduceret deres afdelinger fra det højeste niveau på 90 i år 2012 til nu 58 filialer, har det ikke betydet at banken er blevet mindre. Tværtimod har de formået at udvide kundebasen med ca. 45 % fra 271.000 kunder i år 2008 (Spar Nords årsrapport 2008, side 16) til nu 394.000 i år 2016, samtidig med, at antallet af medarbejder er forholdsvis uændret fra år 2008 til år 2016. Kigges der nærmere på kundernes bopæl er det tydeligt, at Spar Nords primære markedsområde fortsat er Nordjylland. Ca. hver tredje indbygger i Nordjylland er kunde i banken, men hvor de især har en større udfordring i København, Århus og Odense⁶.

4.3 Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland blev grundlagt i år 1829 af fem mænd fra Randers og fik navnet Sparekassen for Randers By og omegn. Under 2. verdenskrig, ca. 113 år efter

⁶ www.finans.dk (1)

sparekassen blev grundlagt, udvider de forretningen for første gang. Indtil da har sparekassen bestået af én filial, men da det kun gik fremad for sparekassen, besluttedes det at udvide forretningen. I år 1943 foretog sparekassen sit første opkøb som siden hen, er sket utallige af gange, da det er blevet til 22 opkøb/fusioner gennemtiden, og i dag består sparekassen af 51 filialer, som primært er fordelt i Midt- og Sydjylland. De seneste år har de også udvidet med filialer på Sjælland.

I år 1988 ændres navnet til Sparekassen Kronjylland, da sparekassen havde udvidet sig uden for Randers By og omegn, hvorfor navnet ikke længere passede til sparekassen.

Sparekassen Kronjylland er i dag Danmarks største sparekasse og blandt Danmarks ti største pengeinstitutter (Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2015, side 19). Sparekassen henvender sig primært til privatkunder samt små og mellemstore virksomheder indenfor markedsområdet.

Da sparekassen havde stor succes, beslutter ledelsen i år 1984, at de gerne vil give kunderne større indflydelse og mulighed for at investere i garantbeviser. Bestyrelsen havde en ambition om 2.000 garantanter, men allerede efter få måneder havde 3.200 sikret sig et garantbevis⁷. I dag er Sparekassen Kronjylland en af Danmarks største garantsparekasser med end 36.000 garantanter (Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2016, side 24).

4.3.1 Sparekassen Kronjyllands strategi

De seneste år har Sparekassen lavet en strategi for 3 år af gangen. Ultimo år 2013 lancerede de strategien frem mod år 2016. Overordnet handler strategien om at skabe Danmarks bedste pengeinstitut i balance. For sparekassen handler det ikke kun om at tjene pengene, men de vil også skabe værdi for de fire væsentligste interessenter, som er:

- Kunderne
- Medarbejderne
- Sparekassen
- Samfundet

⁷ www.sparkron.dk (2)

Sparekassen lancerede fire kundeløfter, som skal synliggøre hvad kunderne kan forvente af dem. Deres fire kundeløfter er⁸:

- Du får nemt fat i os
- Du får flere muligheder
- Du får hurtig svar
- Du hører fra os

Disse kundeløfter skal være med til at sikre, at sparekassen er blandt de allerbedste i kundetilfredshedsundersøgelser.

Første del af strategien blev brugt på at skabe tid og rammer for rådgivningen af kunderne. Dette skete blandt andet igennem målrettede træningsforløb og forbedrede processer som mindskede rådgivernes tidsforbrug på administration. Derudover blev kunderne sat i fokus, da sparekassen begyndte at måle på kundernes udbytte af rådgivningsmøderne.

Som en del af strategien, lancerede sparekassen også "der hvor du er", med ønsket om at signalere, at de er en del af de lokalområder, hvor de driver afdelinger, men også hvor kunderne er i livet, da de ønsker at have langvarige relationer med deres kunder, både privat og erhvervsmæssigt. Med lanceringen af "der hvor du er", hentydes også til at sparekassen har et ønske om at udvide markedsområdet. Dette blev der især lagt vægt på i anden del af strategien. Her lå fokus på at skabe gode kundeoplevelser og udvide sparekassen med nye markeds- og forretningsområder. Dette skete blandt andet ved at der i perioden blev åbnet nye filialer samt medejerskab af et leasingselskab og forsikringsselskab.

4.3.2 Ny strategi

"Strategien 2016" har givet sparekassen et solidt fundament, og ud fra dette har de lanceret "Strategien 2019 - Fremtidens Sparekasse", hvilket har et hovedformål om at sætte kunden i centrum og består af tre elementer:

- Tilfredse kunder
- Fremtidens pengeinstitut
- Balance mellem sparekassens vigtigste fire interessenter

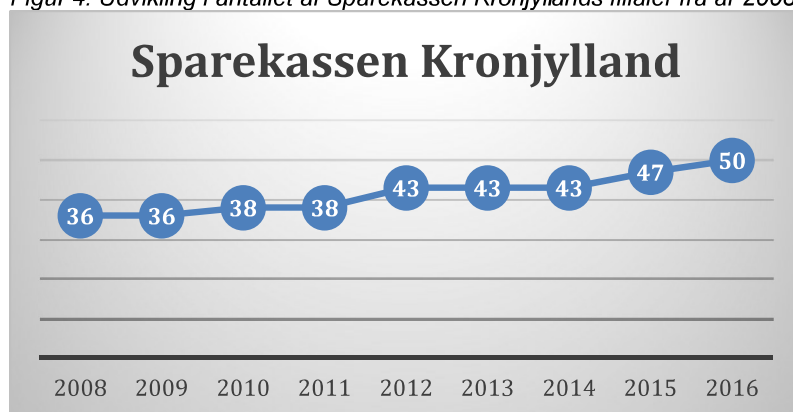
⁸ www.sparkron.dk (3)

Med strategien har sparekassen en ambition om at tænke langsigtet, have tætte relationer til deres kunder og sikre nye markedsområder. De gør derfor oprør med de store bankers forretningsmodel og vil fortsætte med filialåbninger, da de mener, at den lokale tilstedeværelse og personlige kunderådgivning stadig er alt afgørende for en kunderelation, selvom kunderne i stigende grad benytter sig af digitale platforme til bankforretninger⁹.

4.3.3 Udvikling i filialer

Endnu engang går Sparekassen Kronjylland imod strømmen og vælger at udvide, hvor andre pengeinstitutter reducerer. Sparekassen gjorde dette tilbage i 90'erne og har igen de seneste år åbnet flere filialer, som et led i deres strategi¹⁰. Udviklingen hos Sparekassen Kronjylland ses især fra år 2014 og fremad, hvor de netto har udvidet med 8 filialer landet over.

Figur 4: Udvikling i antallet af Sparekassen Kronjyllands filialer fra år 2008 til år 2016



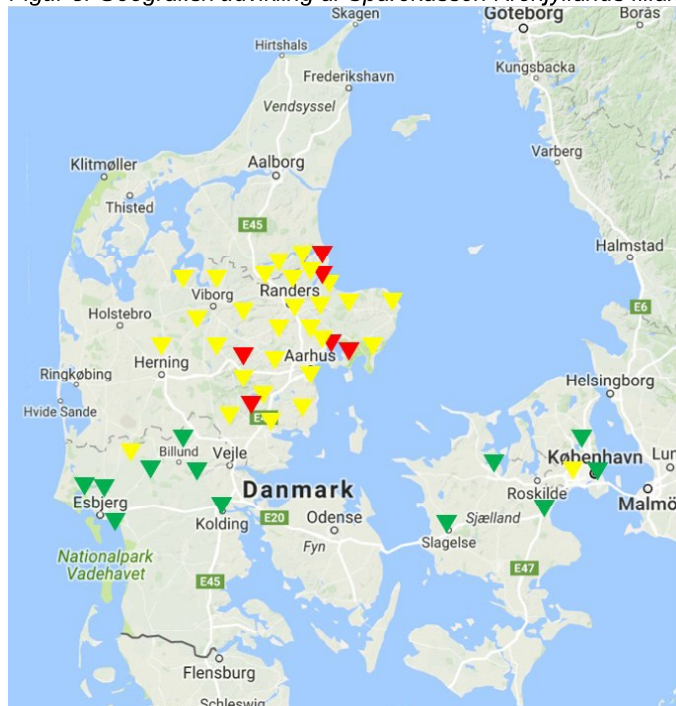
Kilde: Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra år 2008 til år 2016

Samtidig med udvidelsen af sparekassen, har de valgt også at udvide deres markedsområder, således at de ikke længere kun er i Midt-, Øst- og Sydjylland, men også på Sjælland. Udvidelsen på Sjælland skete første gang i år 2010, hvor afdelingen på Frederiksberg blev etableret. Sidenhen gik udvidelsen på Sjælland lidt i stå, og først i år 2015 blev markedsområdet udvidet markant, da de åbnede 5 nye afdelinger.

⁹ www.finanswatch.dk (1)

¹⁰ www.sparkron.dk (4)

Figur 5: Geografisk udvikling af Sparekassen Kronjyllands filialer fra år 2014 til år 2016



Kilde: Egen tilvirkning p.b.a. årsrapporter fra år 2014 til år 2016. Røde trekantede er filiallukninger, gule trekantede er eksisterende filialer og grønne trekantede er filialåbninger for perioden.

Som billedet viser har sparekassen ikke kun udvidet på Sjælland, men også i Syddanmark, hvor der er åbnet syv filialer, her af fem af afdelingerne er sket i forbindelse med opkøb af Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse. De har også været nødsaget til at slå nogle af deres afdelinger sammen, på baggrund af størrelsen, markedsmæssige muligheder og kundernes nærhed til afdelingen. Derudover har filialerne ligget i mindre byer med begrænset indbyggertal på maks. 2.100 (bilag 3 – tabel 1). Filiallukningerne er sket i Midtjylland, som er sparekassens primære markedsområde, med over 60 % af deres filialer.

En del af strategien om at blive fremtidens Sparekasse, handler om at udvide deres oprindelige markedsområder, da de har åbnet filialer i Sydjylland og på Sjælland. Sparekassen har et ønske om at ligge i de store byer, hvor der er vækstpotentiale hvad angår både indbyggertal men også erhvervslivet.

Allerede nu kan sparekassen se at det har været det rigtige for dem at udvide med nye filialer, da mange af dem allerede har givet overskud i forhold til budgettet, samtidig med at sparekassen er vokset med 60.000 kunder¹¹ og 105 medarbejdere (Sparekassen Kronjyllands årsrapporter 2012 – 2016, note 8) de seneste fem år.

¹¹ www.finansforbundet.dk (1)

Når sparekassen har åbnet filialer, har det været vigtigt at finde de rette medarbejdere og ledere, som kunne sikre, at afdelingen ville blive en succes. Det er især fra Spar Nord, at Sparekassen har ”stjålet”, når de har skullet rekruttere nye medarbejder¹².

Sparekassen Kronjylland tror på at relationer og personlig rådgivning også i en digital verden er et efterspurgt supplement til velfungerende selvbetjeningsløsninger, hvorfor de også vil fortsætte tendensen med at udvide deres markedsområde de næste par år. Derudover mener de, at for at kunne kende lokalområdet, være tæt på kunderne og kunne tiltrække nye kunder, betyder en fysisk afdeling meget.

4.4 Sammenligning af filialudvikling

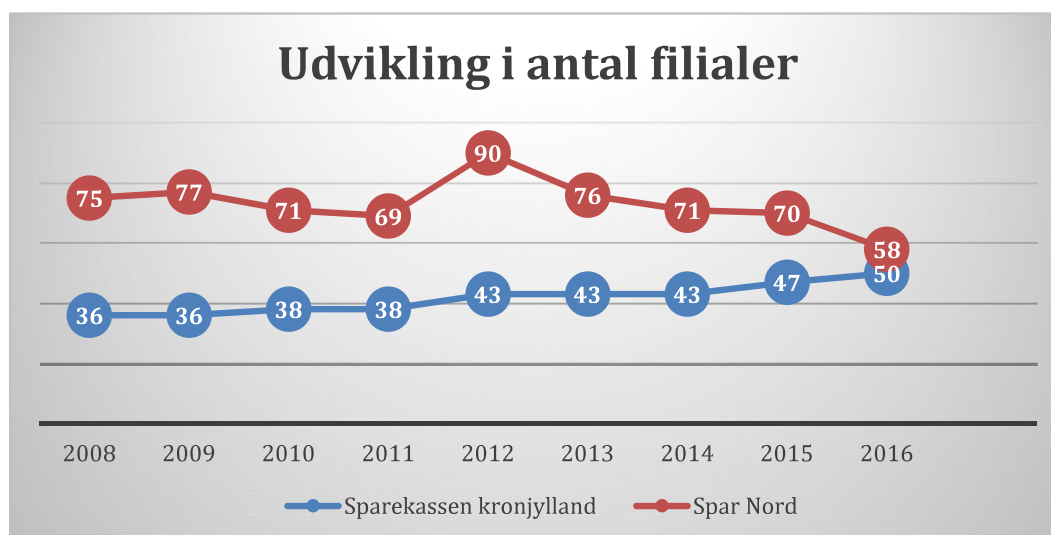
Når vi ser på Spar Nord og Sparekassen Kronjylland, har vi to jyske pengeinstitutter, som er startet med at have hver deres centrale hjemmebane i hhv. Nordjylland og Midtjylland med filialer og kunder, men deres strategi for fremtidens pengeinstitut er forskellig. Der er dog nogle lighedspunkter, da de gerne vil udvide deres markedsandel fra det primære område til nu at erobre kunder fra andre dele af landet.

De har begge set stort potentiale i at udvide med nye filialer på Sjælland og især i og omkring hovedstadsområdet, hvor den økonomiske udvikling er gået lidt hurtigere efter finanskrisen end flere steder i yderområderne af Danmark. Når det går godt økonomisk ét sted, så vil flere lege med om de samme kunder, da indtjeningen hurtigt kan øges her.

Spar Nord har opkøbt flere filialer fra forskellige banker og fusioneret med Spar Bank, som har gjort at de har udvidet deres markedsområde til nu at have filialer i stort set hele Danmark. Efterfølgende har de lukket et stort antal af afdelingerne især i deres primære markedsområde Nordjylland, da der skulle være bedre balance mellem filialerne dvs. fra regionalt til nationalt. Samtidig har de med deres nye strategi en plan om at skabe et bedre digitalt univers for kunderne, så de ikke føler, at det er en nødvendighed at have den fysiske kontakt, men at det er muligt at have en rådgiver i en filial i Nordjylland, mens kunden fx selv bor på Sjælland.

¹² www.finanswatch.dk (2)

Figur 6: Sammenligning af udviklingen i Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands filialer



Kilde: Egen tilvirkning pba. figur nr. 2 og nr. 4.

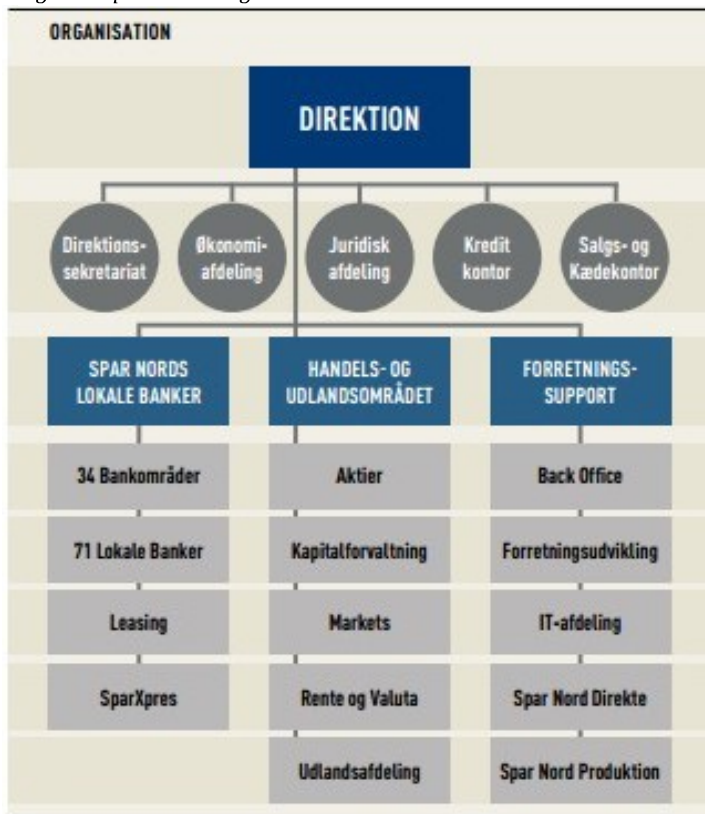
Når vi ser på Sparekassen Kronjylland har de også valgt at udvide deres markedsområde, men de har gjort det på Sjælland ved at åbne nye, og dertil har de valgt at udvide syd og sydvest for deres primære markedsområde ved opkøb af Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse i år 2015. De har derfor øget antallet af deres filialer løbende uden større udsving, men en fremgangsmåde, som ikke er den normale trend for branchen i øjeblikket. Her ser vi, at de fleste pengeinstitutter lukker filialer ved sammenlægninger for at minimere omkostningerne.

Sparekassen Kronjylland har forsat en strategi om at erobre nye markeds- og forretningsområder, hvor de mener, der er potentiale for en god indtjening. De tror fortsat på, at pengeinstitutterne kommer længst ved at møde kunderne fysisk i filialen, da det skaber den bedste kunderelation og personlige rådgivning, hvorfor de fortsat vil øge antallet af deres filialer, selvom de digitale platforme vinder ind hos mange kunder.

4.5 Organisationens analyse

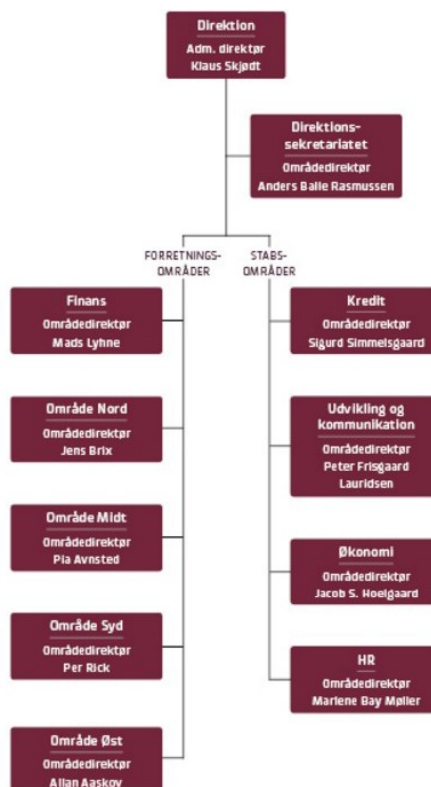
Vi har i det foregående afsnit beskrevet Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands strategi med henblik på at Spar Nord lukker filialer og Sparekassen Kronjylland udvider. Vi vil i dette afsnit se nærmere på organisationerne ud fra vores kendskab til pengeinstitutterne, som stammer fra deres årsregnskaber og hjemmesider.

Figur 7: Spar Nords organisation



Kilde: Spar Nords årsrapport fra år 2014 side 26

Figur 8: Sparekassen Kronjyllands organisation



Kilde: www.sparkron.dk (5)

Ovenstående billeder viser organisationsopdelingen hos henholdsvis Spar Nord¹³ og Sparekassen Kronjylland, som begge er funktionsopdelt. Ved en funktionsopdelt organisation opdeles arbejdsopgaverne og medarbejderne efter deres faglige kriterium, og hver funktionsleder refererer direkte til direktionen (Bakka & Fivelsdal 2014, side 58). Der dannes adskilte afdelinger, som samler og fremmer ekspertiserne indenfor de forskellige områder. De andre afdelinger har adgangen og ved, hvor de skal henvende sig for at få ekspertisen. Fordelene ved denne organisation er, at hver enkelt funktion bliver specialiseret og opnår stordriftsfordele. Det bliver nemmere for det enkelte pengeinstitut at kontrollere virksomheden og have ensrettet forretningsgange. Opdelingen af funktionerne efter deres faglige kompetencer er også en ulempe, da det skaber store forskelle mellem afdelingerne, som kommer længere væk fra hinanden, og der kan nemt opstå konflikter. Der kan også opstå manglende forståelse for helheden af de forskellige afdelinger.

¹³ De har ikke offentlig gjort et nyt organisationsdiagram siden år 2014, men det antages at det eneste som har ændret sig er antallet af filialer.

Spar Nords direktion består i dag af den administrerende direktør Lasse Nyby og to bankdirektører John Lundsgaard og Lars Møller¹⁴, hvor Sparekassen Kronjyllands direktionen består af den administrerende direktør Klaus Skjødt¹⁵.

Spar Nord har opdelt deres organisation i tre områder og Sparekassen Kronjylland i to områder. Det virker til at hos begge pengeinstitutter refererer områdedirektørerne direkte til direktionen. Der er ikke yderligere et mellemed, som ses hos mange af de større pengeinstitutter.

Med vores viden om Spar Nord, mener vi at områdedirektøren har stor magt og lokal beslutningskraft. Dette skyldes at de selv har ansvaret for at forretningsprofil, markedsbearbejdning og medarbejderforhold er i overensstemmelse med deres strategi og dertil refererer de direkte til direktør Lasse Nyby (Spar Nords årsrapport 2014, side 26). Spar Nord er derfor meget decentraliseret, da områdedirektøren har frihed under ansvar. Det samme gælder for Sparekassen Kronjylland. De valgte for få år siden at ændre deres organisation, da sparekassen er vokset betydeligt i kunde og medarbejderantal, og derfor skulle der en ny og fladere struktur på organisationen. Dette betyder at de i dag har en klar ansvarsfordeling og stor decentral beslutningskraft¹⁶.

Spar Nords to andre områder, handels- og udlandsområdet samt forretningsupport, er med til at supplere de lokale banker, hvor funktioner som direktionssekretariat, økonomi, jura, kredit og salg er stabsfunktioner under direktionen.

Hos Sparekassen Kronjylland er det andet område deres stabsfunktioner hvor kredit, udvikling og kommunikation, økonomi og HR er under direktionen. Ved siden af disse er direktionssekretariatet. Ud fra organisationsdiagrammet er det tydeligt at se, at Spar Nord er noget større end Sparekassen Kronjylland, da de udover at have flere funktioner også har mere forretningsupport.

Sammenligner vi Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands organisationer med Mintzbergs organisationsformer (Bakka & Fivelsdal 2014, side 93 – 98), er de forholdsvis ens og er opdelt efter hans teori om maskinbureaukratiet.

¹⁴ www.sparnord.com (3)

¹⁵ www.sparkron.dk (6)

¹⁶ www.sparkron.dk (7)

Topledelsen (*strategic apex*) og mellemlinjen (*middle line*) er mindre end et typisk maskinbureaukrati, fordi andelen af ledere er begrænset hos begge pengeinstitutter. I Spar Nord og i Sparekassen Kronjylland er der kun to ledere imellem rådgiveren og direktionen, nemlig filialchefen og områdedirektøren, hvorimod hos fx Danske Bank er der fem mellemlinje op til direktionen¹⁷. Rådgiverne (*operating core*) er en stor og vigtig del hos begge pengeinstitutter, da det er den største del af medarbejderstaben.

Støttestablen (*support staff*) er større hos Spar Nord end hos Sparekassen Kronjylland, når vi kigger på deres organisationsdiagram. Hos Spar Nord er deres tredje område i diagrammet deres *support staff*, hvorimod i Sparekassen Kronjyllands organisationsdiagram er det ikke tydeligt vist, hvor deres *support staff* hører til. Spar Nord har de sidste par år brugt meget tid på at ændre deres strategi, hvor især de digitale løsninger har været i fokus. Vi har set at medarbejderantallet er steget, hvilket også indikerer, at deres *support staff* er blevet større, da de samtidig har reduceret i deres filialer. Modsat har Sparekassen Kronjylland mere fokus på deres *operating core* end deres *support staff*, da det antages at ansættelserne af nye medarbejdere er sket i forbindelse med filialåbninger. Planlægning og effektivisering (*technostructure*) er nogenlunde ens for Spar Nord og Sparekassen Kronjylland, da de begge har nogle interne afdelinger såsom et kreditkontor, HR, markedsførings- og økonomiafdeling. Spar Nord er et større pengeinstitut, hvorfor det forventes at deres *technostructure* er større her end hos Sparekassen Kronjylland.

4.5.1 Management vs. lederskab

For at organisationen kan fungere, er det vigtigt at ledelsen træffer de rigtige beslutninger, men opfattelsen af begge pengeinstitutters ledelse har ligheder, som kan sammenlignes med teorien om *management* og *lederskab* (Bakka & Fivelsdal 2014, side 216). Vi har ud fra Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands organisationsdiagram, strategier samt tilgængelig information på deres hjemmeside, fået en forestilling af ledelsen i de to pengeinstitutter, og her ser vi nogle forskelligheder.

Hos Spar Nord er der meget fokus på de teknologiske og de økonomiske ressourcer, der kan gavne deres bundlinje i fremtiden. Det ses især overfor kunderne, hvor den

¹⁷ Egen tilvirkning jf. Danske Banks interne portal

digitale platform er i rivende udvikling, og dette vil Spar Nord også udnytte. De vil gerne skabe et bedre produktionsflow og automatisere flest mulige processer. Der bliver lagt stor vægt på effektiviseringen, og det handler om at få skabt et stort overskud med en egenkapitalforrentning på 9 – 11 % (Spar Nords årsrapport 2016, side 19), så de også kan tilgodese deres aktionærer. Vi mener derfor at administrerende direktør Lasse Nyby og den øvrige del af direktionen, driver Spar Nord frem via *management* tilgangen.

Når vi i stedet nærstuderer Sparekassen Kronjylland, og specielt ser på deres strategi, handler det mere om udvikling af sparekassen, hvor deres værdier og etik er i højsæde. Tankegangen hos den administrerende direktør Klaus Skjødt går mere op i at medarbejderne, kunderne og lokalsamfundet har det godt, end at sparekassen genererer et millionoverskud¹⁸, som flere af de største banker i Danmark gør i øjeblikket. Klaus Skjødt har det menneskelige synspunkt med, set fra medarbejderne og kundernes side, når han gerne vil fastholde sine filialer og endda øge antallet. Han sørger for at hans ansatte ikke bliver udskiftet af en computer, og at kunderne har en direkte kontakt til deres personlige rådgiver uden om et callcenter. Ud fra dette mener vi, at Sparekassen Kronjylland ledes ud fra teorien om *lederskab*.

4.5.2 Kultur jf. Hofstede

Den hollandske sociolog Geert Hofstede (Bakka & Fivelsdal 2014, side 178) definerer kultur som ”den kollektive mentale programmering, som gør, at man kan kende forskellige menneskelige grupperinger”. Han har set på de nationale kulturer, hvor der er betydelig forskel afhængig af, hvilket land man ser på. Hofstedes teori tager udgangspunkt i 4 parametre¹⁹:

1. Magtdistance
2. Struktureringsbehov
3. Individualisme vs. kollektivism
4. Maskulin vs. feminin dominans.

¹⁸ www.finanswatch.dk (3)

¹⁹ www.geert-hofstede.com (1)

Magtdistance

Generelt i Danmark er magtdistancen lav (18), som betyder, at vi har en lidt afslappet ledelsesstil, hvor vi godt kan komme tæt på ledelsen og også komme med vores meninger uden, at dette betyder en fyring. Når vi ser på Spar Nord mener vi, at magtdistancen er lav, da områdedirektørerne har en stor lokal beslutningskraft – frihed under ansvar. Dette er også tilfældet hos Sparekassen Kronjylland, hvor en organisationsændring betød at der blev givet mere ansvar ud til de enkelte område direktører. Sættes de to pengeinstitutter op imod hinanden, mener vi at de begge er på ca. samme niveau, som det generelle billede af Danmark.

Struktureringsbehov

Struktureringsbehovet er ikke højt i Danmark (23), da vi er forholdsvis omstillingsparate og klar på nye udfordringer. Det vurderes at Spar Nord er klar på at omstille sig, og følge med den digitale udvikling. Dette viser de ved ændringen i deres strategi, og planerne om at skabe en effektiv bank, hvor processerne er fuldt optimeret. Den samme udvikling ser vi i de større banker, som også tilbyder rene e-filialer. Sparekassen Kronjylland anses derimod ikke nær så omstillingsparat, da de holder fast i tankegangen om en fysisk filial, men de er til gengæld klar på udfordringen og investeringen i udvidelsen af de fysiske filialer. Vi ser derfor at Spar Nord ligger under niveauet i Danmark, mens Sparekassen Kronjylland ligger lige over.

Individualisme

Flere virksomheder i Danmark har opsat mål for den enkelte medarbejder, som denne skal stræbe efter, og som gør, at vi har en høj individualisme (74). Vi kender ikke til den interne arbejdsgang og målsætning for Spar Nord eller Sparekassen Kronjylland, men vi forventer, at der også er sat målsætninger for medarbejderne, som de skal opnå og måske også på et individuelt niveau. Vi mener derfor, at begge pengeinstitutter ligger på samme niveau som Danmark.

Maskulinitet

Der er en feminin dominans i Danmark (16), da vi har et samfund hvor velfærd betyder meget. Dette vil også være det generelle billede af Sparekassen Kronjylland, som går meget op i velfærdet både hos medarbejderne, men også hos kunderne og lokalsamfundet. Modsat Sparekassen Kronjylland er Spar Nord noget mere maskulint domineret, da det handler om at skabe en god bundlinje.

4.6 Delkonklusion

Når vi sammenholder disse to pengeinstitutter med hinanden er der en del ligheder, så som at begge er oprindelig fra det jyske ophav, og de vil gerne have flere kunder fra resten af Danmark, så de kan blive bank eller sparekasse for alle. Lighederne ophører dog også der, da deres tankegang og strategi er forskellig, lige som deres ejerstruktur.

Forskellen på disse to pengeinstitutter ses især i deres ejerforhold, hvor Spar Nord er ejet af aktionærerne og sparekassen er selvejende. De har også hver deres strategi for fremtiden, og her satser Spar Nord på den digitale bankverden, hvor mere og mere skal effektiviseres. Dette betyder også, at der ikke er brug for så mange filialer fremover, da mange af deres kunder vil klare det meste online, og bruge deres rådgiver via telefon og mail uden fysisk kontakt. Sparekassen Kronjylland går derimod den modsatte vej. De ønsker den personlige relation til kunderne via de fysiske filialer, og de satser derfor på at åbne flere i fremtiden. Hidtil er det blevet til 7 stk. fra år 2014 til år 2016.

Opbygning af deres organisationer er begge funktionsopdelt, men der er nogle flere ansvarsområder i Spar Nord end i Sparekassen Kronjylland. Vi mener også der er forskel på hvordan de begge bliver ledet. Lasse Nyby har en administrerende tankegang hos Spar Nord, som ligner *managementstilen*, hvor Klaus Skjødt er mere i den modsatte kategori med et *lederskab* af sparekassen, da de menneskelige værdier er i højsæde.

5. Regnskabsanalyse

Med udgangspunkt i årsrapporterne fra år 2014 til år 2016 for henholdsvis Spar Nord og Sparekassen Kronjylland, vil vi analysere, hvordan økonomien i hvert pengeinstitut har udviklet sig over denne årrække. Vi vil beregne ICGR, ROA, ROE og WACC, som skal give os et indblik i, hvordan deres motor fungerer, og til sidst vil vi se nærmere på deres økonomi i forhold til det enkelte pengeinstituts strategi omkring filiallukninger/åbninger.

Igennem denne periode er der sket mange ændringer for Spar Nord. De har opkøbt andre banker, etableret ny IT-plattform, nyt fordelsprogram og ny strategi, som har haft indvirkning på deres økonomi. Sparekassen Kronjylland har derimod ikke lavet de store ændringer, som har påvirket hele sparekassen, men de har som en del af deres strategi udvidet antallet af deres filialer i Danmark, hvor bl.a. deres geografiske område i Jylland er blevet udvidet efter overtagelse af Vorbasse-Hejnsvig Sparekassen, og samtidig har de åbnet flere filialer på Sjælland.

5.1 ICGR

ICGR (*International Capital Generation Rate*) er et udtryk for, pengeinstituttets evne til at øge egenkapitalen ved egen virkning, uden at det påvirker kapitalprocenten, såfremt vægtningsmikset²⁰ på ny udlån, er det samme som det bestående.

ICGR består af tre led, som efterfølgende vil blive analyseret enkeltvis og beregnes på følgende måde (Gup & Kolari 2005, side 365):

$$ICGR = \frac{1}{\text{Capital ratio}} * \text{Return on assets} * \text{earnings retention ratio}$$

$$\text{Capital ratio} = \frac{\text{egenkapital}}{\text{aktiver}}$$

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{aktiver}}$$

$$\text{Earnings retention ratio} = \frac{\text{resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{resultat efter skat}}$$

²⁰Med vægtningsmiksets menes, at udlån vægtes i forhold til hvor meget det skal vægte i de risikovægtede poster. Fx vægter blanco lån mere end lån med pant i fast ejendom indenfor 80 %. Nye udlån i ICGR, skal altså have samme vægt som bestående før det ikke påvirker solvensen.

5.1.1 Spar Nord

Udviklingen i Spar Nord's ICGR er faldende i hele perioden og skyldes primært at de har haft en markant stigning i udbytte til aktionærerne, som har medført at deres EER (*earnings retention ratio*) er faldet markant. Udviklingen i EER viser, at Spar Nord har valgt at udbetale udbytte til aktionærerne i stedet for, at overføre årets overskud til egenkapitalen.

Tabel 1: ICGR for Spar Nord

	2014	2015	2016
ICGR	5,87 %	3,60 %	2,71 %
Udlånsvækst ²¹	1,71 %	-5,01 %	1,53 %

Kilde: bilag 4 – tabel 1

Som ovenstående tabel viser, kunne Spar Nord have haft en større udlånsvækst, uden at det ville påvirke deres kapitalprocent, da ICGR er højere end deres aktuelle udlånsaktivitet (Spar Nord's årsrapporter 2014, 2015 (note 22) og 2016 (note 19)). Dette kan blandt andet skyldes den hårde konkurrence på udlånsmassen blandt pengeinstitutterne.

Capital Ratio

Tabel 2: Capital ratio for Spar Nord

	2014	2015	2016
Egenkapital	7.033.000.000 kr.	7.474.700.000 kr.	7.764.700.000 kr.
Aktiver	78.825.000.000 kr.	76.357.000.000 kr.	78.473.000.000 kr.
Capital ratio	8,92 %	9,79 %	9,89 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nord's årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Som ovenstående tabel viser er Spar Nord's *capital ratio* stigende i perioden, men ligger forholdsvis stabil. Det er især fra år 2014 til år 2015, der sker en udvikling, da Spar Nord formår at have en stigende egenkapital samtidig med, at deres aktiver falder. Udviklingen i aktiverne skyldes primært bankudlånene og lavere renter på deres obligationsbeholdning, som vil blive analyseret nærmere i ROA (*return on assets*). Udviklingen i egenkapitalen skyldes udviklingen i lovpligtige reserver, forslået udbytter og overført overskud.

Ændringen i deres udbyttepolitik påvirker egenkapitalen meget, men dette vil vi komme nærmere ind på under EER. Samtidig med at deres udbytte er steget markant har Spar Nord stadig formået at have en stigning i deres overførte overskud. De sørger for, at der ud fra nettoresultatet afsættes til udbytte således, at aktionærerne tilgodeses,

²¹ Der er taget udgangspunkt i Spar Nord's bankaktiviteter.

mens de samtidig har et pænt overført resultat, således at de har penge på kistebunden ved en evt. krise.

ROA

Tabel 3: ROA for Spar Nord

	2014	2015	2016
Nettoresultat	613.600.000 kr.	896.800.000 kr.	838.200.000 kr.
Aktiver	78.825.000.000 kr.	76.357.000.000 kr.	78.473.000.000 kr.
ROA	0,78 %	1,17 %	1,07 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Udviklingen i Spar Nords ROA skyldes primært, at deres nettoresultat er steget markant, hvorimod at aktiverne er næsten uændret.

Faldet i renteindtægter kan bl.a. skyldes, at der i perioden har været en historisk lav rente, som også har presset Spar Nords rentemarginaler på udlån, dertil har de også haft lavere renter på deres obligationsbeholdning. Banken har formået at udvide deres aktiviteter på udlånssiden med ca. 1,5 % for år 2016, som er positivt, men det er ikke en særlig stor vækst, som også afspejler kundernes manglende "lånelyst".

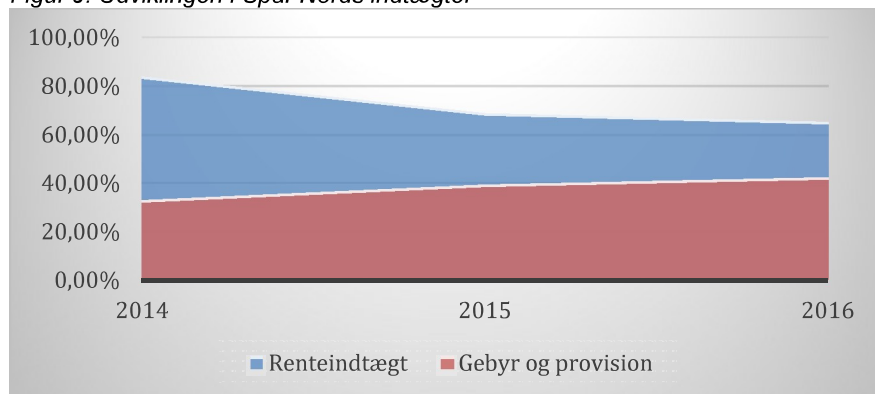
Det er positivt for Spar Nord, at deres renteudgift er faldet på trods af, at der stort set i hele perioden har været en negativ rente på nationalbankens indskudsbevisrente, og en stigning i bankkundernes indlån. Indlånet er steget på anfordringskonti, hvor indlånsrenten er minimal og faldet på opsigelseskonti og særlige indlånsformer, hvor renten er højere. Banken har forsøgt at afhjælpe deres udgifter ved at indføre negative renter for store erhvervskunder²² og løbende nedjusteret indlånsrenten for privatkunder. Derudover opjusterer de ligeledes deres gebyrer for kunder, som ikke er digitale eller ikke er helkunder i banken.

Generelt for perioden er renteindtægter og renteudgifter faldet, hvor gebyrer og provisionsindtægter steget. Faldet i nettorenteindtægter opvejes af stigende nettogebyrindtægter. Den lave indlånsrente har også medført, at Spar Nord oplever en stigning i deres puljeordninger, som også afspejles i deres gebyrindtægter, da indtægten fra værdipapirhandel og depoter er steget med ca. 76 % i analyseperioden. Derudover har den høje konverteringsbølge i år 2015 med historiske lave renter på fastforrentet obligationslån også haft en positiv indvirkning på stigende gebyrer og

²² www.finanswatch.dk (4)

provisioner. Som det også ses af grafen neden for, falder renteindtægterne og gebyr- og provisionsindtægterne stiger.

Figur 9: Udviklingen i Spar Nords indtægter



Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Set over hele perioden er der sket et samlet fald i udgiften til personale og administration, men den er stigende fra år 2015 til år 2016. Udviklingen i personaleudgifter er primært præget af stigende lønudgifter i forbindelse med overtagelse af ansatte fra FIH Erhvervsbank, ny ansættelser i forbindelse med IT konvertering samt fratrædelsesgodtgørelser i forbindelse med implementering af den nye strategi. Faldet i administrationsudgifter skyldes primært, at Spar Nord har skiftet deres IT-system ud, hvilket fremover giver en årlig besparelse på kr. 55 mio. Samtidig er der også sket et fald i lokaleudgifter, hvilket skal sammenholdes med filiallukningerne. Vi vil senere komme nærmere ind på dette i afsnit 5.8.1.

Spar Nord har mange landbrugskunder, og landmændene har i vores regnskabsperiode, været hårdt ramt. Først rammer krisen imellem EU og Rusland i år 2014 og efterfølgende i år 2015 de meget lave priser på svinekød og mælkeprodukter. Begge kriser medførte, at mange af bankens landbrugskunder havde negativ konsolidering, hvorfor Spar Nord har haft store nedskrivninger på disse kunder, men samlet set formår de at have faldende nedskrivninger i perioden.

ROA påvirkes også af salget af aktieposten i Nørresundby Bank. Dette går ind og påvirker kursreguleringerne og skatten i år 2016. Resultatet før skat er lavere i år 2016 end i år 2015, men de betaler alligevel mere i skat. Den lavere skatteprocent skyldes blandt andet kursgevinsten på salget af aktierne i Nørresundby Bank i år 2015 var skattefrie.

EER

Spar Nords ICGR er som tidligere nævnt, især påvirket af det tredje led, EER, som har et markant fald i hele perioden.

Tabel 4: EER for Spar Nord

	2014	2015	2016
Nettoresultat	613.600.000 kr.	896.800.000 kr.	838.200.000 kr.
Udbytte	200.800.000 kr.	627.700.000 kr.	627.700.000 kr.
Nettoresultat	613.600.000 kr.	896.800.000 kr.	838.200.000 kr.
EER	67,28 %	30,01 %	25,11 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords årsrapporter fra år 2014 til år 2016

EER er påvirket af den samlet fremgang i nettoresultatet som beskrevet ovenfor, men er primært påvirket af Spar Nords udbyttepolitik. I år 2013 ændrede Spar Nord på deres udbyttepolitik, således at de vil udlodde 1/3 af årets nettoresultat i udbytte. Dette blev ændret igen i august 2015, til at de vil udlodde mindst 2/3 af årets nettoresultat i udbytte, såfremt de ikke kan finde mere værdiskabende investeringsmuligheder og samtidig under forudsætning, at deres målsætninger på kernekapitalprocent og kapitalprocent er opfyldt. Det forslåede udbytte er steget til ca. det tredobbelte i år 2016 i forhold til år 2014. Dette skal også ses i forhold til deres udbytte pr. aktie, som er gået fra kr. 1,60 pr. aktie i år 2014 til kr. 5 pr. aktie i år 2016. Den stigende udbyttepolitik skal sammenlignes med, at de har polsteret sig igennem de seneste år for at imødekomme de nye kapitalkrav. Samtidig kan en øget "opsparing" for banken blive en omkostningen i det nuværende rentemiljø med negativ indskudsbevisrente.

5.1.2 Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland har en stigning i deres ICGR pga. fald i deres *capital ratio* og en mindre stigning i ROA, som analyseres nærmere i de efterfølgende afsnit. Sparekassen er ikke en bank, hvorfor de ikke udbetaler udbytte, og derfor er deres EER er 100 %. Vi vil derfor ikke komme nærmere ind på dette led i forhold til ICGR. Udviklingen i ICGR påvirkes af manglende udbetaling af udbytte, for havde dette været tilfælde, ville deres ICGR være noget lavere.

Tabel 5: ICGR for Sparekassen Kronjylland

	2014	2015	2016
ICGR	4,70 %	7,37 %	7,49 %
Udlånsvækst ²³	-1,41 %	14,20 %	15,43 %

Kilde: bilag 4 – tabel 2

²³ Jf. deres tilsynsdiamant for hvert regnskabsår.

Modsat Spar Nord har Sparekassen Kronjylland en stigende ICGR i hele perioden. Den højere udlånsvækst i år 2015 og år 2016, set i forhold til ICGR, er med til at påvirke deres kapitalprocent, som i samme periode er faldende²⁴. Fordi ICGR er lavere end udlånsvæksten, kan de få behov for yderligere tilførsel af kernekapital herunder hybrid og supplerende kapital. Det er vigtigt for Sparekassen Kronjylland at kunne skabe en god indtjening via deres udlån, da de ikke på samme måde som Spar Nord kan tilføje yderligere kapital via en aktieudvidelsen. Derfor skal sparekassens ICGR også gerne være højere end Spar Nord.

Capital ratio

Tabel 6: Capital ratio for Sparekassen Kronjylland

	2014	2015	2016
Egenkapital	2.472.020.000 kr.	2.697.624.000 kr.	2.961.498.000 kr.
Aktiver	16.714.288.000 kr.	19.436.078.000 kr.	21.844.546.000 kr.
Capital ratio	14,79 %	13,88 %	13,56 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Sparekassen Kronjylland har haft et mindre fald i deres *capital ratio* i perioden fra år 2014 til år 2016. Faldet skyldes, at både deres egenkapital og aktiver er steget i perioden. Stigningen i egenkapitalen skyldes primært en stigning i det overførte overskud og stigning i garantkapitalen. Stigningen i det overførte resultat relateres til deres nettoresultat, som vil blive beskrevet nærmere under ROA.

Interessen fra kundernes side har også været stigende, da deres garantkapital er steget med knapt kr. 125 mio. over perioden. Dette gør også at de nu vil ændre på det mindste samt det maximale garantindskud, som hidtil har været på kr. 20.000 for både private- samt erhvervsгарanter. Det betyder at sparekassens гарanter fremover skal have minimum kr. 30.000²⁵ i garantindskud for at være SparKron Garant. Kunderne vil derfor fremover kunne indskydes op til kr. 50.000 som privatkunde og som erhvervskunde forhøjes grænsen til maksimalt kr. 100.000 (Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2016, side 17). Ændringen træder i kræft pr. 1. juli 2017, hvorfor dette kan have en større positiv indflydelse på deres egenkapital efter dette års regnskab.

I denne periode har vi også set, at det er i disse, år at Sparekassen Kronjylland har udvidet filialantallet fra 43 til 50 filialer. Dette har også betydet, at de har fået flere

²⁴ Se afsnit 6.3

²⁵ www.sparkron.dk (8)

kunder, hvorfor det også er en af grundene til, at de ser en stigning i deres garantkapital.

ROA

Tabel 7: ROA for Sparekassen Kronjylland

	2014	2015	2016
Nettoresultat	116.220.000 kr.	198.835.000 kr.	221.825.000 kr.
Aktiver	16.714.288.000 kr.	19.436.078.000 kr.	21.844.546.000 kr.
ROA	0,70 %	1,02 %	1,02 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Sparekassen Kronjylland har også haft en generel stigning i deres ROA, som især ses i deres nettoresultat, hvor de har haft en stigning i deres gebyrindtægter og udbytte fra deres aktiebeholdninger. Når vi ser nærmere på Sparekassen Kronjyllands aktiver, er disse steget en del over denne periode, hvilket ikke trækker deres ROA i den rigtige retning. Dette betyder nemlig, at deres nettoresultat skal stige væsentlig mere for, at der ses en stigning i deres ROA. Stigningen i deres nettoresultat skyldes bl.a. en stigning i deres nettorente og gebyrindtægter og et fald i deres nedskrivninger.

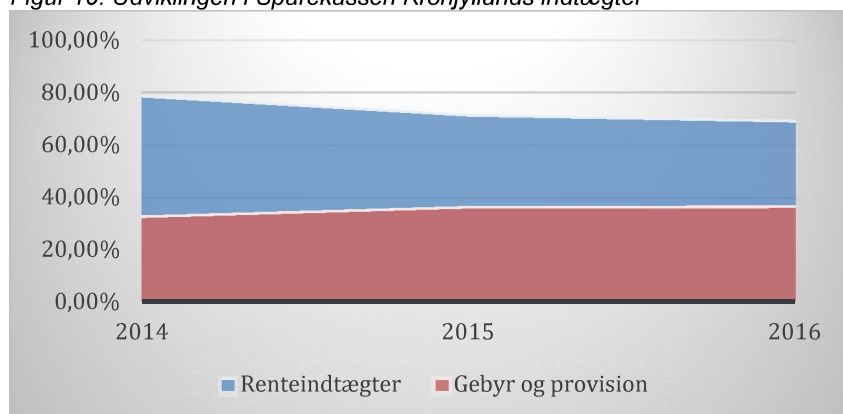
Lige som Spar Nord har Sparekassen Kronjylland haft en faldende renteindtægt, som skyldes, at deres indtjening på udlån til kunderne er faldet i denne periode pga. et rentefald. Dette har dog også påvirket deres renteudgifter positivt, så disse er halveret, og udbyttet fra deres aktiebeholdning er samtidig steget. De har haft en stor stigning i deres gebyr- og provisionsindtægter fra år 2014 til år 2015, som steg pga. danskernes lyst til at omlægge lån i år 2015, hvor renten faldt til et historisk lavt niveau.

De har haft fokus på at skabe de rigtige udlån dvs. udlån til nye økonomisk robuste kunder, som de bl.a. har fået ved at åbne nye filialer i større byer, hvor den økonomiske udvikling har været i fremdrift. Sparekassen har derfor formået at øge deres udlån med over 30 % (Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2016, side 40) fra år 2014 til år 2016, hvorfor vi også ser, at deres aktiver stiger så markant. Samtidig har de også konstateret, at deres renteindtægter er faldet med kr. 43 mio. over denne periode, da konkurrencen på udlån er ekstrem hård for alle pengeinstitutter, og alle er også presset på rentemarginalen, som har været falden i denne periode.

Faldet i renteindtægterne kan dog opvejes af sparekassens, minimering af deres renteudgifter, da de løbende har nedsat deres indlånsrente på kundernes konti, hvorfor

der ses et fald med næsten 50 % fra år 2014 til år 2016 i renteudgifterne. Samtidig er deres gebyr- og provisionsindtægter steget med ca. 16 % i denne periode bl.a. pga. mange omlægninger af kundernes lån, men samtidig har vi også set et boligmarked hvor der sker mange flere handler end for bare få år siden. Dette kan sammenholdes med Sparekassen Kronjyllands stigning i udlånsmassen, hvor disse tre parametre især har skabt en øget gebyr- og provisionsindtægt.

Figur 10: Udviklingen i Sparekassen Kronjyllands indtægter



Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Som det også ses af ovenstående graf er indtægterne hos Sparekassen Kronjylland også løbende ændret over disse tre år, som vi så hos Spar Nord. Pengeinstitutterne er presset på rentemarginalerne i øjeblikket, og derfor må der ændres på gebyrstrukturen, så de kan opretholde et fornuftigt indtjeningsgrundlag. Sparekassen har været gode til at reducere deres indlånsrenter, men samtidig har de også fået en større indlånsmasse. De har haft et fald i indlånskonti med bindingsperiode, hvor der gives en højere rente, og samtidig er der sket en stor stigning i indlån på kundernes anfordringskonti.

De udgifter, som ses jf. regnskaberne i denne periode er bl.a. på personale og administrationssiden. Her sker der nemlig en stor stigning, som skyldes at de er blevet flere medarbejdere, og der er åbnet en del nye filialer. Men sættes dette tal op imod stigningen af deres nettoresultat, er dette ikke særlig slemt.

For Sparekassen Kronjylland er det naturligt at være med til at udvikle landbruget i deres markedsområde, men de ønsker ikke at udvide eksponeringen på dette område. De har godt nok haft et fald i deres nedskrivninger generelt, men når der ses på landbruget alene, er der desværre sket en stigning på 2,5 %-point.

Skal de forbedre deres ROA, bør sparekassen umiddelbart se på deres udlån, som er steget væsentlig over de sidste tre år. Dette har skabt en god indtjening på renteindtægternes side, men dette gør også, at deres aktivside stiger mere end de reelt har tjent. Dette nævner Sparekassen også selv i regnskabet ved at indikere at de er presset på rentemarginalen, som presser branchen og sektoren generelt.

5.2 ROE

ROE (*Return on Equity*) viser egenkapitalforrentningen og er derfor vigtig for investorerne, da nøgletallet fortæller om pengeinstituttet er en attraktiv investering. For at investorerne bedre kan forholde sig til ROA og ROE, kan begge nøgletal sammenlignes med en 10 årig statsobligation. ROE skal udover ROA også sammenholdes med de kapitalkrav, der stilles til pengeinstitutterne og som kun strammes i fremtiden. Nøgletallet beregnes som vist nedenfor.

$$ROE = \frac{\text{Nettoresultat i alt}}{\text{Egenkapital i alt}}$$

Da ROE er påvirket af udviklingen i nettoresultatet og egenkapitalen, som er beskrevet ovenfor under afsnittene ROA og *capital ratio* vil vi ikke komme nærmere ind på udviklingen i dette afsnit men kort belyse udviklingen i Spar Nords og Sparekassen Kronjyllands ROE for senere at kunne sammenligne ROA og ROE.

5.2.1 Spar Nord

Udviklingen i Spar Nords ROE har samme udvikling som deres ROA. Generelt i perioden er den stigende, men der opleves et fald i år 2016 i forhold til år 2015.

Tabel 8: ROE for Spar Nord

	2014	2015	2016
Nettoresultat	613.600.000 kr.	896.800.000 kr.	838.200.000 kr.
Egenkapital	7.033.000.000 kr.	7.474.700.000 kr.	7.764.700.000 kr.
ROE	8,72 %	12,00 %	10,80 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Ovenstående tabel viser udviklingen i Spar Nords ROE i perioden år 2014 til år 2016. Grundet de lovgivnings- og investeringsmæssige krav skal ROE være så høj som muligt, og det er kun sundt at Spar Nord oplever en generel stigning igennem analyseperioden.

5.2.2 Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland har som tidligere nævnt en rigtig flot stigning i deres nettoresultat, som bl.a. ses ved stigning i kursreguleringerne og et fald i nedskrivningerne. Dog er det nedskrivningerne vedr. deres landsbrugskunder, som fortsat tynger på denne post (Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2016, side 15).

Tabel 9: ROE for Sparekassen Kronjylland

	2014	2015	2016
Nettoresultat	116.220.000 kr.	198.835.000 kr.	221.825.000 kr.
Egenkapital	2.472.020.000 kr.	2.697.624.000 kr.	2.961.498.000 kr.
ROE	4,70 %	7,37 %	7,49 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Når vi ser på Sparekassen Kronjyllands ROE, er denne steget med næsten 60 % i løbet af disse tre år, som skyldes at både nettoresultat og deres egenkapital er steget væsentligt i denne periode, men her er ROE'en steget over hele perioden modsat ROA, som faldt en lille smule fra år 2015 til år 2016.

5.3 Sammenligning af ROA og ROE

I de foregående afsnit har vi beskrevet udviklingen i ROA og ROE. I dette afsnit vil vi sammenligne dem med hinanden og udviklingen i forhold til en 10-årig statsobligation, som kan være en alternativ investering for en investor.

5.3.1 Spar Nord

Set over hele perioden er ROA steget fra 0,78 % til 1,07 %, og ROE fra 8,72 % til 10,80 %, men begge nøgletal var højest i år 2015 og faldt derfor en smule i år 2016, som også tidligere konstateret.

Tabel 10: Sammenligning af ROA og ROE med en 10 årige statsobligation for Spar Nord

	2014	2015	2016
ROA	0,78 %	1,17 %	1,07 %
ROE	8,72 %	12,00%	10,80%
10-årige statsobligation	1,19 %	0,51 %	0,27 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. ovenstående beregninger samt bilag 5 – tabel 1

Som ovenstående tabel viser, har ROA og ROE samme udvikling, men ROE ligger dog markant højere end ROA, hvilket betyder, at Spar Nord tjener penge på deres fremmedkapital, og samtidig kan dette også indikere, at de har en høj gæld, når ROA er lav og ROE'en er høj. For Spar Nord er det vigtigt, at deres nettoresultat kommer op på et niveau minimum svarende til år 2015, såfremt at deres egenkapital forsætter samme udvikling, og at aktiverne forholder sig nogenlunde uændret. Dette vil medføre, at deres ROE og ROA vil stige igen.

I forhold til en 10-årig statsobligation som er faldet igennem hele perioden, er det kun i år 2014, at en denne er højere end Spar Nords ROA, hvorimod deres ROE ligger langt over i hele perioden. Hvis ikke der tages højde for risici, kan det ud fra ovenstående tabel konkluderes, at det for investorerne er mere rentabelt i år 2015 og år 2016 at investere i Spar Nord end i en 10-årig statsobligation. Såfremt Spar Nord formår i fremtiden at have en stigning i deres ROA og ROE, vidner dette om, at Spar Nord generelt har styr på deres forretning.

5.3.2 Sparekassen Kronjylland

Som udviklingen viser af vores beregninger for ROA og ROE har Sparekassen Kronjylland haft en stigende og faldende tendens på forrentningen af deres ROA, hvorimod deres ROE er steget pænt over perioden, mens der er sket et fald over alle år på en 10-årig statsobligation.

Tabel 11: Sammenligning af ROA og ROE med en 10 årige statsobligation for Sparekassen Kronjylland

	2014	2015	2016
ROA	0,70 %	1,02 %	1,02 %
ROE	4,70 %	7,37 %	7,49 %
10-årig statsobligation	1,19 %	0,51 %	0,27 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. ovenstående beregninger samt bilag 5 – tabel 1

Selvom sparekassen har en fornuftig udvikling af deres ROA og ROE, har deres ROA ikke performet bedre end en 10-årig statsobligation i alle år, hvilket betyder, at de ikke har forrentet deres aktiver så godt som en alternativ investering.

I år 2014 lå sparekassen ikke over det daværende niveau for en 10-årig statsobligation, men i de to andre regnskabsår ligger de over renteniveauet, som det var i de pågældende år. Dette viser derfor, at Sparekassen Kronjylland performer bedre, end hvad deres kunder og garantanter vil kunne opnå ved at investere i en 10-årig statsobligation. Sparekassen Kronjyllands ROE ligger dog væsentlig over niveauet for den 10-årige statsobligation, hvorfor vi kan konstatere, at de forrenter deres egenkapital flot, og de har haft en stigende udvikling over perioden. De har ikke et nær så stort spring mellem deres ROA og ROE som Spar Nord, og det konstateres, at de ligger en smule lavere på deres ROE end Spar Nord, men på niveau med ROA over hele perioden.

5.4 WACC

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) beskriver den samlede vægtede gennemsnitlig omkostning i forbindelse med at fremskaffe egenkapitalen og fremmedkapitalen. Fremmedkapitalen er den billigste kapital, som bankerne kan få, da renterne, som bankerne betaler her, er mindre end det afkastkrav, der vil være fra investorernes side. Det gælder derfor om at have et så lav en WACC som muligt, da dette er lig med en større indtjening, da der vil være større forskel mellem den omkostning bankerne betaler for kapitalen i forhold til udlånsrenten kunderne betaler. WACC er bygget op om to led, som efterfølgende vil blive analyseret enkeltvis, og beregnes på følgende måde (Gup & Kolari 2005, side 286):

$$WACC = Kd * (1 - T) * L + Ke * (1 - L)$$

Det første led $Kd * (1 - T) * L$, også kaldet venstreleddet, ser nærmere på prisen på fremmedfinansieringen efter skat og det andet led $Ke * (1 - L)$, også kaldet højreleddet, viser prisen for egenkapitalen. T er virksomhedsskatteordningen, som ligger fast jf. lovning, og vi vil derfor ikke komme nærmere ind på dette. Ke beregnes ud fra risikofri rente, beta og markedsafkast. Vi vælger at fastsætte den risikofri rente ud fra gennemsnittet af en 10-årig statsobligation for det pågældende år. Markedsafkast er fastsat ud fra gennemsnittet af afkastet på OMXC20 indekset for det pågældende år. Beta fastsættes til 1 da Sparekassen Kronjylland ikke er børsnoteret, og da vi vælger at sammenligne med Spar Nord, sættes beta for Spar Nord også til 1. Det er dog sjældent, at vi vil se den samme beta for forskellige pengeinstitutter. Jo højere risiko der er ved et pengeinstitut, des højere skal beta anvendes i beregningen, da der dermed vil være et højere krav til afkastet af egenkapitalen.

5.4.1 Spar Nord og Sparekassen Kronjylland

Ser vi på udviklingen af WACC for Spar Nord og Sparekassen Kronjylland har de nogenlunde samme tendens. Deres WACC stiger i år 2015 og falder igen i år 2016 således, at den ligger på niveau under år 2014. Dette er positivt for begge pengeinstitutter, at deres WACC er faldende, da dette betyder, at de kan låne billigere til kunderne og stadig tjene penge.

Tabel 122: WACC for Spar Nord

	2014	2015	2016
Kd	0,74 %	1,10 %	1,79 %
Ke	0,17	0,23	-0,003
L	0,90	0,88	0,88
T- Corporate tax rate	24,5 %	23,5 %	22,0 %
WACC	2,25 %	4,03 %	1,20 %

Kilde: Bilag 6 – tabel 1

Tabel 13: WACC for Sparekassen Kronjylland

	2014	2015	2016
Kd	0,77 %	1,62 %	1,36 %
Ke	0,17	0,23	-0,003
L	0,85	0,86	0,86
T- Corporate tax rate	24,5 %	23,5 %	22,0 %
WACC	2,99 %	4,94 %	0,88 %

Kilde: Bilag 6 – tabel 2

For dem begge gælder det, at udviklingen primært skyldes faldet i deres Ke samtidig med stigning i Kd. Stigningen fra år 2014 til år 2016 påvirkes også af de nye kapitalkrav, som gør, at der i år 2014 ikke er medregnet hybrid kernekapital, hvilket der er for år 2015 og år 2016. For Spar Nord skyldes stigningen i Kd forholdsvis uændret balance, stigende indlån i puljeordninger, mindre stigning i egenkapitalen og markant forhøjet renteudgifter. For Sparekassen Kronjylland skyldes stigningen i Kd, stor stigning i balancen, indlån i puljeordninger, forholdsvis uændret egenkapital og stigende renteudgifter.

5.4.2 WACC sammenlignes med pengemarkedsrenten

Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands WACC bør være lavere en pengemarkedsrenten, hvorfor vi vælger at sammenligne med en CIBOR 3 mdr. for samme periode.

Tabel 14: Sammenligning af WACC med pengemarkedsrenten

	2014	2015	2016
Spar Nord	2,25 %	4,03 %	1,20 %
Sparekassen Kronjylland	2,99 %	4,94 %	0,88 %
Pengemarkedsrente	0,32 %	-0,15 %	-0,15 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. ovenstående beregninger samt bilag 6 – tabel 4

Som det ses af ovenstående tabel har både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland i perioden fra år 2014 til år 2016 haft en større WACC i forhold til pengemarkedsrenten, og de har derfor ikke kunnet finansiere sig under dette niveau. Det er derfor positivt at både for Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands WACC er faldet markant i år 2016 og dermed nærmer sig pengemarkedsrenten. Det er derfor en vigtig opgave for ledelsen i begge pengeinstitutter at finansiere sig så billigt som muligt, hvorfor det er vigtigt med kort og lang finansiering, der afspejler deres udlån, da det dermed giver

muligheder for at agere hurtigt i forhold til markedssituationen, ligesom man kan optage længere finansiering, når der er gunstige forhold hertil.

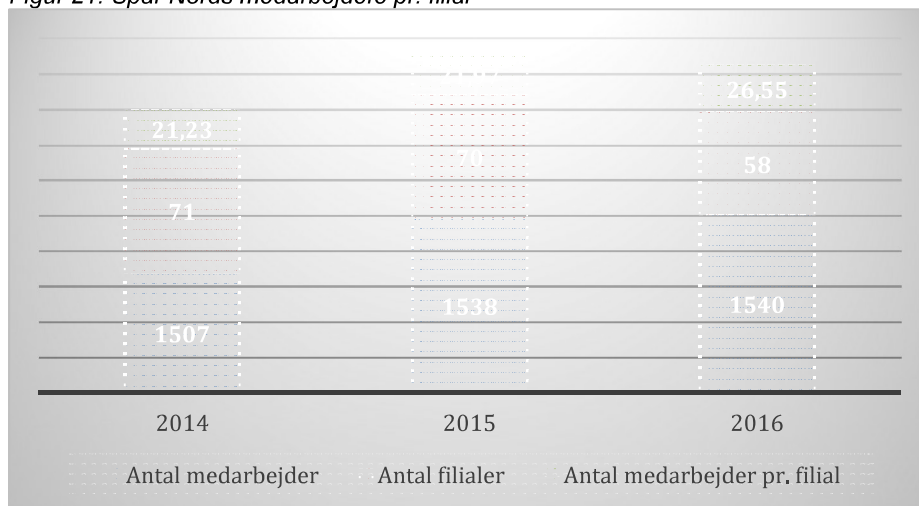
5.5 Økonomi i forhold til medarbejdere og filialer

I de foregående afsnit har vi analyseret Spar Nords og Sparekassen Kronjyllands økonomi som helhed. Nu vil vi se nærmere på deres indtjening og omkostninger samt nettoresultatet i forhold til deres strategi om at lukke eller åbne filialer. Vi vil sammenligne økonomien i forhold til antallet medarbejdere og filialer.

5.5.1 Spar Nord

Som et led i Spar Nords strategi, er der sket en udvikling i deres filialer, da de er gået fra 71 i år 2014 til 58 i år 2016. Samtidig med filiallukninger er antallet af ansatte steget, hvilket primært er sket i forbindelse med implementeringen af deres nye IT-system.

Figur 21: Spar Nords medarbejdere pr. filial



Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords årsrapporter fra år 2014 til år 2016

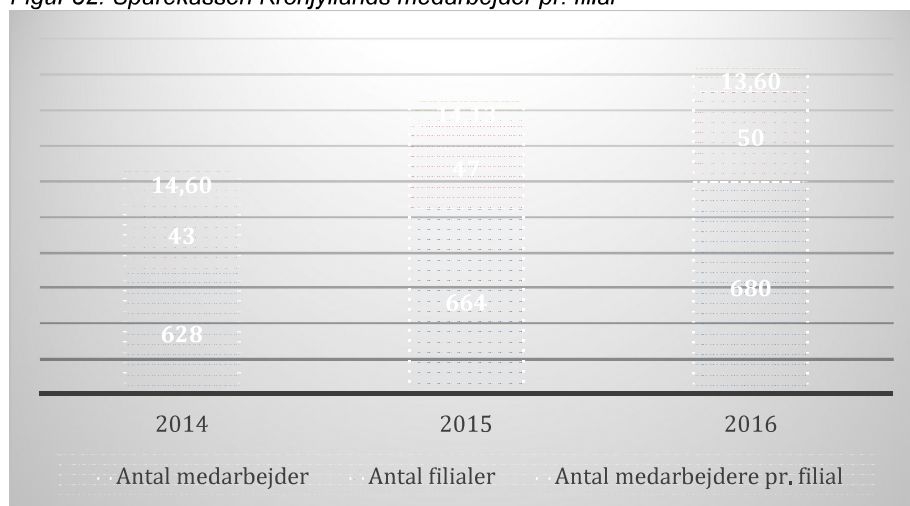
Derudover er antallet også steget, selvom de har haft fratrædelser i forbindelse med lukning af filialer. Fordeles antallet af ansatte i forhold til filialer, var der i år 2014 21,23 ansat pr. filial og i år 2016 er dette steget til 26,55 ansat pr. filial. Dette kan betyde, at enten er deres filialer blevet større med flere rådgivere, eller også har de flere ansat i back office og stabsfunktioner i år 2016 end de havde i år 2014, som hjælper med de interne processer.

5.5.2 Sparekassen Kronjylland

Som tilknytning til Sparekassen Kronjyllands ovenstående nøgletal vil vi også her se på, hvordan deres udvikling er i forhold til antal medarbejdere og filialer. Sparekassen

har bl.a. i løbet af de sidste tre regnskabsår udvidet deres filialnet fra 43 filialer til 50 filialer, som også har betydet, at deres medarbejderantal er steget med 52 medarbejdere. Samtidig fortsætter de med at åbne flere filialer her i år 2017, hvor de har åbnet i Køge og muligvis også andre steder i landet.

Figur 32: Sparekassen Kronjyllands medarbejder pr. filial



Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Det giver god mening, at sparekassens medarbejderantal er steget, når de også har udvidet deres filialnet med 7 filialer, men som det ses af ovenstående tabel, så er de samlet set gået fra at have 14,60 medarbejdere pr. filial i år 2014 til 13,60 medarbejdere pr. filial i år 2016. Dette betyder, at der i løbet af denne årrække reelt er sparet én medarbejder pr. filial, men generelt har de ansat flere medarbejdere over denne periode i hele Sparekassen Kronjylland. Dette ses bare ikke fuldt ud på filialbasis.

Det generelle billede af banksektoren viser ellers, at der er færre filialer i Danmark og beskæftiget i branchen, men det er ikke dette billede vi ser, når Sparekassen Kronjyllands regnskaber analyseres. Antallet af filialer og medarbejder stiger, men pr. filial falder medarbejder antallet, hvilket må betyde, at de bruger flere hænder på at dække øvrige arbejdsopgaver, som kunne være inden for fx compliance og risikostyring, hvor der igennem tiden er kommet flere krav til de danske pengeinstitutter, som skal følges.

5.6 Resultat pr. medarbejder

Her vil vi gerne se på udviklingen i de to pengeinstitutters resultat pr. medarbejder for at analysere en eventuel forskel i måden, de udvikler sig på, nu hvor de har forskellig

strategi omkring deres fysiske filialer. Resultatet pr. medarbejder er beregnet på følgende måde:

$$\text{Resultat pr. medarbejder} = \frac{\text{Nettoresultat i alt}}{\text{Antal medarbejder}}$$

5.6.1 Spar Nord

Nedenstående tabel viser udviklingen i nettoresultatet i forhold til medarbejdere, og hvor meget hver medarbejder i gennemsnit bidrager til resultatet over regnskabsperioden fra år 2014 til år 2016. Det er Spar Nords frontmedarbejdere, såsom rådgiverne, som skaffer bankens indtjening, men de vil ikke kunne gøre det uden back office eller IT-medarbejderne, hvorfor vi tager gennemsnittet pr. medarbejder.

Tabel 15: Resultat pr. medarbejder for Spar Nord

	2014	2015	2016
Nettoresultat	613.600.000 kr.	896.800.000 kr.	838.200.000 kr.
Antal medarbejdere	1.507	1.538	1.540
Resultat pr. medarbejder	407.167 kr.	583.095 kr.	544.286 kr.

Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Da Spar Nord generelt formår at have en stigning i deres nettoresultat samtidig med, at de ansætter flere medarbejdere, er der i perioden en generel stigning i resultat pr. medarbejder på kr. 137.119,16. Den falder dog fra år 2015 til år 2016, grundet fald i nettoresultatet, som beskrevet tidligere i afsnit 5.1.1 om ROA. Dette vil selvfølgelig påvirke banken, da medarbejderstaben ligger på stort set samme niveau som i år 2015, og derfor falder resultatet pr. medarbejder med ca. 7 % fra år 2015 til år 2016.

5.6.2 Sparekassen Kronjylland

I Sparekassen Kronjyllands årsrapporter kan vi også her aflæse, at de er blevet flere medarbejdere, som vi også havde forventet pga. filialåbningerne. Dette skulle gerne give en positiv effekt, når de ansætter en ny medarbejder, men dette kan reelt også bare skabe en større udgift, hvis indtjeningen ikke kan øges, men blot er status quo.

Tabel 16: Resultat pr. medarbejder for Sparekassen Kronjylland

	2014	2015	2016
Nettoresultat	116.220.000 kr.	198.835.000 kr.	221.825.000 kr.
Antal medarbejdere	628	664	680
Resultat pr. medarbejdere	185.064 kr.	299.450 kr.	326.213 kr.

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Antallet af ansatte i Sparekassen Kronjylland er steget med ca. 8 % fra år 2014 til år 2016, mens vi ser en stigning i det samlede nettoresultat pr. medarbejder på hele 76 % fra kr. 185.000 til kr. 326.000 pr. medarbejder. Det giver derfor et billede af, at de nye ansættelser sagtens har kunnet betale sig for sparekassen. Dette skal selvfølgelig også ses i lyset af at de har haft flere forbedringer på forskellige områder i årsrapporterne såsom et fald i bl.a. nedskrivningerne.

Sparekassen har udvidet filialnettet over en periode, hvor vi generelt i Danmark har set et opsving i økonomien og i boligpriserne, hvorfor dette især må have gavnet de nye filialers indtjening og hurtige fremdrift. Havde Sparekassen Kronjylland udvidet filialnettet hen over finanskrisen havde indtjeningen pr. medarbejder højst sandsynlig set anderledes ud, da branchen var presset på indtjeningssiden i denne periode.

5.7 Resultat pr. filial

Lige som resultat pr. medarbejder vil vi også gerne se på udviklingen i forhold til antal filialer, som hhv. er faldet og steget for de to pengeinstitutter. Der vil selvfølgelig være forskel på, hvor meget hver filial tjener afhængig af, hvor i landet de ligger, da der kan være forskelligt aktivitetsniveauet. Her ses beregningen for resultat pr. filial:

$$\text{Resultat pr. filial} = \frac{\text{Nettoresultat i alt}}{\text{Antal filialer}}$$

5.7.1 Spar Nord

Der er sket store ændringer for Spar Nord over perioden, hvor de har lukket ca. 18 % af deres filialer fra år 2014 til år 2016, hvorfor dette også gerne skulle vise, at de øger deres nettoresultat pr. filial.

Tabel 17: Resultat pr. filial for Spar Nord

	2014	2015	2016
Nettoresultat	613.600.000 kr.	896.800.000 kr.	838.200.000 kr.
Antal filialer	71	70	58
Resultat pr. filial	8.642.254 kr.	12.811.429 kr.	14.451.724 kr.

Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Ovenstående tabel viser, at selvom Spar Nord har lukket 13 filialer i perioden, formår de at have en stigning i nettoresultat pr. filial, da der ses en generel stigning i nettoresultat med ca. 37 % fra år 2014 til år 2016. Selvom nettoresultatet er faldende fra år 2015 til år 2016, har antallet af filiallukninger været med til at sikre, at Spar Nords

resultatet pr. filial fortsat er stigende. Set ud fra nettoresultat pr. filial har det været en økonomisk god ide at lukke filialer, da de samlet har haft en stigning i resultatet til trods for, at der har været færre filialer.

5.7.2 Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland har ikke kun ansat flere medarbejdere, men de har også åbnet flere filialer som er blevet til 7 stk. fra år 2014 til år 2016.

Tabel 18: Resultat pr. filial for Sparekassen Kronjylland

	2014	2015	2016
Nettoresultat	116.220.000 kr.	198.835.000 kr.	221.825.000 kr.
Antal filialer	43	47	50
Resultat pr. filial	2.702.791 kr.	4.230.532 kr.	4.436.500 kr.

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Filialantallet er steget med ca. 16 %, mens nettoresultatet er steget med ca. 80 %, og indtjeningen pr. filial er dermed steget med ca. 64 %. Dvs. at hvis vi sætter nettoresultatet op mod antallet af filialer, så har Sparekassen Kronjylland forøget deres nettoresultat pr. filial med mere end kr. 1,7 mio. siden år 2014, hvorfor det som tidligere nævnt har været det rigtige tidspunkt for sparekassen at udvide filialnettet. Dog har de også satset på at få nye gode kunder ved at åbne filialer i de byer på bl.a. Sjælland, hvor de kunne se en fremdrift i fx boligmarkedet, men det er også byer hvor huslejeudgifterne må forventes at være højere end det generelle billede hos sparekassen, og byer hvor andre pengeinstitutter allerede er placeret, hvorfor konkurrencen er hård.

5.8 Administrationsomkostninger pr. filial

Hvert pengeinstitut har omkostninger ved at drive deres forretning. Derfor vil vi også gerne se på udviklingen i administrationsomkostninger pr. filial i forhold til Spar Nords filiallukninger og Sparekassen Kronjyllands filialåbninger.

Administrationsomkostninger indeholder blandt andet IT-udgifter, marketingsudgifter og lokaleudgifter.

Vi vil gerne se, om der er et generelt billede af et fald i administrationsomkostningerne for Spar Nord og en stigning for Sparekassen Kronjylland og har analyseret dette via nedenstående beregning:

$$\text{Administrationsomkostninger pr. filial} = \frac{\text{Administrationsomkostninger}}{\text{Antal filialer}}$$

5.8.1 Spar Nord

Som tidligere nævnt har Spar Nord valgt at reducere deres filialantal, og dette er sket med en reduktion af 13 filialer i perioden fra år 2014 til år 2016, men samtidig er der sket en stigning i deres administrationsomkostninger pr. filial.

Tabel 19: Administrationsomkostninger pr. filial for Spar Nord

	2014	2015	2016
Adm. Omkostninger	785.000.000 kr.	670.000.000 kr.	647.700.000 kr.
Antal filialer	71	70	58
Adm. omkostninger pr. filial	11.056.338 kr.	9.571.429 kr.	11.167.241 kr.

Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nord's årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Der sker et markant fald i år 2015 og en markant stigning i år 2016 i administrationsomkostningerne pr. filial, som skyldes, at disse omkostninger er faldende over denne periode, men selve reduktionen af filialerne er højere, hvorfor de oplever, at det er blevet dyrere for hver filial.

Som beskrevet tidligere, skyldes faldet i administrationsomkostninger, at de har skiftet deres IT-plattform ud. Udgifterne til lokaleleje er ikke faldet det store, selvom de har lukket mange filialer. Dette kan til dels skyldes, at det ikke er de dyre lokationer, som er lukket, og at der muligvis har været en huslejestigning. Havde Spar Nord ikke haft filiallukningerne ville administrationsomkostningerne forventeligt have været større og dermed har filiallukningerne altså været med til at holde omkostningerne nede, men det giver et andet billede, når vi deler administrationsomkostningerne ud pr. filial.

5.8.2 Sparekassen Kronjylland

Det er og vil heller ikke fremover være gratis for Sparekassen Kronjylland at åbne filialer, hvorfor de også selv noterer i den seneste årsrapport, at filialåbningerne har påvirket deres basisindtjening, så resultatet her er blevet lavere end forventet.

Tabel 20: Administrationsomkostninger pr. filial for Sparekassen Kronjylland

	2014	2015	2016
Adm. omkostninger	203.656.000 kr.	240.808.000 kr.	276.495.000 kr.
Antal filialer	43	47	50
Adm. omkostninger pr. filial	4.736.186 kr.	5.123.574 kr.	5.529.900 kr.

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra år 2014 til år 2016

Sparekassens administrationsomkostninger stiger fra år 2014 til år 2016, da de nu har flere filialer, hvor der fx skal betales husleje, el, vand og varme. Man må også forvente,

at denne post forøges, når de udvider filialnettet, da der skal etableres nye arbejdspladser i de nye lokaler, hvor der vil være udgifter til nyt kontormiljø, hæveautomater, tilslutning til sparekassens systemer og sikkerhedsprocedure osv.. Vi ser faktisk også, at administrationsomkostningerne pr. filial er steget, hvorfor det bemærkes, at det løbende er blevet dyrere for sparekassen at have filialerne. Her noterer vi, at deres administrationsomkostninger generelt er steget med ca. 35 %, hvorimod stigningen af filialer kun er på ca. 16 %. Dette betyder, at sparekassen skal forvente, at det generelt bliver dyrere for dem i administrationsomkostninger pr. filial, som vi også kan se ud af tabellen. Dette kan skyldes, at de har valgt at åbne filialer i byer, hvor huslejen må forventes at være højere i og omkring fx København end for deres afdeling i Vorbasse i Jylland.

Alt i alt kan vi konstatere, at Sparekassen Kronjyllands administrationsomkostninger er steget fra kr. 4,7 mio. pr. filial i år 2014 til ca. kr. 5,5 mio. i år 2016. Det vil sige, det er ca. kr. 800.000 dyrere pr. filial, som måske også skal ses på, hvor de har åbnet filialer, hvor indtjeningen måske også kan være højere.

5.9 Delkonklusion

Både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland har en generel fremgang i regnskabsperioden fra år 2014 til år 2016, som hovedsaglig skyldes en stigning i deres nettoindtjening og et fald i deres nedskrivninger. Dette gør også, at deres nøgletal som ROA og ROE er steget. Nettoindtjeningen stiger for både Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands pga. en øget gebyrindtægt. De skal nu begge hente indtægterne andre steder, når rentemarginalen er faldet, men samtidig har de også formået at nedbringe deres renteudgifter ved at skære flere af deres højrentekonti fra og nedsætte renterne på øvrige indlånskonti.

Det er tydeligt i nøgletallet ICGR, at Spar Nord er en børsnoteret bank og Sparekassen Kronjylland er en garantsparekasse. Spar Nord vælger at tilgodese deres aktionærer, ved at udbetale udbytte, hvilket påvirker deres ICGR negativt, hvorimod Sparekassen Kronjylland ikke har denne udfordring. Derfor har Sparekassen Kronjylland også større muligheder for øge deres udlånsvækst uden at det påvirker deres kapitalprocent.

Sammenholder vi begge pengeinstitutters økonomi i forhold til medarbejdere og filialer, ser vi, at Spar Nord har haft en fremgang fra år 2014 til år 2015, men lidt modstand fra år 2015 til år 2016, hvor de har et fald i indtjeningen samtidig med, at de lukker filialer. Her ser vi dog ikke, at deres administrationsomkostninger er faldet i takt med filiallukningerne, hvorfor det er blevet dyrere for dem at drive deres filialer. Det er heller ikke blevet billigere for Sparekassen Kronjylland at have filialer, og dette må især også ses i udvidelsen af filialnettet til større byer, hvor omkostningerne er højere. Vi ser dog, at de generelt har et højere nettoresultat pr. filial og medarbejder, hvorfor dette indikerer, at de har god succes med deres filialåbninger.

Det kan konkluderes at de to pengeinstitutter, har styr på deres økonomi og hvor de begge ser en fremgang efter finanskrisen. De har dog svært ved at opretholde indtjeningen, da rentemarginalen er under pres, hvorfor de skal tænke i andre baner såsom gebyrstigninger og omkostningsminimering, så vidt dette er muligt.

6. Kapitalbehov og styring

Vi vil i dette afsnit kort beskrive hvad direktivet CRD IV er, og på baggrund af dette analysere, hvilken betydning direktivet har for Spar Nord og Sparekassen Kronjylland for perioden år 2014 til år 2016. Herunder vil vi komme ind på, hvordan de to pengeinstitutters kapitalgrundlag er sammensat, og hvordan deres solvens er påvirket. Vi vil også se nærmere på, om der er sket ændringer som konsekvens af Spar Nord's filiallukninger og Sparekassen Kronjyllands filialåbninger.

6.1 Kapitalkrav til den finansielle sektor

Siden 1. januar 2014 har CRD IV og CRR haft til formål styrke det finansielle system igennem en fælles international indsats for den finansielle sektor, og dermed er grundstenene lagt for at højne kvaliteten af de finansielle institutters kapitalkrav. De nye CRD IV-regler indeholder både en kapitalkravsforordning, kaldet CRR, og et kapitalkravsdirektiv kaldet CRD IV²⁶.

Formålet med disse kapitalregler er at sikre, at de finansielle institutter har den fornødne kapital, som afspejler den risiko de påtager sig ved at drive et pengeinstitut. Dette giver også et godt billede for virksomhedens bestyrelse og direktion, så de har en klarhed over, hvilken risiko der tages, og hvordan kapitalen udvikler sig. Kapitalkravsreglerne skal også være med til at stramme ind, så der ikke kommer nye finansielle kriser og holde konkurrencen mellem de finansielle institutter lige, men uden at vi samtidig ser faldende vækst (Andresen 2015, side 313).

6.1.1 Forordningen CRR

En forordning, som CRR, kan med andre ord kaldes en EU-lov, som er direkte gældende i EU's medlemslande. CRR bruges for, at der er tilsynsmæssige krav for pengeinstitutternes kapital, likviditet og kreditrisiko, da de skal være godt rustet og solvente, hvis der skulle komme en ny krise.

Et af de vigtigste punkter ved forordningen er kapitalkrav til banker og sparekasser. For at sikre at pengeinstitutterne er solvente ved en eventuel ny krise, kræver forordningen, at de har tilstrækkelig kapital lagt til side til uventede tab, hvorfor de skal

²⁶ www.consilium.europa.eu (1)

have et solidt kapitalgrundlag. Dette er et udtryk for en procentdel af de risikovægtede eksponeringer, hvor pengeinstituttets aktiver opgøres i forhold til, hvor sikre de er. Dette betyder, at jo mere risikobetonede aktiverne er, jo højere kapitalallokering skal der tildeles dette aktiv. Derfor skal der afsættes mere kapital, hvis risikoen er stor. Neden for ses udviklingen af CRD IV kravene, hvor ændringerne først i år 2019 er fuldt indfaset.

Tabel 21: Udvikling af CRD IV kapitalkrav

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kontracyklisk buffer					0,60%	1,30%	1,90%	2,50%
Kapitalbevaringsbuffer					0,60%	1,30%	1,90%	2,50%
Supplerende kapital	4,00%	3,50%	2,50%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Hybrid kernekapital	2,00%	1,00%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Egentlig kernekapital	2,00%	3,50%	4,00%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Andresen 2015 side 323

Det samlede kapitalgrundlag bør være på mindst 8 % af de risikovægtede eksponeringer, hvor Tier 1-kapital, også kaldet egentlig kernekapital, skal være på mindst 4,5 %. Denne kapital skal sikre, at en bank eller sparekasse kan fortsætte med sine aktiviteter, hvorfor det også er den kapital, der vil være størst risiko ved at investere i ved fx køb af aktier eller garantbeviser. Den hybride kernekapital er et lån, som pengeinstitutterne kan optage, dog på særlige vilkår, så lånet fx ikke kan opsiges, og derfor kan det næsten regnes på lige fod med deres egenkapital (Andresen 2015, side 320). Tier 2-kapital er den supplerende kapital, som kan sikre et pengeinstituts mulighed for at tilbagebetale indskydere og foranstående kreditorer, hvis de skulle blive insolvente.

Udover forordningen CRR, så er der også nogle vigtige punkter i direktivet om kapitalkrav, CRD IV. Her er der i sær to buffere, kapitalbevaringsbuffer og kontracyklisk buffer, som er vigtige for Spar Nord og Sparekassen Kronjylland. Den sidste buffer, systemisk risikobuffer, giver mulighed for at indføre et ekstra kapitalkrav for hele finanssektoren eller særskilte dele heraf, hvis der er en systemisk forhøjet risiko i et land, som kan skabe alvorlige konsekvenser for økonomien.

De to bufferkrav er indført sidste år og stiger frem til år 2019. Her skal kapitalbevaringsbufferen sikre, at banken eller sparekassens kapital bevares, og hvis de ikke overholder dette bufferkrav, skal de begrænse eller stoppe udbetaling af bonus til deres medarbejdere samt stoppe udbyttebetaling. Den kontracykliske buffer er indført for at modvirke konjunkturudsving, som kan påvirke et pengeinstituts

långivning, og derfor skal der i gode tider afsættes ekstra kapital til mindre gode tider. Det er de nationale myndigheder, som fastsætter niveauet mellem 0 – 2,5 % der kan afhænge af forskellige indikatorer i væksten for kreditformidling.

6.2 Spar Nord - kapitalprocent

Perioden fra år 2014 til år 2016 har budt på flere ændringer for Spar Nord bl.a. nyt IT-systemer og samtidig en reducere af deres filialer. Der er sket en del på denne korte periode, der kan påvirke bankens kapitalsammensætning, og som de samtidig skal matche de gældende krav, som tidligere nævnt stiger frem til og med år 2019.

Spar Nord har fastlagt en politik omkring deres kapitalgrundlag, så de til enhver tid overholder de gældende krav, herunder opgørelse af deres risikoeksponering, kapitalkrav og individuelle solvensbehov. De har en målsætning om en egentlig kernekapitalprocent på minimum 12,0 og kapitalprocent på minimum 15,5. For at overholde dette har de vedtaget en række politikker og retningslinjer, som skal hjælpe dem med styringen (Spar Nords risikorapport 2016, side 10).

Spar Nord har haft en rigtig flot sammensætningen af deres kapitalgrundlag, som overordnet består af egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Kapitalen er steget hen over perioden fra kr. 7,4 mio. til kr. 8,4 mio., hvor det især i år 2016 er bankens nettoresultat, den hybride kernekapital, hensættelse til forventet udbytte og tilbagekøb af egne aktier påvirker kapitalgrundlaget. Det er nettoresultatet og den hybride kernekapital, som bidrager positivt, mens det forventede udbytte og tilbagekøb af egne aktier trækker den modsatte retning. Ser vi på ændringen fra år 2014 til år 2015 havde salget af aktier i Nørresundby Bank den primære rolle for stigningen i bankens nettoresultat (Spar Nords årsrapport 2015, side 18). Samtidig fik de lavet en ændring af deres hybride kernekapital, da to af deres lån ikke var kvalificeret i henhold til CRR forordningen, hvorfor de har optaget ny hybrid kernekapital for kr. 400 mio. i år 2015, som fuldt ud kan medregnes i deres hybride kernekapital.

Tabel 22: Udvikling af Spar Nords kapitalkrav for år 2014 til år 2016.

	2014	2015	2016
Egentlig kernekapital	13,03 %	14,35 %	14,04 %
Hybrid kernekapital	0,27 %	0,59 %	1,61 %
Supplerende kapital	1,73 %	2,06 %	2,10 %
Kontracyklisk buffer			0,01 %
Kapitalbevaringsbuffer			0,63 %
Kapitalprocent i alt	15,03%	17,00 %	18,39 %

Kilde: bilag 7 – tabel 1

Når vi ser på udviklingen af Spar Nords kapitalprocent er den steget flot hen over perioden, som også er beskrevet ovenfor. Dette skal dog også ses i forhold til deres risikovægtede eksponeringer, som også er steget, men ikke i takt med kapitalgrundlaget. Den største eksponering for et pengeinstitut er kreditrisikoen, da deres formål er at låne penge ud til solide kunder, og derfor er det også her, vi ser den største eksponering for Spar Nord.

Deres kreditrisiko er generelt faldet fra kr. 39,5 mia. i år 2014 til kr. 38,2 mia., men i år 2015 var den helt nede på kr. 36,5 mia., hvor de især havde et fald i de risikovægtede poster for detailkunder, erhvervs kunder og højrisikoeksponeringer, men samtidig havde de dog en stigning i deres eksponering med restancer og overtræk. Udover kreditrisikoen, som udgør 80 %²⁷ af Spar Nords risikoeksponering, har de også eksponeringer overfor markeds- og operationel risiko. Disse poster udgør dog en mindre del af de samlede eksponeringer, men bl.a. ved deres markedsrisiko ser vi den modsatte ændring i forhold til kreditrisikoen. De har haft en stigning i markedsrisikoen fra år 2014 til år 2015 på 9 % og herefter et fald fra år 2015 til år 2016 på 15 %. Over hele perioden ses der en ændring i deres gældsinstrumenter, hvor der fra år 2014 til år 2015 er sket en stigning i obligationsbeholdningen og bruttorenterisikoen, og herefter er denne post faldet i år 2016. Dette skyldes overvejende ændringen i deres markedsrisiko. Spar Nords operationelle risiko er storset uændret over perioden. Det er her de bl.a. afsætter kapital til menneskelige fejl, mangelfulde interne procedurer og systemmæssige fejl, men ændringen er så minimal, hvorfor vi vurderer, at dette ikke har påvirket det samlede billede af Spar Nords samlede risikoeksponering.

²⁷ Dette gælder for år 2014 og år 2016, mens kreditrisikoen var nede på 78 % af de samlede risikoeksponeringer i år 2015.

Samlet set har de reduceret deres risikovægtede eksponeringer med kr. 1,2 mia. over perioden, som også gør at deres kapitalprocent er steget, da kapitalgrundlaget nu udgør en større del af deres samlede eksponeringer.

6.3 Sparekassen Kronjylland - kapitalprocent

Igennem de sidste tre år har Sparekassen Kronjylland haft en del af se til, da de gerne vil udvide deres filialnet til flere områder i Danmark som et led i deres strategi om at skabe det bedste pengeinstitut i balance. Samtidig med dette skal de, lige som alle øvrige pengeinstitutter, følge de kapitalkrav, som er blevet ændret jf. CRR og CRD IV. Derfor er det vigtigt, at de har styr på deres eksponeringer, så de kan leve op til kapitalbehovet.

Sparekassen Kronjylland følger nøje udviklingen af de nye standarder, så de dermed er på forkant og kan sikre en solid sparekasse. De har en intern målsætning om at have en minimumskapitalprocent inkl. kapitalbevaringsbufferen på 12,6 %, som ses ud fra deres individuelle krav jf. Tier-1 og Tier-2 plus en minimumsoverdækning på 3 %-point (Sparekassen Kronjyllands risikorapport 2016, side 8).

Når vi ser på sparekassens kapitalgrundlag er dette hovedsageligt sammensat ud fra den egentlige kernekapital, som udgør hhv. 15,16 %, 14,36 % og 14,69 % hen over perioden fra år 2014 til år 2016. Dertil har de hybrid kernekapital for kr. 200 mio., som er et lån med uendelig løbetid. Dette kan dog tilbagebetales med Finanstilsynets godkendelse første gang i maj 2017, men denne kapital kan fuldt ud medregnes i opgørelsen af sparekassens kapitalgrundlag, da der ikke er en udløbsdato på lånet²⁸. Udover dette er basiskapitalen også sammensat af supplerende kapital²⁹, som de kun har haft fra år 2015. Det samlede kapitalgrundlag er steget fra kr. 2,2 mia. til kr. 3 mia., hvilket svarer til en stigning på 40 %. Dette anses som værende meget tilfredsstillende set i lyset af sparekassens stigninger i bl.a. omkostningerne pga. filialåbninger.

²⁸ Sparekassen Kronjylland har en forventning om at indfri den nuværende hybride kernekapital i maj 2017 med Finanstilsynets tilladelse, men den forventes at blive erstattet af en ny og billigere hybrid kernekapital.

²⁹ Jf. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter kalder de denne for efterstillet kapitalindskud.

Tabel 23: Udvikling af Sparekassen Kronjyllands kapitalkrav for år 2014 til år 2016.

	2014	2015	2016
Egentlig kernekapital	15,16 %	14,36 %	14,69 %
Hybrid kernekapital	0,00 %	0,56 %	0,83 %
Supplerende kapital	0,00 %	0,30 %	1,72 %
Kontracyklisk buffer			0,00 %
Kapitalbevaringsbuffer			0,60 %
Kapitalprocent i alt	15,16 %	15,23 %	14,69 %

Kilde: bilag 7 – tabel 2

Det bemærkes, at Sparekassen Kronjylland har en samlet stigning i deres risikoeksponeringer fra kr. 14,3 mia. i år 2014 til kr. 17,5 mia. i år 2016. Dette skyldes, at deres eksponering over for deres risikoelementer ved kredit-, markeds- og operationelrisici samlet set er steget.

Lige som Spar Nord har Sparekassen Kronjylland også kreditrisici svarende til 80 % af deres samlede risikoeksponeringer. Især den rette balance mellem deres kreditrisiko og udlånsmasse er vigtig, da den fylder mest, når sparekassen skal opgøre deres individuelle kapitalgrundlag. Her ses en generel stigning over hele perioden med 23 % i deres kreditrisici, som er fordelt med en højere eksponering over for erhvervskunder, udlån ved pant i fast ejendom, aktieeksponering og misligholdelse. Dette skal også ses i lyset af overtagelsen af Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse, åbning af flere filialer bl.a. på Sjælland og en positiv vækst, som alle har givet en øget udlånsvækst. Selvom de har udvidet deres udlånsmasse, har de samtidig også formået at ændre på, hvilke brancher de låner penge ud til inden for erhverv, så fx landbrug, skovbrug og fiskeribrancherne er reduceret (Sparekassen Kronjyllands risikorapport 2014 (tabel 7), 2015 (tabel 8) og 2016 (tabel 6)). Men sættes kreditrisikoen op mod stigningen i deres kapitalgrundlag, så er denne ikke over dette niveau. Udover sparekassens kreditrisici har de også en stigning i deres markedsrisiko og operationelrisiko med hhv. 15 % og 25 %. Dette er noget anderledes end udviklingen hos Spar Nord, hvor deres markedsrisiko faldt og deres operationelle risiko var uændret. Ændringerne hos Sparekassen Kronjylland skyldes bl.a. renterisikoen, som er steget til mere end det dobbelte fra år 2014 til år 2016, og dertil henledes den operationelle risiko til stigningen i filialer, medarbejdere og kunder. Der vil derfor også være en samlet større risiko for menneskelige fejl, da der er nye medarbejdere som skal lære de interne processer, som kan skabe tab.

Trods en stigning i de samlede risikovægtede eksponeringer, har de en stigning i den samlede kapitalprocent, da deres kapitalgrundlagt også er steget. De skal dog lige som Spar Nord også have en stigning i kapitalprocenten, da de ellers kan få problemer i takt med indfasning af de nye kapitalkrav.

6.4 Overdækning ift. kapitalkrav

Både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland har solide kapitalprocenter. De har hver et individuelt krav, som tillægges kapitalkravet på 8 %, og derudover skal de også tage højde for de nye bufferkrav, som startede deres indfasning fra sidste år.

Spar Nord har et mål om at have en kapitalprocent på minimum 15,5 % i år 2016, og dette mål har de opfyldt, da de har en kapitalprocent på 18,39 % inkl. bufferkravene, men sætter vi deres krav til kapitalprocenten op imod det realiserede, har de en overdækning på 7,60 %-point, hvilket på sigt at være tilfredsstillende. Deres egen interne overdækning er dog på 2,89 %-point. De har dog ikke en særlig stor stigning i overdækningen fra år 2015 til år 2016, til gengæld har de en stor stigning fra år 2014 til år 2015, som det også ses af nedenstående tabel.

Tabel 24: Udvikling af Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands overdækning

	2014	2015	2016
Spar Nord	5,31 %-point	7,45 %-point	7,60 %-point
Sparekassen Kronjylland	5,46 %-point	6,07 %-point	7,58 %-point

Kilde: bilag 7 – tabel 1 og 2

Sparekassen Kronjylland har også sat et internt mål, for hvor meget deres kapitalprocent skal være, men de opgør den dog lidt anderledes, hvor de har en kapitalmålsætning om at ligge 3 %-point over det individuelle kapitalbehov. Som vores beregninger viser har de en overdækning på 7,58 %-point i år 2016, hvilket vil sige ud fra deres interne målsætning har en overdækning på 4,58 %-point. Dette er en smule mere end Spar Nord's interne målsætning.

6.5 Fuld implementering af kapitalkrav

Både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland er opmærksomme på de skærpede krav frem mod år 2019, hvilket de også begge noterer i deres årsrapporter. De har begge en overdækning pr. d. 31. december 2016 på ca. 7,60 %-point, som er fuldt tilstrækkelig med de nuværende kapitalkrav. Vi vil derfor gerne se, hvordan deres overdækning vil se ud, hvis de kommende kapitalkrav var fuldt indfaset pr. d. 31. december 2016.

Tabel 25: Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands overdækning af deres kapitalprocent frem mod år 2019

	2014	2015	2016
Spar Nord	6,27 %-point	5,07 %-point	3,87 %-point
Sparekassen Kronjylland	6,18 %-point	4,98 %-point	3,78 %-point

Kilde: bilag 8 – tabel 1 og 2

Hvis vi sammenholder Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands nøgletal fra år 2016 imod de stigende kapitalkrav frem mod år 2019, ser vi fortsat, at de begge har en overdækning, men de skal være opmærksomme på, at med et fald i deres kapitalgrundlag og en forøgelse af de risikovægtede eksponeringer, kan det hurtigt gå den forkerte vej. Vi har generelt set en rigtig flot økonomisk vækst i Danmark over de seneste par år, hvor nedskrivningerne også er faldet. Dette har gjort, at de fleste banker og sparekasser i Danmark har opbygget en god buffer, men lige så hurtigt som det er gået op, lige så hurtigt kan økonomien vende igen.

6.6 Sammenhæng med filiallukninger og åbninger

Det er svært at se en direkte sammenhæng mellem Spar Nord og deres filiallukninger, men de har dog haft en nedgang i deres nettoresultat fra år 2015 til år 2016, da deres generelle omkostninger til drift, lønninger og afskrivninger er steget. Dette skal også ses i lyset af en udskiftning af hele deres IT-plattform. Vi ser dog også en stigning i kundeudviklingen over hele landet³⁰ og en balance med et højere udlån, men selve nettorenteindtægterne er ikke steget på den baggrund.

De har et samlet fald i deres risikovægtede eksponeringer til trods for en stigning i deres udlån over hele perioden. Det ses bl.a., at de har et fald i udlån til erhvervskunderne og en stigning i udlån til privatkunderne, hvor de samtidig har en bedre kreditbonitet (Spar Nords risikorapport 2016, side 25). Sammenholdes kapitalkravene med filiallukningerne, kan det ikke udelukkes, at dette spiller en positiv rolle, da rådgivernes kompetencer samles i større filialer og regioner, som også sikrer, at de tager de rigtige beslutninger på et bedre grundlag. Dette kan derfor have en indvirkning på, at deres operationelle risiko ikke har ændret sig, og som kan skyldes færre fejl fra rådgivernes side, da de nu har fået flere kolleger i filialerne, som de kan spare med inden en beslutning tages.

³⁰ Der er dog et fald i kundemassen i Nordjylland, men en stigning uden for Nordjylland.

Modsat Spar Nord kan vi bedre se, at der er sket ændringer hos Sparekassen Kronjylland, som har udvidet filialtallet. De har samlet åbnet 7 filialer fra år 2014 til år 2016, som både har skabt en større udlånsmasse og en højere indtjening, men også nogle højere omkostninger. Sparekassen har især haft en stigning i deres kapitalgrundlag, da de bl.a. har forbedret deres nettoresultat efter filialåbningerne, men der er også sket en stigning i deres risikovægtede eksponeringer, hvor især deres kreditrisiko er steget. Dette er en naturlig ændring, da der er sket en forøgelse af udlånsmassen, men de har dog også ændret på sammensætningen af deres udlån, så udlånet er sket til økonomisk stærke kunder, og som tidligere nævnt har de reduceret i eksponeringerne til brancher, hvor økonomien ikke går så godt. Samtidig er de også blevet flere medarbejdere, når filialtallet er steget, og med flere filialer og medarbejdere sker der også flere menneskelige fejl eller systemfejl i den enkelte filial, som gør, at deres operationelle risiko også stiger.

6.7 Delkonklusion

Når vi ser på begge pengeinstitutters kapitalkrav, er de begge steget over perioden, men det er Spar Nord, som har haft den største stigning i deres kapitalprocent. Dette kan især skyldes, at de har reduceret deres risikovægtede eksponeringer i takt med deres filiallukninger, da kompetenceniveauet i afdelingerne er blevet større efter sammenlægninger, så deres kreditbonitet er blevet bedre. Modsat har Sparekassen Kronjyllands eksponeringer udviklet sig anderledes, da de er steget væsentligt. Sparekassen har dog også bevidst forsøgt at få en højere vækst i deres udlånsmasse, hvilket også betyder at de risikovægtede eksponeringer vil stige.

Begge pengeinstitutter har rigtige solide kapitalprocenter ved seneste årsrapport for år 2016, som også viser at både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland lever op til de lovmæssige kapitalkrav nu og ved fuld implementering i år 2019, hvor de begge vil have en overdækning på knapt 4 %-point.

Det kan derfor konkluderes, at selvom de har hver deres strategi for at drive bank eller sparekasse, har de begge en rigtig fornuftig kapitalprocent.

7. Sparekassen Kronjylland udvider

I løbet af de sidste tre år har Sparekassen Kronjylland haft en strategi om, at være Danmarks bedste pengeinstitut i balance. Derfor har vi set, at sparekassen har åbnet nye filialer flere steder uden for deres primære markedsområde i Midtjylland, og dette er lige fra en afdeling i København til Esbjerg, som på denne baggrund har skabt et pengeinstitut, der har filialer i stort set hele Danmark. Deres kommende strategi, for i år og frem til år 2019, omhandler fortsat at få nye markedsområder, da de mener, at den lokale tilstedeværelse og personlige rådgivning er altafgørende for deres kunder. Derfor vil vi gerne, med dette afsnit, se nærmere på hvordan dette vil påvirke Sparekassen Kronjyllands resultatopgørelse for år 2017 til år 2019, hvis de fortsætter med at åbne filialer.

7.1 Hvor mange filialer skal de åbne og hvor?

Sparekassen ønsker ikke at udtale sig særlig meget omkring deres forventninger til fremtidige filialåbninger. Det eneste vi ved er, at de d. 27 marts 2017 har åbnet en filial i Køge på Sjælland, men hvor mange øvrige filialer de forventer at åbne over de kommende år og i hvilke byer, vides ikke i skrivende stund.

Vi vil derfor udvælge nogle potentielle kommuner, hvor vi mener det kunne være interessant for dem at åbne nye filialer. Her har vi valgt, at se på perioden for deres nuværende strategi, som er gældende fra i år til og med år 2019. Vores analyse er derfor stillet op for disse år, men selvom sparekassen har åbnet flere filialer igennem de foregående år, kræver dette forsat en længere analyse. Derfor er det forudsat og forventet, at de har startet projektet op i år 2016, hvor de har afholdt nogle af startomkostninger til analyse af de potentielle områder.

Vi har udvalgt 6 kommuner, hvor vi mener, at de skal åbne en filial i hver, og at de skal fortsætte samme trend, som de havde i år 2016 med tre filialåbninger, men herefter vil ekspansionen falde frem mod år 2019. Derfor vil horisonten med åbningerne se således ud:

- Tre filialåbninger i år 2017
- To filialåbninger i år 2018
- En filialåbning i år 2019

Herefter vil de være oppe på 56 filialer i alt, og disse vil dække det meste af Danmark, som også er Sparekassen Kronjyllands ønske.

Vi har valgt, at de ikke skal åbne flere filialer end 6 over denne periode, da det hurtigt kan medføre økonomiske konsekvenser for sparekassen, hvis lånelysten hos danskerne skulle falde evt. pga. en rentestigning, så priserne på det ellers så attraktive boligmarked skulle vende. Vi ønsker ikke, at de skal påtage sig en større risiko end nødvendigt, og derfor mener vi, at filialåbningerne skal ske stille og roligt fremover, så de kan fortsætte med at drive en sund sparekasse til glæde for alle deres kunder.

Vi har udvalgt følgende kommuner, som vi mener der kan være gunstige for sparekassen at åbne filialer i:

- Køge³¹
- Gentofte
- Svendborg
- Hillerød
- Aalborg
- Odense

Vi har netop valgt disse kommuner, da vi kan se fra tidligere år, at sparekassen har åbnet i større byer såsom Lyngby, København, Esbjerg og Kolding, hvor mange af de eksisterende filialer ligger i mindre provinsbyer. Disse åbninger har skabt større og bedre indtjening end forventet (Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2016, side 24), så derfor fortsætter vi ad samme vej. For at kunne udvælge de rigtige kommuner, har vi set nærmere på deres befolkningsvækst, lønniveau, kontant indestående samt udlån i et pengeinstitut, og til sidst den samlede formue i fast ejendom. Disse data kan være nyttige for Sparekassen Kronjylland, da det kan danne grundlag for, om der er potentiale for en solid forretning i disse kommuner. Vi har i alle kommuner set, at der er sket en befolkningstilvækst (bilag 9), hvorfor dette også skulle skabe en mulighed for at få nye kunder, som fx lige er flyttet til kommunen, og måske ikke har en lokal bank eller sparekasse, der kan tilbyde et fysisk møde med en rådgiver.

³¹ Køge Kommune er taget med, da de allerede i år har åbnet en filial der, og da vi ser på filialåbninger fra dette år, er denne kommune også taget med. Her kommenterer vi derfor ikke for valget på samme måde, som med de andre kommuner.

Selvom Sparekassen Kronjylland for få år siden har åbnet to filialer i og omkring København, mener vi også, at de skal åbne en filial i Gentofte kommune³², da vi her ser et stort potentiale for en god og solid indtjening. Indkomsten og gælden for borgerne i kommunen (bilag 10 – tabel 2) ligger næsten dobbelt så højt som landsgennemsnittet, hvorfor der er et godt grundlag for en indtjening på udlånssiden, men også at de kommende kunder har et grundlag for tilbagebetaling af et lån. Udover Gentofte kommune mangler Sparekassen Kronjylland også en filial i Nordsjælland, som med fordel kunne ligge i Hillerød kommune. Her er der samme grundlag for en filialåbning som i Gentofte kommune, hvor indkomsten også stiger og ligger over landsgennemsnittet (bilag 10 – tabel 1). Vi har også set en stigning i den gennemsnitlige formue ved fast ejendom i både Gentofte og Hillerød kommune (bilag 10 – tabel 3).

Vi synes, at sparekassen bl.a. bør se på Fyn, som et potentielt markedsområde, men inden for det nuværende område syd, da de gerne vil dække hele Danmark, som det lokale pengeinstitut, men her har de ikke en eneste filial. De to kommuner vi har valgt, er Odense og Svendborg, da de også har haft en befolkningstilvækst (bilag 9 – tabel 3 og 6), og samtidig er bl.a. huspriserne på Fyn næsten på niveau med år 2006³³, hvorfor der er sket en løbende stigning i formuen i fast ejendom siden finanskrisen, som evt. kan belånes af sparekassen.

Til sidst vurderer vi, at Nordjylland er et nyt område, som Sparekassen Kronjylland også kan se nærmere på, og hvor Aalborg kan være en interessant kommune. Aalborg er en af landets største byer, og de har haft den største befolkningstilvækst (bilag 9 – tabel 5) af vores 6 udvalgte kommuner. Her har de dog en lavere indkomst end den gennemsnitlige borger i landet (bilag 10 – tabel 1), men dette skal også ses i lyset af de mange unge mennesker som bor i byen. Sparekassen Kronjylland vil have mulighed for, at kunne hjælpe de unge kunder med førstegangsboligkøb og dermed opbygge en god relation til kunderne, som dermed kan vare længe.

³² Gentofte kommune ligger lige op af Københavns og Lyngby-Taarbæk kommune

³³ www.tv2fyn.dk (1)

7.2 Hvad skal de nye filialer tilbyde?

Sparekassen Kronjylland henvender sig primært til privatkunder samt små og mellemstore virksomheder inden for deres markedsområder. De er et full-service pengeinstitut, som tilbyder rådgivning inden for betalingskort, indlån, udlån, leasing, realkreditbelåning, investering, pension, forsikring og formueforvaltning.

Vores tanke med de nye filialer er, at de også skal være en full-service afdeling med rådgivning til privatkunder samt små og mellemstore virksomheder, hvor den primære drift sker i lokalområdet. I dag har sparekassen ca. 150.000 kunder³⁴, hvilket svarer til ca. 3.000 kunder pr. filial. Vi mener dog, at der er vil være forskel på hvor mange kunder, filialerne skal have i de 6 kommuner. Fx forventer vi, at en afdeling i Gentofte kommune kan få svært ved at opnå samme kundeantal, som i de øvrige filialer, da kompleksiteten i kundernes formue og indtægt, typisk vil se anderledes ud end i en afdeling i Svendborg eller Køge. Derfor er målene for hver afdeling sat op på følgende måde:

Tabel 26: Forventet kundeantal fra år 2017 til år 2019

	2017	2018	2019
Køge	1.000	2.000	3.000
Gentofte	760	1.600	2.520
Svendborg	750	1.500	2.000
Hillerød		1.020	2.040
Aalborg		1.000	2.000
Odense			1.000
Kunder i alt	2.510	7.120	12.560

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag om demografi samt potentialemuligheder i hver kommune

Til at servicere disse kunder forventer vi, at der skal være 6-8 medarbejdere pr. filial fordelt med følgende stillinger:

Tabel 27: Oversigt over medarbejdere i hver filial

	Køge	Gentofte	Svendborg	Hillerød	Aalborg	Odense
Afdelingsdirektør	1	1	1	1	1	1
Erhvervskundechef	1			1		1
Privatkundechef	1	1		1	1	1
Souschef			1			
Erhvervsrådgiver	1	1		1	1	1
Kunderrådgiver	2	3	3	2	3	3
Erhvervsmedarbejder	1	1		1	1	1
Kundemedarbejder	1	1	1	1	1	1
I alt	8	8	6	8	8	9

Kilde: Egen tilvirkning jf. Sparekassen Kronjyllands medarbejderstab i nuværende sammenlignelige filialer

Nogle af afdelingerne vil opleve, at der skal omstruktureres i medarbejderstaben efter nogle år, hvis de fx får skabt en stor base af erhvervs kunder, som dermed kan kræve

³⁴ www.finanswatch.dk (3)

en ekstra erhvervsrådgiver. Der kan dog også ske det modsatte, så de skal afskedige en medarbejder. Vi mener, at filialerne skal kunne skabe de bedste kundeoplevelser, men det skal også give mening for sparekassen. Dette betyder, at vi ser alle filialer som en ren rådgivningsfilial, hvor der ikke er en kassefunktion, men kunderne skal have mulighed for at hæve kontanter via en hæveautomat. Filialerne skal være synlige og let tilgængelig for alle kunderne, hvilket betyder at de skal være placeret i gadeplan og gerne et sted, hvor der er stor aktivitet omkring dem. Dette kunne være på et handelsstrøg, hvor mange går forbi og ser deres "tilbud" i vinduet fx renten på et billån eller boliglån, som kan tiltrække nye kunder. Vi oplever selv, at flere kunder ønsker en bankboks til fx smykker, sølvtøj og vigtige papirer, da de gerne vil sikre deres værdier i tilfælde af indbrud eller brand i boligen. Derfor mener vi også, at dette vil være en god service, som Sparekassen Kronjylland bør tilbyde deres kunder i alle 6 filialer.

7.3 Fremtidig økonomi for Sparekassen Kronjylland

Som vi har set ved vores regnskabsanalyse for Sparekassen Kronjylland, har de haft en rigtig flot fremgang fra år 2014 til år 2016 i deres nøgletal og nettoresultat. Vi vil derfor gerne se nærmere på, hvordan en budgetteret resultatopgørelse vil se ud for år 2017 til år 2019 (bilag 11 – tabel 1, 2 og 3), hvis de åbner 6 filialer i denne periode. Vi kan se fra tidligere, at det er blevet dyrere for dem at administrere hver filial, hvilket også skal ses i lystet af de 7 filialåbninger som er sket i år 2015 og i år 2016, og fortsætter de med åbningerne vil administrationsniveauet ikke falde.

7.3.1 Filialåbninger i år 2017

Indfasningen af de nye filialer sker løbende over vores periode, hvor vi allerede har set at Sparekassen Kronjylland har åbnet en filial i Køge d. 27. marts 2017. Denne filial har vi brugt som et parameter til sammensætningen af medarbejdere i de øvrige filialer, men samtidig mener vi heller ikke, at alle afdelinger skal være ens, som vi kommer ind på nedenfor.

Udover filialen i Køge, mener vi at en afdeling i Gentofte Kommune og Svendborg Kommune kunne være de to øvrige filialer som åbner i år, da Sparekassen dermed åbner de nye filialer forskellige steder i Danmark. Dertil ser vi en stor forskel i de tre kommuners data vedr. indkomst, formue og gæld, hvorfor disse tre steder vil supplere det samlede regnskab på hver deres måde, hvor der vil være en stor forskel i

afdelingernes indtjening og omkostninger. Dette skal dog sættes op imod, at vi ikke mener, at filialerne skal rumme det samme antal kunder, og heller ikke det samme antal og sammensætning af medarbejderne. Fx har vi valgt, at der fra start af ikke skal være nogen erhvervsrådgiver i Svendborg, og at der ikke behøver at være en erhvervskundechef i Gentofte. Dette begrundes vi i, at der senere i perioden vil etableres en filial i Odense, hvor der vil være en erhvervsafdeling, som Svendborg kommune kan trække på. Vi vurderer at filialen i Gentofte Kommune ikke vil have behov for en erhvervskundechef fra start af, da Sparekassen Kronjylland har en erhvervsafdeling i København City, som ikke ligger mere end 10 km. væk. Dermed kan City Afdeling hjælpe, hvis det er nødvendigt. Vi mener heller ikke, at filialen i Svendborg Kommune skal være mere end 6 medarbejdere fra start af, hvorfor de også kun har en souschef i stedet for en privatkundechef, som i de øvrige afdelinger.

Afdelingen i Køge og Gentofte Kommune vil høre under Område Øst, som er ledet af Områdedirektør Allan Aaskov, hvor de øvrige afdelinger beliggende på Sjælland også er med. Område Syd, som er ledet af Områdedirektør Per Rick, får glæde af den nye filial i Svendborg Kommune.

Udvikling i økonomien

Den budgetteret resultatopgørelse for det første år viser, at sparekassen vil have en stigning i deres netto renteindtægt, da de vil få flere kunder, som de dermed også vil have en indtjening på. Dette gælder også når vi ser på deres netto rente- og gebyrindtægter, hvor der også er en stigning i bl.a. deres gebyr og provisionsindtægt, som ligeledes er afledt af kundeantallet. Stigningen i netto renteindtægterne er på 2,5 % og stigningen i netto rente- og gebyrindtægter er på 1,6 %, når vi sætter år 2017 op imod resultatopgørelsen for år 2016. Det er derfor positivt, at vi ser en øget indtjening for Sparekassen Kronjylland.

Når vi ser nærmere på de kommende omkostninger, som sparekassen vil have, så bemærker vi en større stigning end vi har af indtægt for dette år. Dette er især afledt af, at der vil være nogle etableringsomkostninger for åbning af en ny filial. Dette har vi anslået til ca. kr. 5 mio. for bl.a. at etablere arbejdspladser, mødelokaler, boksenlæg, automat og facade med Sparekassen Kronjyllands logo. Dertil vil der også være forskel i den månedlige husleje afhængig af hvilket kommune filialen etableres i. Filialen i

Gentofte Kommune er den dyreste, hvor Svendborg er den billigste med en husleje pr. m² på kr. 1.000 mindre om året.

Udover omkostningerne til etableringen og huslejen, vil der også være en løbende driftsomkostning til deres IT-systemer, markedsføring, lønninger, kontorartikler, el, vand og varme osv. Her vil især lønningerne være lidt forskellige, da vi ikke har samme antal medarbejdere i hver filial, og afhængig af deres titel, vil der også være forskel på deres løn. Filialen i Svendborg Kommune er derfor den billigste afdeling, da de har de laveste huslejeudgifter og de er færrest medarbejdere. Samlet vil der være en stigning på ca. kr. 41 mio. eller 5,6 % sat i forhold til resultatopgørelsen for år 2016 for alle filialer.

Når kundeantallet øges vil Sparekassen Kronjylland forventeligt opleve, at deres nedskrivninger på udlån vil stige krone øremæssigt, men vi forventer ikke at der i disse byer vil være en højere nedskrivningsprocent. Dette skyldes at de største nedskrivninger er sket hos deres erhvervskunder inden for landbrug, skovbrug og fiskeri (Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2016, side 48), som vi ikke forventer, der vil være meget af i disse kommuner. Samlet for dette år vil nedskrivningerne på udlån stige fra kr. 88,6 mio. til kr. 90,8 mio., som også svarer til en stigning på 2,5 %.

Det samlede resultat før skat vil altså falde med knapt 30 % fra kr. 274,5 mio. til kr. 193,5 mio., hvis alle tre filialer åbner i år 2017, og de får den forventede kundebase. Omkostningerne vil derfor stige noget mere end indtjeningsgrundlaget gør i denne periode.

7.3.2 Filialåbninger i år 2018

I det efterfølgende år vil de ovennævnte tre afdelinger være etableret, og vi forventer at kundebasen vil stige til ca. det dobbelte i forhold til år 2017, men vi forventer ikke at de vil have en fuld kundebase allerede i år 2018. Disse tre afdelinger er fortsat i en fase, hvor de skal opbygges, og samtidig med dette sker, vil der åbnes to nye filialer i hhv. Hillerød Kommune og Aalborg Kommune. Aalborg Kommune er især valgt, da Sparekassen Kronjylland ikke har filialer i den nordlige del af Jylland, men dette vil de kunne få nu, så de kan have et filialnet, som dækker hele landet. I disse to kommuner ser vi også en større forskel i indkomst pr. indbygger, hvor Hillerød ligger over

landsgennemsnittet, og Aalborg ligger under. I Aalborg Kommune er der mange unge mennesker, som forventeligt har en lav indkomst, fordi de højst sandsynlig er studerende. Den samlede befolkning mellem 20-29 år i Aalborg Kommune er på 20 %, hvor den i Hillerød kun er på 10 %. Hillerød Kommune har derfor en større andel af de 30-49 årige på 26 %, hvor Aalborg Kommune ligger på 24 % af det samlede indbyggertal i år 2016 (bilag 9 – tabel 4 og 5). De to filialer vil umiddelbart tiltrække hver sit segment, ud fra hvordan fordelingen er i kommunerne, og dette vil derfor også have en betydning for deres indtjening.

Vi mener, at disse to filialer skal rumme det samme antal medarbejdere, men sammensætningen vil være lidt forskellig. Derfor skal der være en ekstra kunderådgiver i Aalborg end i Hillerød, og vi forventer ikke, at der skal være en erhvervskundechef i Aalborg fra start, da Sparekassen Kronjylland højst sandsynlig vil få en del studerende som kunder og ikke så mange erhvervskunder. Her vil den nærmest afdeling med en erhvervskundechef være i Mariager afdeling.

Hillerød og Køge Kommune minder meget om hinanden, når vi ser på indbyggertal, formue, gæld og indkomst, hvorfor vi derfor vil sammensætte en filial i Hillerød Kommune, som matcher filialen i Køge (bilag 9 – tabel 1 og 4 samt bilag 10 tabel 1 og 2).

Filialen i Hillerød Kommune vil også være tilknyttet Område Øst sammen med de øvrige filialer i København og på Sjælland, og filialen i Aalborg vil være tilknyttet Område Nord, som er ledet af Jens Brix.

Udvikling i økonomien

I dette år vil afdelingerne i Køge, Gentofte samt Svendborg Kommune have eksisteret i ca. to år, så derfor vil indtjeningen og udgifterne i disse afdelinger se noget anderledes ud, da de bl.a. ikke har etableringsomkostningerne mere. Vi forventer, at alle tre afdelinger har fordoblet deres kundeantal, og dertil vil filialerne Hillerød og Aalborg også supplere med kunder. Derfor forventer vi at de 5 nye filialer har samlet ca. 7.100 kunder d. 31. december 2018.

Sparekassen Kronjyllands netto renteindtægt vil stige noget mere i dette år end fra år 2016 til år 2017, da kundebasen også forventes at stige med ca. 4.600 til nu ca. 7.100

kunder. Derfor er der stigning på 6,8 % fra år 2017 til år 2018. Dette betyder også, at de samlede netto rente og gebyrindtægter stiger fra kr. 1 mia. til nu kr. 1,1 mia. eller med 6,0 %. Der er derfor en noget større stigning i dette år end året før.

Som tidligere nævnt vil udgifterne til personale og administration se anderledes ud i dette år, for de filialer som blev etableret året før, da de ikke har etableringsomkostningerne længere. Sparekassen åbner dog endnu to filialer i år 2018, hvor der vil være omkostninger til etablering, og i de øvrige filialer vil der fortsat være alle øvrige udgifter til administration af IT-systemer, markedsføring, lønninger, kontorartikler, husleje, el, vand og varme osv., som de to nye filialer i Hillerød og Aalborg også vil have. Som ved de tre andre filialer, er der også her stor forskel på hvad huslejen koster pr. m², hvor Aalborg er kr. 900 dyrere pr. m² om året. Filialen i Hillerød kommune har en husleje, der svarer til det som filialen i Svendborg kommune betaler, mens Aalborg er på niveau med Gentofte. De samlede udgifter til denne post stiger med 6,9 %, som er en smule mere end året før, men nu har de også fået to ekstra filialer end sidste år.

Det sidste punkt er nedskriverne i deres udlån, som også her stiger mere end i år 2017, hvor her er det samme tendens, at stigningen i den samlede kundebase vil resultere i, at der skal afsættes et større beløb til nedskrivninger. Vi har en større stigning i antal kunder i dette år, da der nu er tre filialer, som kører på andet år og to filialer, som kommer til, og derfor er der en stigning i nedskrivningerne på 6,6 % i år 2018 mod 2,5 % i år 2017.

For dette år stiger resultatet før skat igen fra året før, men det er meget lidt. Den lille stigning skyldes, at de tre afdelinger, som blev etableret i år 2017 gerne skulle få flere kunder, og der er heller ikke etableringsomkostninger for disse filialer i dette år. Dertil er der kun to filialåbninger i år 2018, som også har en stor betydning.

7.3.3 Filialåbning i år 2019

Det sidste år i vores analyse af Sparekassen Kronjyllands potentielle filialåbninger er nu nået, og her sker der kun en etablering af en ny filial, som er i Odense Kommune. De tre filialer, som åbner i år 2017, skal gerne være fuldt etableret ud fra vores forventninger til dette år, og de to andre, som åbner i år 2018, er fortsat i en

indfasningsperiode. Derfor vil sparekassen nu have ca. 12.560 kunder når år 2019 render ud, som er en stigning på 5.440 kunder fra året før.

Som tidligere nævnt mener vi, at Sparekassen Kronjylland mangler at etablere filialer på Fyn, hvorfor filialen i Svendborg Kommune etableres i år 2017 og i år 2019 kommer Odense på sparekassens landkort. Kommunen er på størrelse med Aalborg, og de har også stort set samme fordeling i aldersgrupperne. Odense er valgt, fordi de skal have en centralt beliggende afdeling, som hele Fyn kan komme til. Filialen bliver den største af alle de 6 nye filialer med sine 9 medarbejdere. Vi forventer, at den nye filial vil kunne tiltrække mange unge kunder, lige som i Aalborg, og så bliver denne filial den eneste på Fyn med en erhvervsafdeling, som derfor også vil kræve en øget arbejdskraft.

Den nye filial i Odense Kommune vil blive tilknyttet Område Syd, som også filialen Svendborg Kommune er en del af.

Udvikling i økonomien

Vi har nu en samlet opgørelse for disse tre år, som viser at det godt kan få en større betydning i Sparekassen Kronjyllands økonomi, hvis de skal åbne disse 6 filialer. I år 2019 vil sparekassen fortsat have en stigning i deres netto renteindtægter og i netto rente og gebyrindtægter. Begge poster stiger og med hhv. 10,3 % og 9,1 %, hvilket er en noget større stigning end året før. Udgifterne stiger fortsat, da der er kommet endnu en filial til, men de stiger ikke mere end de to foregående år. Her vil der kun være en stigning på 5,3 % mod 6,9 % året før. Dertil stiger nedskriverne på udlån fortsat i forhold til de tidligere år, da de vil fortsætte med at øge kundeantallet og dermed også det forventede udlån, som betyder at der også skal afsættes flere penge til de forventede nedskrivninger.

I de sidste tre regnskabsår fra år 2014 til år 2016 har vi set en stigning i deres resultat før skat ved alle år, nu ændres dette til at falde en del i år 2017 og herefter bygges resultatet langsomt op igen herfra. I denne periode, og ved vores afslutning i år 2019, vil alle 6 filialer ikke være indfaset fuldt ud, hvorfor udviklingen kun vil se bedre ud, hvis de herefter ikke åbner flere filialer, men holder niveauet for en periode og ser på hvordan disse filialer vil udvikle sig. De har i de foregående år haft succes med filialåbningerne, og hvor de har overgået deres forventninger. Det er dog ikke sikkert

at dette lykkes lige så godt fremover, hvorfor vi også stiller vores analyse noget konservativt op, hvor vi ikke regner med en ændring i de øvrige eksisterende filialers indtjening eller omkostninger.

Nedenstående tabel viser vores forventede udvikling af Sparekassen Kronjyllands økonomi over perioden.

Tabel 28: Oversigt over forventet udvikling i resultatopgørelsen fra år 2016 til år 2019

Noter	2016	2017	2018	2019
1 Renteindtægter	702.016.000,00 kr.	719.506.646,22 kr.	767.213.411,46 kr.	844.915.488,29 kr.
2 Renteudgifter	-55.092.000,00 kr.	-56.193.448,99 kr.	-59.089.593,36 kr.	-63.764.805,50 kr.
Netto renteindtægter	646.924.000,00 kr.	663.313.197,22 kr.	708.123.818,10 kr.	781.150.682,78 kr.
3 Udbytte af aktiver mv.	13.314.000,00 kr.	7.732.000,00 kr.	7.732.000,00 kr.	7.732.000,00 kr.
4 Gebyrer og provisionsindtægter	369.311.000,00 kr.	375.395.089,40 kr.	392.653.542,20 kr.	420.674.288,60 kr.
5 Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-20.164.000,00 kr.	-20.501.410,93 kr.	-21.458.528,80 kr.	-23.082.402,93 kr.
Netto rente- og gebyrindtægter	1.009.385.000,00 kr.	1.025.938.875,69 kr.	1.087.050.831,50 kr.	1.186.474.568,45 kr.
6 Kursreguleringer	67.837.000,00 kr.	25.521.666,67 kr.	25.521.666,67 kr.	25.521.666,67 kr.
7 Andre driftsindtægter	46.913.000,00 kr.	75.087.000,00 kr.	75.087.000,00 kr.	75.087.000,00 kr.
8 Udgifter til personale og administration	-738.647.000,00 kr.	-779.898.975,00 kr.	-834.053.561,77 kr.	-878.253.895,28 kr.
9 Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-56.441.000,00 kr.	-66.462.666,67 kr.	-66.462.666,67 kr.	-66.462.666,67 kr.
10 Andre driftsudgifter	-2.056.000,00 kr.	-20.251.000,00 kr.	-20.251.000,00 kr.	-20.251.000,00 kr.
11 Nedskrivninger på udlån og tilgodehavende mv.	-88.579.000,00 kr.	-90.763.852,57 kr.	-96.723.166,32 kr.	-106.429.358,98 kr.
12 Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	36.111.000,00 kr.	24.261.000,00 kr.	24.261.000,00 kr.	24.261.000,00 kr.
Resultat før skat	274.523.000,00 kr.	193.463.048,12 kr.	194.430.103,41 kr.	239.947.314,19

Kilde: bilag 11 – tabel 1, 2 og 3.

Her kan vi tydeligt se, at åbningerne ikke bare vil drive indtjeningen frem, hvilket Sparekassen især skal have øget opmærksomhed omkring, da de fortsat skal kunne leve op til de lovmæssige krav omkring deres kapitalprocent samt deres egen forventning om en overdækning på 3 %-point jf. afsnit 6.3. Derfor kan dette give dem problemer.

7.4 Udvikling set i nøgletal

Vi har set på hvordan deres budgetteret resultatopgørelse kan komme til at se ud, hvis de vælger at fortsætte med at åbne filialer, men vi vil også gerne se nærmere på udviklingen i deres indtjening og omkostninger, som blandt andet driver sparekassens motor.

7.4.1 Indtjening pr. omkostningskrone

Dette nøgletal viser hvor stor en indtjening Sparekassens Kronjylland har pr. omkostningskrone. Det skal gerne være over 1, da de ellers ikke vil have skabt en indtjening der overstiger omkostningerne. Nøgletallet beregnes på følgende måde (Raaballe, Jeppesen og Sahin (tidsskrift) 2014, side 16):

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \frac{\text{Basisindtægter før nedskrivninger}}{\text{Basisomkostninger}}$$

Selvom sparekassen har mange omkostninger ved filialåbningerne, ser vi stadig, at indtjeningen er højere end de samlede omkostninger.

Tabel 31: Oversigt over forventet udvikling i indtjening pr. omkostningskrone fra år 2016 til år 2019

	2016	2017	2018	2019
Basisindtægter før nedskrivninger	1.124.135.000 kr.	1.126.418.192 kr.	1.186.064.175 kr.	1.287.243.689 kr.
Basisomkostninger	797.144.000 kr.	866.612.642 kr.	920.767.228 kr.	964.967.562 kr.
Indtjening pr. om. kr. før nedskrivninger	1,41	1,30	1,29	1,33

Kilde: bilag 13 – tabel 1 og 2

Oven for bemærkes det at omkostningerne er steget med 21 %, og indtjening kun er steget med 14,5 %. Indtjeningen pr. omkostningskrone falder de første to år, men i det sidste år er der en stigning. Dette betyder derfor, at omkostningerne er noget højere end de er i år 2016, men at indtjeningen er på vej den rette vej, så de kan forøge deres indtjening.

Dette nøgletal skal ses i forhold til, at Sparekassen Kronjylland er en selvejende institution, som ikke skal tilgodese en stor mængde af aktionærer. Med dette menes der ikke, at de bare kan være ligeglade med dette niveau, men de har nogle andre friheder, som en bank ikke har. Vi forventer også, at de vil øge differencen mellem basisindtægterne og omkostninger, når de nye filialer er fuldt implementeret og kundebasen er på plads.

7.5 Sammenligning med Spar Nord

I det foregående afsnit 7.1 har vi udvidet Sparekassen Kronjylland med 6 filialer, hvorfor de i år 2019, på filialniveau, vil være næsten lige så stor som Spar Nord med henholdsvis 56 og 58 filialer. Vi vil i dette afsnit sammenligne dem i forhold til størrelsen i antal kunder, medarbejder og deres resultatopgørelser, hvor vi for Spar Nord tager

udgangspunkt i deres resultatopgørelse for år 2016 og Sparekassen Kronjyllands budgetteret resultatopgørelse for år 2019.

Selvom begge pengeinstitutter næsten vil være lige store på filialniveau, og begge har filialer i hele Danmark, er der stadig stor forskel på antallet af kunder og medarbejdere. Spar Nord har i år 2016 1.540 fuldtidsansatte og ca. 394.000 kunder, hvorimod Sparekassen Kronjylland vil have 727 ansatte³⁵ og ca. 162.500 kr. kunder³⁶ i år 2019. Da det ikke vides hvor mange ansatte Spar Nord har i hver filial, kan det kun ud fra antal ansatte konkluderes, at Spar Nord enten har nogle større filialer og/eller har en større stabsfunktion og back-office end Sparekassen Kronjylland.

Når vi overordnet sammenligner deres økonomi, er det tydeligt at se, at Spar Nord er et noget større pengeinstitut end Sparekassen Kronjylland.

Tabel 32: Sammenligning af Spar Nord og Sparekassen Kronjylland

	Spar Nord 2016	Sparekassen Kronjylland 2019
Renteindtægter	1.815.500.000 kr.	844.915.488 kr.
Renteudgifter	-144.700.000 kr.	-63.764.806 kr.
Netto renteindtægter	1.670.800.000 kr.	781.150.682 kr.
Udbytte af aktiver mv.	47.900.000 kr.	7.732.000 kr.
Gebyrer og provisionsindtægter	1.174.800.000 kr.	420.674.289 kr.
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-122.100.000 kr.	-23.082.403 kr.
Netto rente- og gebyrindtægter	2.771.400.000 kr.	1.186.474.568 kr.
Kursreguleringer	385.800.000 kr.	25.521.667 kr.
Andre driftsindtægter	29.700.000 kr.	75.087.000 kr.
Udgifter til personale og administration	-1.788.800.000 kr.	-878.253.895 kr.
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-94.300.000 kr.	-66.462.667 kr.
Andre driftsudgifter	-13.300.000 kr.	-20.251.000 kr.
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavende mv.	-292.000.000 kr.	-106.429.359 kr.
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	29.600.000 kr.	24.261.000 kr.
Resultat før skat	1.028.100.000 kr.	239.947.314 kr.

Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords årsrapport år 2016 samt egne beregninger for Sparekassen Kronjylland.

Dog skal der huskes på, at Spar Nord har nogle andre interessenter der skal "passes og plejes" end Sparekassen Kronjylland. Spar Nord er en børsnoteret bank, hvorfor de skal pleje deres aktionærer. Det er derfor vigtigere, at Spar Nord har et større overskud, for både at kunne overføre til egenkapitalen, og for at kunne udbetale

³⁵ Der er taget udgangspunkt i 680 medarbejdere i år 2016 sammenlagt med de 47 nye ansattes i filialnettet ved 6 filialåbninger. Der er ikke taget højde evt. reguleringer i andre filialer eller interne funktioner.

³⁶ Der er taget udgangspunkt i 150.000 kunder i år 2016 sammenlagt med de kunder vi mener, at de nye filialer vil kunne få frem til år 2019. Der er ikke taget højde en evt. ændring i kundeantallet i de øvrige filialer.

udbytte til deres aktionærer, for at tilgodese disse. Denne udfordring har Sparekassen Kronjylland ikke, da de er en garantsparekasse. For dem handler overskuddet om at skabe en sund forretning med balance mellem sparekassen, medarbejderne, kunderne og lokalsamfundet.

Nedenfor ser vi på begge pengeinstitutters indtjening pr. omkostningskrone før nedskrivninger, for at sammenligne hvor meget de hver især tjener i forhold til deres omkostninger.

Tabel 33: Sammenligning af Spar Nords indtjening pr. omkostningskrone før nedskrivninger fra år 2016 med Sparekassen Kronjyllands for år 2019

	Spar Nord 2016	Sparekassen Kronjylland 2019
Basisindtægter før nedskrivninger	3.186.900.000 kr.	1.287.243.689 kr.
Basisomkostninger	1.896.400.000 kr.	964.967.562 kr.
Indtjening pr. omk. før nedskrivninger	1,68	1,33

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapport år 2016 samt egne beregninger for år 2017 til år 2019

Her ser vi også en større forskel, hvor Spar Nord har en indtjening pr. omkostningskrone på kr. 1,68 i år 2016, hvorimod Sparekassen Kronjylland ligger på 1,33 i år 2019. Det vil altså sige, at Sparekassen Kronjyllands indtjening efter omkostninger er ca. 26 % dårligere end Spar Nord, men vi skal igen huske på, at der er forskel på at være en sparekasse og en børsnoteret bank, når det handler om forventningerne til deres indtjening.

7.6 Delkonklusion

I denne del af vores projekt har vi valgt, kun at se på Sparekassen Kronjylland og konsekvenserne ved at åbne flere filialer over de kommende år. Vi har valgt, at de skal åbne tre filialer i år 2017 beliggende i Køge, Gentofte og Svendborg, i år 2018 åbnes filialer beliggende i Hillerød og Aalborg, og i år 2019 i Odense. Alle seks byer har haft indbyggervækst, og er økonomiske robuste med hensyn til indbyggernes indkomst, formue og gæld. Kommunerne har forskellige indtjeningspotentialer for Sparekassen Kronjylland, hvorfor vi mener, at filialerne er placeret de rette steder, selvom det er dyre lokationer.

Det bemærkes at udvidelse af filialnettet kan få nogle større konsekvenser for sparekassens omkostninger, da disse vil være meget høje for denne periode, hvor de

skal etablere filialerne, men herefter vil niveauet tilrette sig. Det vil selvfølgelig også se bedre ud, hvis de kan få hurtigere "gang i hjulene", og dermed en større kundebase og indtjening, end vi har forudsat, da dette i sidste ende vil betyde et bedre resultat før skat. Dog er den finansielle sektor hårdt presset på indtjenings siden, da renten er lav og konkurrencen om kunderne er høj, så det kan blive en meget svær opgave.

Ved udvidelsen af filialnettet med seks filialer vil deres resultat i år 2019 være lavere end år 2016, selvom vi ser en generel stigning i perioden fra år 2017 til år 2019, i takt med at filialerne implementeres og at der åbnes færre.

Ud fra vores analyse konkludere vi, at Sparekassen Kronjyllands udvidelse af filialnettet med seks filialer, skal sker over en længere periode end tre år, da det er for omkostningstungt for sparekassen. Dermed giver det mulighed for, at få de nye filialer fuldt implementeret og give indtjening, før økonomien igen bliver omkostningstung på grund af etableringsomkostningerne. Dermed er økonomien også mere robust, hvis der skulle ske en eventuel krise, som der ikke er taget højde for i analysen.

Ønsker Sparekassen Kronjylland yderligere udvidelse af deres filialnet, bør de kigge på at omstrukturere nogle af deres mindre filialer, for at kunne udvide i de større byer. Dette gør dog, at de skal gå på kompromis med deres strategi om lokalsamfundet. Selvom Sparekassen Kronjylland ikke har aktionærer, der skal tilgodeses, skal de stadig have en stærk bundlinje for at kunne klare en evt. finansiell krise og overholde lovmæssige kapitalkrav. Derfor er de også nødsaget til, at kigge på deres omkostninger i forhold til indtjeningen ved en yderligere udvidelse af filialnettet, selvom det betyder kompromis for sparekassen

8. Konklusion

Vi bemærker, at der ikke er enighed om, hvordan fremtiden skal se ud for filialerne i de danske pengeinstitutter. De største banker lukker flere af deres filialer, og fokuserer mere og mere på den digitale bankverden, som vi også ser det hos Spar Nord. Sparekassen Kronjylland åbner derimod filialer, for at støtte op om lokalområdet, og fordi de mener, at den fysiske relation er vejen til langvarige kundeforhold.

Spar Nord har ændret deres strategi, så de fremover sætter på de digitale løsninger, men samtidig skaber en personlig bank trods filiallukningerne. Sparekassen Kronjylland vælger derimod at åbne filialer for at have større lokalkendskab, og være en sparekasse for hele landet. En af grundene til, at vi ser en forskel i strategien omkring filiallukninger og åbninger, kan skyldes ledelsesstilen hos Spar Nord og Sparekassen Kronjylland. Ledelsen i Spar Nord anses for at tænke mere bundlinjeorienteret, hvor omkostningerne skal minimeres bl.a. ved hjælp af digitale løsninger. Modsat har Sparekassen Kronjylland mere fokus på værdier og etik som danner grundlaget for deres strategi.

Generelt er der en fremgang i Spar Nord og Sparekassen Kronjyllands nettoresultat, som hovedsageligt skyldes en stigning i nettoindtjening og et fald i nedskrivningerne. Selvom Spar Nord har lukket 13 filialer, ser vi ikke en større stigning i nettoresultatet pr. filial i forhold til Sparekassen Kronjylland som har udvidet antallet af filialer. Det er heller ikke blevet billigere for Spar Nord at drive filialerne, selvom deres administrationsomkostninger generelt er faldet for perioden år 2014 til år 2016. Havde de derimod ikke lukket de 13 filialer, ville omkostningerne forventeligt have været større. I forbindelse med filiallukningerne hos Spar Nord, er der samlet flere rådgivere i hver filial, og dermed er kompetenceniveauet steget. Dette sikrer, at rådgiverne tager de rigtige beslutninger, som kan være en af årsagerne til at deres risikovægtede eksponeringer er faldet, da deres udlån er sket til de rigtige kunder. Deres kapitalprocent er derfor steget. Stigningen i nettoresultatet hos Sparekassen Kronjylland har sikret et forbedret kapitalgrundlag, så selvom de risikovægtede eksponeringer er steget i takt med filialåbninger, øget kundetilgang og udlånsvækst, er den samlede kapitalprocent steget. Det skyldes at kapitalgrundet procentuelt er steget mere end de risikovægtede eksponeringer. Begge pengeinstitutter har nogle

solide nøgletal, og lever op til de lovmæssige kapitalkrav både i dag og ved fuld implementering i år 2019.

Vi kan konkludere, at udvidelsen af Sparekassen Kronjyllands filialnet, med seks filialer i større byer over en treårig periode, er omkostningstungt, da der vil være mange etableringsomkostninger, hvilket påvirker resultatet før skat negativt. Selvom det er omkostningskrævende byer at placere sig i, mener vi, at det er de rigtige steder, da der er befolkningstilvækst og økonomisk fremgang, hvilket giver et indtjeningspotentiale for sparekassen. Udvidelsen af filialnettet skal ses som en langvarig investering, hvorfor vi ikke ser det fulde potentiale i vores treårige analyseperiode, da ikke alle afdelinger er fuldt implementeret. Vi kan også konkludere, at omkostningerne øges markant i denne korte periode, hvorfor de skal strække filialåbningerne over en længere årrække, så indtjeningen og omkostningerne hænger bedre sammen. Vi mener også, at såfremt Sparekassen Kronjylland ønsker at udvide filialnettet yderligere, skal de måske gå på kompromis med lokalsamfundet, og lukke mindre filialer eller filialer der ligger tæt på hinanden, for at kunne åbne i de større byer.

Alt i alt ser vi to økonomisk robuste pengeinstitutter som er tro mod deres strategi, og hvis der alene konkluderes på baggrund af nettoresultatet for perioden år 2014 til år 2016, er det en bedre forretning for pengeinstitutterne at bibeholde og åbne filialer som Sparekassen Kronjylland, men nettoresultatet kan ikke stå alene.

9. Litteraturliste

Bøger

Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, 2014. *Organisationsteori*. 6. udgave. København K: Handelshøjskolens Forlag

Jørgen Just Andresen, 2015. *Finansiell risikostyring*. 1. udgave, 2. oplag. København K: Jurit- og Økonomforbundets Forlag

Michael Christensen, 2014. *Aktieinvestering*. 4. udgave. København K: Jurit- og Økonomforbundets Forlag

James W. Kolari & Benton E. Gup, 2004. *Commercial Banking*. 3. udgave. John Wiley and Sons Ltd

Hjemmesider

Danmarks statistik

www.statistikbanken.dk (1)

Folketal 1. januar efter byer, alder og tid (online). Fundet i statistikbanken (set d. 22. april 2017)

www.statistikbanken.dk (2)

Danmarks Nationalbanks rentesatser, pengemarkedsrentesatser samt obligationsrentegennemsnit ultimo (pct p.a.) efter type og tid (online). Fundet i statistikbanken (set d. 22. april 2017)

www.statistikbanken.dk (3)

MPK3: Danmarks Nationalbanks rentesatser, Pengemarkedsrentesatser samt obligationsrentegennemsnit ultimo (pct pa.) efter type (online). Fundet i statistikbanken (set d. 22. april 2017)

www.statistikbanken.dk (4)

Folketal den 1. i kvartalet efter alder, køn, område og tid (online). Fundet i statistikbanken (set d. 22. april 2017)

www.statistikbanken.dk (5)

Indkomst i alt efter indkomstinterval, alder, køn, enhed, område og tid (online). Fundet i statistikbanken (set d. 22. april 2017)

www.statistikbanken.dk (6)

Familiefordelt nettoformue efter komponenttype, område og tid (online). Fundet i statistikbanken (set d. 22. april 2017)

www.statistikbanken.dk (7)

Husholdningernes formue i fast ejendom efter ejendomstype, enhed, bopælskommune, værdisætning og tid (online). Fundet i statistikbanken (set d. 22. april 2017)

Det Europæiske Råd

www.consilium.europa.eu (1)
<http://www.consilium.europa.eu/da/policies/banking-union/single-rulebook/capital-requirements/> (set d. 22. april 2017)

Finans

www.finans.dk (1)
<http://finans.dk/finans/finans/ECE9126584/kaempe-omvaeltning-spar-nord-bygger-58-filialer-om-til-femstjernede-hoteller/?ctxref=ext> (set d. 22. april 2017)

Finansforbundet

www.finansforbundet.dk (1)
<https://www.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/Nyefilialergiverkundetilvaekst.aspx> (set. 22. april 2017)

www.finansforbundet.dk (2)
<https://www.finansforbundet.dk/da/omfinansforbundet/sider/overenskomstresultat2017.aspx> (set d. 22. april 2017)

Finanswatch

www.finanswatch.dk (1)
<http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9225282.ece> (set d. 22. april 2017)

www.finanswatch.dk (2)
<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7983624.ece> (set d. 22. april 2017)

www.finanswatch.dk (3)
<http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9403208.ece> (set d. 22. april 2017)

www.finanswatch.dk (4)
http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar_Nord_Bank/article9357988.ece (set d. 22. april 2017)

Finansrådet

www.finansraadet.dk (1)
<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal/de-stoerste-pengeinstitutter.aspx> (set d. 22. april 2017 – der henvises til deres regneark ”sektoren i tal”)

Geert Hofstede

www.geert-hofstede.com (1)

<https://geert-hofstede.com/denmark.html> (set d. 22. april 2017)

Gyldendal - Den Store Danske

www.denstoredanske.dk (1)

<http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=43906> (set d. 22. april 2017)

Lokalebasen

www.lokalebasen.dk (1)

<https://www.lokalebasen.dk/leje/kontorlokaler/4600-koge/torvet-13877> (set d. 22 april 2017)

www.lokalebasen.dk (2)

<https://www.lokalebasen.dk/leje/kontorlokaler/2900-hellerup/strandvejen-33324> (set d. 22 april 2017)

www.lokalebasen.dk (3)

<https://www.lokalebasen.dk/leje/butikslokaler/5700-svendborg/tinghusgade-13326> (set d. 22 april 2017)

www.lokalebasen.dk (4)

<https://www.lokalebasen.dk/leje/butikslokaler/3400-hillerod/slotsgade-31265> (set d. 22 april 2017)

www.lokalebasen.dk (5)

<https://www.lokalebasen.dk/leje/butikslokaler/9000-aalborg/gravensgade-28563> (set d. 22 april 2017)

www.lokalebasen.dk (6)

<https://www.lokalebasen.dk/leje/butikslokaler/5000-odense-c/kongensgade-29711> (set d. 22 april 2017)

Nasdaqomxnordic

www.nasdaqomxnordic.com (1)

http://www.nasdaqomxnordic.com/indeks/historiske_priser?Instrument=DK0060368991 (set d. 22. april 2017)

Sparekassen Kronjylland

www.sparkron.dk (1)

<https://www.sparkron.dk/privat/garant> (set d. 22. april 2017)

www.sparkron.dk (2)
<http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/historie> (set d. 22. april 2017)

www.sparkron.dk (3)
<http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/3001-kundelofter/2962-kundelofter-erhverv>
(set d. 22. april 2017)

www.sparkron.dk (4)
<http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/historie> (set d. 22. april 2017 – kræver log in)

www.sparkron.dk (5)
<http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/ledelsesdiagram> (set d. 22. april 2017)

www.sparkron.dk (6)
<http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/direktionen> (set d. 22. april 2017)

www.sparkron.dk (7)
<http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/presse/pressemeddelelser/1810-sparkron-kronjylland-aendrer-organisationen> (set d. 22. april 2017)

www.sparkron.dk (8)
<http://www.sparkron.dk/privat/garant/fordele-for-sparkron-garanter>

Spar Nord

www.sparnord.dk (1)
<https://www.sparnord.dk/media/861172/vedtaegter-november-2015-dk.pdf> (set d. 22. april 2017)

www.sparnord.dk (2)
<https://www.sparnord.dk/media/435053/Spar-Nord-Bank-A-S-og-Sparbank-A-S-planlaegger-fusion.pdf> (set d. 22. april 2017)

www.sparnord.com (3)
<https://www.sparnord.com/investor-relations/organisation/> (set d. 22. april 2017)

Tv2 Fyn

www.tv2fyn.dk (1)
<http://www.tv2fyn.dk/artikel/flere-penge-til-fynske-husejere> (set d. 22. april 2017)

Risikorapporter

Spar Nord:

- 2014, 2015 og 2016

Sparekassen Kronjylland:

- 2014, 2015 og 2016

Tidsskrift

Johannes Raaballe, Mathias Hessellund Jeppesen og Sait Sahin, august – nr. 4 – 2014. Bankernes rentemarginaler, Afdragsfrihed og Boligpriser. I: *Finansinvest* (udleveret i undervisning) side 5 – 16.

Årsrapporter

Spar Nord:

- 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 og 2016

Sparekassen Kronjylland:

- 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 og 2016