



**SPAREKASSEN
KRONJYLLAND**

#påvej

Opkøb af eksisterende
pengeinstitut eller
organisk vækst?

HD 2. del finansiel rådgivning 4. semester - Aalborg

Vejleder: Jesper Raalskov

Antal anslag: 182.246

Antal sider (ekskl. bilag): 75,93 + figurer

Specialet er udarbejdet af:



Kenneth Møller

Ansæt hos Nordjyske Bank, Aabybro

Studienr. 20176239



Kasper Riis Arendal

Ansæt hos Jutlander Bank, Støvring

Studienr. 20176233



Christina Andreassen

Ansæt hos Nordjyske Bank, Aabybro

Studienr. 20176232



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

1. Executive summary

Danish banks are constantly developing, mainly due to digitization and requirements to capital. The banks are continuously adapting to these digital changes, while still ensuring compliance to said capital demands. Some banks decide to minimize their number of departments, whereas others opt for the opposite, and are deciding to open new departments in new cities. An example of this is Sparekassen Kronjylland, who in the previous two years has been opening seven new departments.

This thesis analyses the opportunity for expansion for Sparekassen Kronjylland to Odense. The thesis analyses two scenarios; which is to expand by merging with another bank, whereas the second scenario is to open a new standalone department. Based on this, the problem statement of this thesis is as follows:

“Would it be beneficial for Sparekassen Kronjylland to expand to Odense, through the acquisition of an existing bank or through organic growth? What organizational considerations should they make?”

The problem objective states that both scenarios will take place in Odense, which has a large university and many possible customers, and to ensure that this statement is correct, this thesis will feature a competition analysis based on Porters five forces by Michael E. Porter. It is also necessary to investigate demographic factors such as: population, age, education, income and development of housing prices. This analysis concludes, that Odense seem as an appropriate growth opportunity.

The thesis analyses Sparekassen Kronjyllands possibilities of merge with another bank, and which bank it will be most advantageous to merge with. The most advantageous bank assessed to be Folkesparekassen. An analyse contain both economies, cultural and organisational considerations, compared to the challenge by opening a new standalone department.

This thesis will conclude, that a merge is most advantageous, but that it is not significantly better than organic growth. It will however be difficult to convince representatives from Folkesparekassen to merge, because of special basic values in the organisation. There will however be a reasonable basis to open a new standalone department in Odense by organic growth, which will be our recommendation for Sparekassen Kronjylland.

2. Indholdsfortegnelse

1. EXECUTIVE SUMMARY	3
2. INDHOLDSFORTEGNELSE	4
3. INDLEDNING	6
4. PROBLEMSTILLING	8
4.1 PROBLEMFORMULERING	8
5. METODE	9
5.1 DATAGRUNDLAG OG BEARBEJDNING	11
5.2 AFGRÆNSNING	11
5.3 KILDEKRITIK	11
6. PRÆSENTATION AF SPAREKASSEN KRONJYLLAND	13
7. REGNSKABSANALYSE AF SPAREKASSEN KRONJYLLAND	16
7.1 ANALYSE AF NØGLETAL	16
7.2 DELKONKLUSION	29
8. KAPITALGRUNDLAG	31
8.1 EGENTLIG KERNEKAPITAL	33
8.2 HYBRID KERNEKAPITAL	34
8.3 SUPPLERENDE KAPITAL	35
8.4 KAPITALBUFFERE	35
8.5 SAMLEDE KAPITALKRAV	37
8.6 NEP-KRAV	38
8.7 DELKONKLUSION	40
9. MARKEDS- OG KONKURRENTANALYSE	41
9.1 MARKEDSANALYSE	41
9.2 KONKURRENTANALYSE - PORTERS FIVE FORCES	48
9.3 DELKONKLUSION	53
10. SMART-MODELLEN	54
11. OPKØB AF EKSISTERENDE PENGEINSTITUT	56
11.1 HVILKEN BANK?	56
11.2 PRÆSENTATION AF FOLKESPAREKASSEN	58
11.3 REGNSKABSANALYSE	60
11.5 PRISFASTSÆTTELSE	63
11.6 LØBENDE BUDGET	64
11.7 KAPITALGRUNDLAG	67
11.8 SYNERGIEFFEKT VED OVERTAGELSE AF FOLKESPAREKASSEN	68
11.9 ORGANISATORISKE OVERVEJELSER VED OPKØB AF FOLKESPAREKASSEN	69
11.10 DELKONKLUSION	79
12. ÅBNING AF FILIAL VED ORGANISK VÆKST	81
12.1 AFDELING I ODENSE	81
12.2 FILIALENS LØBENDE BUDGET	83
12.3 KAPITALGRUNDLAG	88
12.4 ORGANISATORISKE OVERVEJELSER VED ETABLERING AF NY FILIAL	88
12.5 DELKONKLUSION	94
13. SWOT-ANALYSE / DISKUSSION	95
14. KONKLUSION	99
15. PERSPEKTIVERING	101

16.	LITTERATURLISTE	102
16.1	BØGER.....	102
16.2	INTERNETSIDER.....	102
16.3	ARTIKLER.....	105
16.4	REGNSKABER.....	107
17.	FIGURLISTE.....	108
18.	BILAG	110

3. Indledning

Historien om pengeinstitutter går hundrede år tilbage. Oprettelsen af bankvæsenet blev affødt af de behov, der opstod for at formidle forbindelsen mellem dem, der havde overskudslikviditet og dem, der havde behov for at låne likviditet. Siden da er forretningen udvidet med blandt andet betalingsformidling, garantistillelser, formueforvaltning og valutaveksling (Henrik Barner Christensen m.fl. 2017, side 24).

De danske pengeinstitutter er under konstant udvikling, i en sektor hvor blandt andet digitaliseringen og kapitalkrav ligger et stort pres på. Pengeinstitutterne forsøger ihærdigt at tilpasse sig tiden, samtidig med, at de polstrer kapitalen til CRD-IV kravene, hvilket selvsagt er mere komplekst for andre end som så.

Siden finanskrisen i 2008 er antallet af danske pengeinstitutter faldet med mere end 50%. I 2008 var der hele 150 pengeinstitutter, mens der blot ti år efter kun er 65 tilbage, viser en opgørelse fra Finansforbundet (Carsten Jørgensen, 2018). Dermed er der forsvundet 85 pengeinstitutter over en tiårig periode, som følge af enten fusioner eller krak. Det var fusionen mellem Nordjyske Bank og Ringkjøbing Landbobank, der bragte antallet ned på 65 i 2018 (finans.dk, 2018). Kort inden måtte Østjydske Bank smide håndklædet i ringen, og blive en del af statistikken over krakkede banker i Danmark.

Det er ikke kun antallet af pengeinstitutter der falder. Antallet af filialer rundt om i Danmark har en tilsvarende statistik (Mads Krøll Christensen, 2018). I takt med at presset fra digitaliseringen og kapitalkravene er blevet større, har mange pengeinstitutter valgt at spare igennem lukning, og sammenlægning af filialer i mindre byer. Det er imidlertid ikke alle pengeinstitutter, der følger denne tendens. Et eksempel på et pengeinstitut, der går andre veje, er Sparekassen Kronjylland, der de seneste godt to år har åbnet syv afdelinger - senest i Aalborg. Den administrerende direktør Klaus Skjødt udtaler i en pressemeddelelse (1, sparkron.dk, 2018):

Nogle banker lukker afdelinger og flytter kunderne over i selvbetjening og callcentre. Der går vi generelt den anden vej. Vi tror stadig på, at den fysiske afdeling og ikke mindst det fysiske møde med et menneske er vigtigt. Vi tilbyder selvfølgelig også netmøder, men langt de fleste vil fortsat gerne mødes ansigt til ansigt med deres rådgiver, det gælder både privatkunder og erhvervskunder, og det gælder både unge og ældre kunder.

Ovenstående er en del af sparekassens strategi, som blev lanceret i slutningen af 2016. Vi finder det interessant, at sparekassen vælger at positionere sig på denne måde. Med dette speciale ønskes det derfor, at udvikle deres strategi om ekspansion, hvilket problemstillingen vil belyse yderligere.

4. Problemstilling

Dette speciale vil tage udgangspunkt i Sparekassen Kronjylland og dens muligheder for at ekspandere deres filialnet på Fyn med specielt fokus på Odense, da sparekassen på nuværende tidspunkt ikke har filialer liggende der. En sådan ekspansion kan gøres ved forskellige metoder og meningen med dette speciale er, at sammenligne metoderne i forhold til hinanden. Det ene scenarie er muligheden for at udvide og skabe vækst gennem opkøb af et allerede eksisterende filialnet, mens det andet scenarie er organisk vækst, hvor der åbnes helt nye filialer.

4.1 Problemformulering

Vil det være fordelagtigt for Sparekassen Kronjylland at udvide dens filialnet til Odense, via opkøb af et eksisterende pengeinstitut eller ved organisk vækst? I givet fald, hvilke organisatoriske overvejelser bør ledelsen gøre sig, for at skabe den mest lukrative forretning?

Hvordan har Sparekassen Kronjyllands performance været de seneste år?

Hvordan er konkurrencesituationen og markedet i Odense?

Hvilket pengeinstitut vil det være fordelagtigt at overtage?

Hvilke økonomiske overvejelser bør sparekassens ledelse gøre sig i begge scenarier?

Hvilke organisatoriske udfordringer kan sparekassen komme til at stå overfor i de to scenarier?

5. Metode

Dette speciale tager udgangspunkt i Sparekassen Kronjylland, da pengeinstituttet, efter vores opfattelse, er et velkonsolideret pengeinstitut, som er i en positiv vækst.

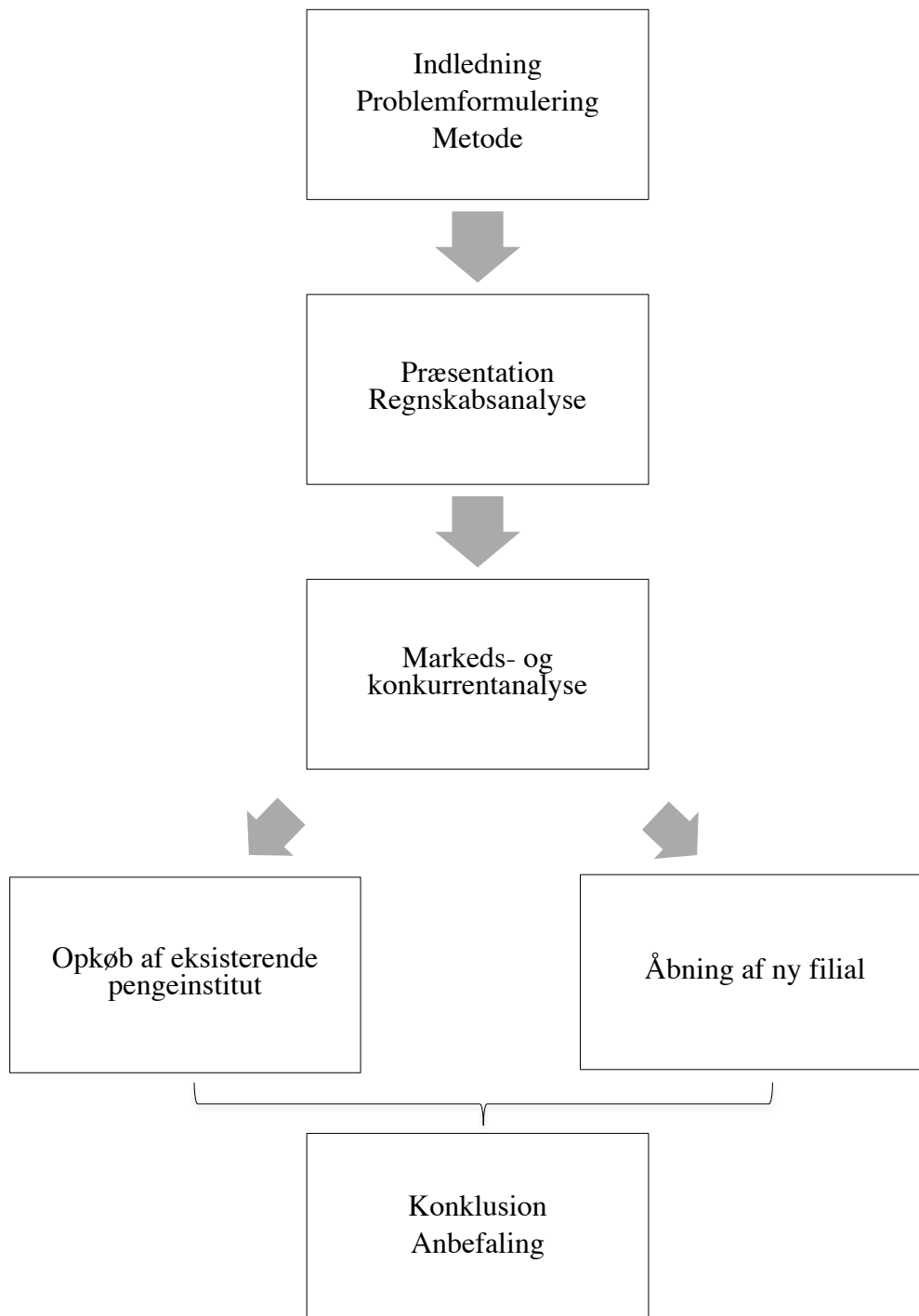
Specialet første del vil bestå af en præsentation af sparekassen, hvor deres hidtidige opkøb og udvidelser vil fremgå. Da projektet fokuserer på sparekassens muligheder for at indtage markedet på Fyn - specifikt Odense - vil det være oplagt at analysere, om banken økonomisk har mulighed for at ekspandere. Specialet første del vil derfor bestå af en analyse af bankens tidligere performance i form af en regnskabsanalyse. Analysen vil indeholde nøgletallene ROE, ROA, ICGR og WACC baseret på sparekassens regnskaber fra 2014-2018. Derudover vil afsnittet indeholde en analyse af sparekassens kapitalgrundlag, som senere i rapporten skal bruges til at vurdere mulighederne i problemstillingen.

Efter en analyse af sparekassens økonomiske muligheder for at udvide dens forretning, vil det give mening, at lave en analyse af konkurrencesituationen for pengeinstitutter i Odense. Analysen vil tage udgangspunkt i Porters Five Forces, som har til formål, at klarlægge konkurrencesituationen i branchen. Derudover undersøges markedet i Odense, ved en analyse af befolkningen, deres indkomst- og uddannelsesniveau samt boligprisernes udvikling.

Projektets næste del, opdeles i to analyser, idet der ønskes en diskussion mellem de mulige scenarier i problemformuleringen. Den ene analyse vil omhandle sparekassens muligheder for at ekspandere ved opkøb af et eksisterende pengeinstitut. Det vil være en omfattende analyse, der både indeholder valget af pengeinstitut, regnskabsanalyse og organisatoriske konsekvenser samt overvejelser. Den anden analyse vil omhandle organisk vækst, hvor det analyseres på, hvilke økonomiske og organisatoriske konsekvenser det vil have, såfremt Sparekassen Kronjylland åbner af en ny filial.

De forhenværende dele af specialet vil alle være en del af den diskussion og konklusion, som specialet ender ud i. Denne vil ligeledes give svar på den opstillede problemformulering. Denne del af specialet, vil blive understøttet af delkonklusioner igennem hele projektet.

Figur 1: Opbygning af projekt (læsevejledning)



5.1 Datagrundlag og bearbejdning

Projektet vil løses ved brug af internet, relevante hjemmesider, regnskabsrapporter, risikorapporter, diverse pressemeddelelser med videre fra de to pengeinstitutter og lærebøger fra uddannelsen, samt andet offentligt tilgængeligt materiale.

5.2 Afgrænsning

Specialets grundlag for regnskabsanalysen begrænses til en femårig periode fra 2014-2018. En femårig periode giver som udgangspunkt et validt overblik over virksomhedens performance.

Markedsanalysen afgrænses til at være geografisk og demografisk orienteret, og tager således ikke højde for specifikke produkter i området. Der skelnes ikke specifikt mellem private- og erhvervskunder samt indtjeningen på disse.

Der afgrænses i projektet for skatteberegninger, og SKAT vil således ikke blive hverken analyseret eller kommenteret. Det betyder, at alle skattemæssige konsekvenser ved at ekspandere filialnettet, ikke bliver belyst.

I specialet afgrænses der for en dybdegående bonitetsanalyse af sparekassens risikoeksponeringer og fordelingen heraf. Risikoeksponeringerne berøres kun overfladisk.

Der afgrænses fra lovgivningsmæssige begrænsninger jævnfør tilsynsdiamanten i forbindelse med væksten til Odense

I en pressemeddelelse d. 26. marts 2019 offentliggjorde Sparekassen Kronjylland, at de åbner en afdeling i Odense. Specialet er skrevet med det udgangspunkt, at sparekassen endnu ikke har besluttet sig for en åbning, hvorfor der afgrænses fra pressemeddelelsen. Dette gøres for at skabe et objektivt speciale, i det omfang dette er muligt.

5.3 Kildekritik

I specialet er der anvendt både objektive og subjektive kilder. De objektive kilder består af blandet andet Danmarks Statistik og Finanstilsynet, og disse anvendes til udarbejdelse af figurer og konklusioner i det omfang det er relevant. Der er herudover anvendt kilder, som anses for at være subjektive, idet de består af pengeinstitutternes hjemmesider eller artikler,

hvor forfatteren kan have en holdning til det pågældende institut. Årsregnskaber vurderes til at være objektive, som følge af Finanstilsynets retningslinjer omkring dette.

Der er anvendt en række bøger som videns baggrund for anvendte teorier og modeller. Alle anvendte bøger anses som værende en valid kilde, idet bøgerne ikke omhandler konkrete pengeinstitutter og dermed ikke tilkendegiver en aktuel holdning til disse.

6. Præsentation af Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland har rødder helt tilbage til 1820, hvor Sparekassen for Randers by- og omegn blev etableret. Det var først i 1988 efter adskillige opkøb af andre sparekasser, at sparekassen skiftede navn til Sparekassen Kronjylland.

Forretningsområdet var ganske enkelt blevet så stort, at det tidligere navn ikke længere var dækkende for forretningen. Sparekassen har i dag filialnet i stort set hele Danmark, mens størstedelen af filialerne er placeret i området omkring Midtjylland.

Figur 2: Kort over filialnet



Kilde: Google Maps, googlemaps.dk, 2019

Siden starten har den overordnede hensigt med sparekassen været, at den skulle være til glæde og gavn for alle. Dette er imidlertid en filosofi, som er videreudviklet i takt med udviklingen i samfundet. Sparekassens overordnede formål er at hjælpe kunderne til, at få det bedste ud af deres økonomi, uden at gå på kompromis med forretningen (2, sparkron.dk, 2019).

I det forgangne år har sparekassen budt mange nye kunder velkommen, hvilket betyder, at de fortsætter de seneste års betydelige vækst, som desuden har resulteret i, at de er blevet Danmarks største sparekasse. Den administrerende direktør Klaus Skjødt, tilskriver succesen sparekassens strategi og måden de har valgt at drive forretning på. Forretningen er baseret på personlig rådgivning og filial åbning, frem for lukning og besparelser. I en pressemeddelelse fortæller han, at udlånet er steget med 15% med baggrund i deres seneste årsrapport og at denne udvikling gør sig gældende i såvel gamle som nye afdelinger (3, sparkron.dk, 2019).

Ledelsen i Sparekassen Kronjylland består af den allerede nævnte administrerende direktør og ti områdedirektører, der alle har ansvar for hvert deres område. Den ene halvdel af direktørerne har ansvar for afdelinger i deres pågældende landsdel, mens de resterende er direktører for hver deres stabsområde. Dette giver en flad organisationsstruktur, som er med til at skabe en arbejdsplads, hvor alle får mulighed for at tage ansvar. Der er en kort kommunikationsvej til den administrerende direktør, hvilket også er med til, at skabe en bedre intern kommunikation. En yderligere fordel vil være at organisationsstrukturen skaber en arbejdsplads, der er mere

fleksibel og dynamisk med medarbejdere, der arbejder for sparekassen med en mere personlig tilgang.

På sparekassen hjemmeside gives der udtryk for, at sparekassens medarbejder ikke blot skal være en ressource, men derimod en integreret og velanset del af organisationen. Der tildeles både energi og omkostningskroner til uddannelse af medarbejdere, så disse altid er velklædt til at yde den bedste rådgivning. Sparekassen mener, at det er væsentligt for den enkelte medarbejder at være både fagligt kompetent og personligt engageret (2, sparkron.dk, 2019).

Figur 3: Tidslinje over Sparekassen Kronjyllands historiske udvikling



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af (4) sparkron.dk (2019)

Ovenstående figur, viser en stor del af de opkøb, som Sparekassen Kronjylland historisk har foretaget. Figuren vidner om en strategi, hvor der åbnes nye afdelinger. Figuren understøtter Klaus Skjødts udtalelse, som fremgår af indledningen, samtidig med, at den underbygger problemstillingen og gør denne både aktuel samt relevant.

7. Regnskabsanalyse af Sparekassen Kronjylland

Dette afsnit har til formål at analysere Sparekassen Kronjyllands regnskab på tværs af forskellige relevante nøgletal. Analysen vil indeholde følgende nøgletal fra 2014-2018; ROE, ROA, ICGR og WACC. Tallene er med til at belyse udviklingen i pengeinstituttet og dermed grundlaget for udvidelse af forretningen.

7.1 Analyse af nøgletal

7.1.1 ROE - egenkapitalens forrentning

ROE udtrykker virksomhedens evne til at forrente egenkapitalen, nærmere bestemt egenkapitalens forrentning. Dette er et vigtigt nøgletal for pengeinstitutter og virksomheder generelt, da mange analytikere har fokus på dette nøgletal. ROE viser virksomhedens evne til at forrente den investerede kapital i virksomheden, hvorfor dette tal bør være så højt som muligt (Benton Gup m.fl., side 64). Hvis virksomheden har en lav egenkapital, vil selv små overskud kunne opnå en høj forrentning af egenkapitalen.

En stagnerende egenkapitalens forrentning, betyder ikke nødvendigvis, at pengeinstituttet er i en negativ udvikling. Det kan derimod være udtryk for en solid forretning, hvor egenkapitalen forøges år for år via opsparet overskud i virksomheden. Er dette tilfældet, skal virksomheden øge sit årsresultat år for år, for at opnå samme forrentning.

De fleste pengeinstitutter har generelt været ekstra opmærksomme på konsolidering ved forøgelse af egenkapitalen de seneste år, da CRD-IV kravene, som pr. 1. januar 2019 er fuldt indfaset, stiller større krav til solvensen. Pengeinstitutternes fokus på forøgelse af kapitalgrundlaget stopper ikke i 2019, da der gradvist indtil 2023 indfases de såkaldte NEP-krav, som bliver uddybet i afsnittet omkring kapitalkrav.

ROE kan beregnes således:

$$ROE = \frac{\text{Resultat efter SKAT}}{\text{Egenkapital}} \times 100$$

Figur 4: Beregning af ROE (1.000 kr.)

Sparekassen Kronjylland	2014	2015	2016	2017	2018
Resultat efter skat	116.220	198.835	221.825	302.454	230.845
Egenkapital	2.672.020	2.897.624	3.161.498	3.569.200	3.636.241
ROE	4,35%	6,86%	7,02%	8,47%	6,35%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Som beregningerne viser, har Sparekassen Kronjylland klaret sig fornuftigt igennem hele analyseperioden, og har således kun opnået positive resultater. Sparekassen har formået at øge ROE i alle analyseår med undtagelse af 2018, og har således været i en positiv udvikling siden analysens begyndelse. 2015 var et år med høj vækst for Sparekassen Kronjylland, som foruden overtagelsen af Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse også åbnede tre nye afdelinger. Det er derfor mærkværdigt, at ROE i 2014 er lavere end ROE i 2015, hvor sparekassen som nævnt investerede stort.

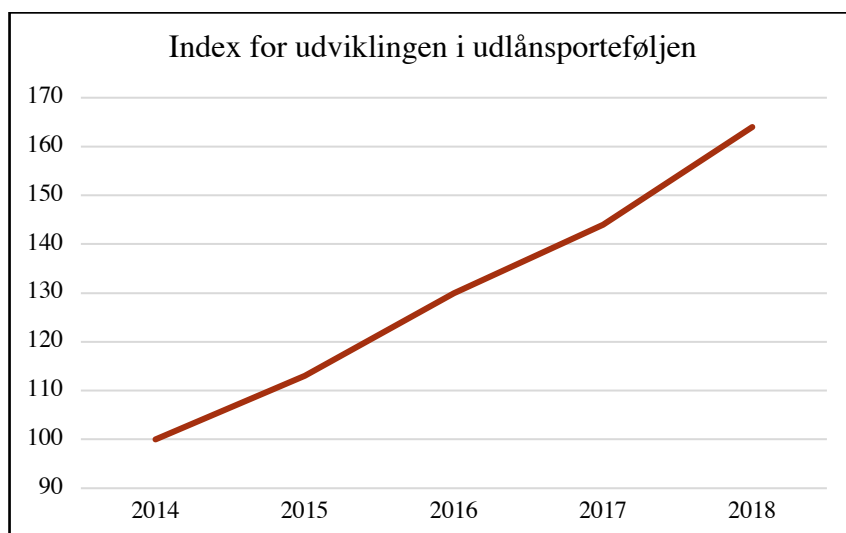
Analyseres tallene i sparekassens regnskab nærmere, kan udviklingen henføres til lavere rente- og gebyrindtægter, samt stigende hensættelser til nedskrivninger. 2014 er uden sammenligning det år, hvor sparekassen har nedskrevet mest både procentvis af udlånsporteføljen og kroner/øremæssigt.

2014 indeholdt foruden store nedskrivninger på udlån, også en ekstraordinær nedskrivning af sparekassens domicilejendom på 64 mio., som konsekvens af et besøg af Finanstilsynet. Af sparekassens udlånsportefølje i 2014, består en stor del af bankens udlån til landbrugserhvervet, herunder svineproduktion, mælkeproduktion, minkavl, fjerkræ, planteavl, fiskeri og fritidslandbrug. Disse brancher udgjorde i 2014 11% af sparekassens samlede udlånsportefølje (Sparekassen Kronjylland, 2014, side 34). Efteråret 2014 var et halvår præget af uro på markedet og ekstremt prispres for specielt svine- og mælkeproduktionen, hvilke gjorde flere landmænds positioner og virksomheder usikre. Dette har krævet yderligere nedskrivninger, som følge af svage landbrugseksponeringer, og dermed et dårligere resultat.

Siden 2014 har sparekassen forbedret sin egenkapitalforrentning med næsten 100% fra 4,35% til 8,47% i 2017. Årets resultat for 2018 indikerer en nedgang på cirka 70 mio. kr., hvorfor ROE falder fra 2017 til 2018. Nedgangen skyldes ikke dårligere performance på basisforretningen, men er et udtryk for knap 40 mio. kr. færre indtægter på kursreguleringer, ligesom der i 2017 blev tilbageført nedskrivninger for 43 mio. kr. mod nedskrivninger på minus 3 mio. kr. i 2018.

Sparekassens performance i 2018 kan dermed anses som værende meget tilsvarende det positive resultat i 2017. På trods af faldende renteindtægter, er der i årene flere højtforrentede indlånskonti som er udløbet, hvilket gør at netto-renteindtægterne er stort set uændrede i hele analyseperioden (Sparekassen Kronjylland, 2019).

Figur 5: Udvikling i udlånsportefølje (Index)



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Nedskrivningerne er faldet fra 133 mio. kr. i 2014 til 89 mio. kr. i 2016. I 2017 var nedskrivningerne positive med 41 mio. kr., hvilket bidrager positivt til sparekassens resultat i 2017. Helt overordnet er udviklingen i sparekassens nedskrivninger imponerende, da disse falder på trods af en markant stigende udlånsportefølje som følge af opkøb og organisk vækst. Udlånsporteføljen er steget fra knap 9,9 mia. kr. i 2014 til 16,5 mia. kr. i 2018. Udlånsporteføljen er dermed steget med 64% fra 2014-2018, som belyst i ovenstående figur, hvilket vurderes til at være meget tilfredsstillende.

Den stigende udvikling i sparekassens udlån i forhold til sparekassens fald i nedskrivningerne, kan anses som en naturlig konsekvens af en højkonjunktur i markedet. Samtidig er det et udtryk for, at sparekassen som udgangspunkt er blevet mere bevidst om den påtagede risiko i såvel nye som gamle kundeforhold.

Ved at rette fokus på sparekassens udvikling i indtjening kontra udlån, tegner der sig et billede af et yderst konkurrencepræget marked, stærkt faldende rentemarginal og generelt fokus på volumen samt gebyropkrævning.

Figur 6: Gebyr- og renteindtægter/udgifter (1.000 kr.)

Sparekassen Kronjylland	2014	2015	2016	2017	2018
Renteindtægter	746.210	720.839	696.388	666.522	662.149
- Index	100	97	93	89	89
Renteudgifter	108.498	67.185	54.857	49.365	42.115
- Index	100	62	51	45	39
Netto-renteindtægter	637.712	653.654	641.531	617.157	620.034
- Index	100	102	101	97	97
Gebyrindtægter	304.753	348.416	358.204	377.911	406.109
- Index	100	114	118	124	133
Netto rente- og gebyrindtægter	942.465	1.002.070	999.735	995.068	1.026.143
- Index	100	106	106	106	109

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Det er interessant, at selvom sparekassens renteindtægter fra 2014 til 2018 er faldet til index 89, er de samlede netto-renteindtægter stort set uændret. Dette er en konsekvens af, at sparekassens renteudgifter er faldet til kun index 35 i samme periode. Sparekassen bør være opmærksomme på, og bevidste om, at muligheden for yderligere nedsættelse af renteudgifterne efterhånden er begrænset, hvorfor fokus bør være på fastholdelse af rentemarginalen på udlån.

Som konsekvens af sparekassens pres på rentemarginalen, er det tydeligt, at der har været fokus på højere gebyrindtægter. Sparekassen har formået at øge de samlede netto rente- og gebyrindtægterne til index 109, hvilket især skyldes at gebyrindtægterne er steget til index 133. Dette er en tendens i markedet, som ses flere steder, men samtidig er et udtryk for, at pengeinstitutterne, på grund af faldende rentemarginal, har været nødsaget til at øge indtægterne på anden vis. Dette har blandt andet betydet øgede gebyrer på bankens services (Alexander Hecklen, 2019).

Fortsættes analysen, kan udviklingen mellem sparekassens udvikling i udlånet, holdt op imod udviklingen i renteindtægterne, vise et billede af en interessant tendens i finansbranchen. På trods af, at sparekassen har formået, at øge sit udlån til index 164 fra 2014-2018, er renteindtægten samtidig faldet til index 89. Udvikling er et markant udtryk for et ekstremt pres på rentemarginalen i det danske udlånsmarked (Daniel Hedelund, 2019). Tendensen gør, at sparekassen fortsat bør have fokus på øget udlånsvolumen for at bibeholde det aktuelle indtjeningsniveau, men samtidig bør undersøge og arbejde videre med andre indtjeningsmuligheder. Spørgsmålet er, hvorvidt dette kan gøres via eksisterende markeder, eller om sparekassen bør forsøge at vinde markedsandele på nye markeder eller ved nye produkter. Af øvrige produkter kan blandt andet nævnes leasing, skadesforsikring, prioritetslån,

investering af både frie- og pensionsmidler samt fordelagtige grundkøbskreditter (med fokus på fuld finansiering af nybyggeri). Sparekassen Kronjylland har alle disse produkter på hylden (Sparkron.dk, 2018).

Kravet til egenkapitalens forretning i et pengeinstitut af Sparekassen Kronjyllands størrelse bør være i størrelsesordenen af 7-9%. Med den risikofrie rente, som i februar 2019 udgjorde 0,21% (Statbank.dk, 2019) samt et risikotillæg på 8%, bør sparekassen kunne forrente sin egenkapital med cirka 8,21%. Den risikofrie rente anses som en 10-årig statsobligation (Skat.dk, 2019). Dette lykkedes mere eller mindre i såvel 2015, 2016, 2017 og 2018. Udviklingen i regnskaberne tegner et billede af, at sparekassen har stort fokus på udvidelse af forretningen i analyseperioden.

7.1.1.1 Niveau for ROE

Det generelle niveau i forhold til pengeinstitutternes krav til ROE er meget svært at bestemme. De fleste større pengeinstitutter har et mål på forrentningen af deres egenkapital, men Sparekassen Kronjylland har ikke noget offentligt mål. Alle virksomheder forsøger naturligvis at have størst mulig forrentning af den investerede kapital, mens en lokal bank typisk forsøger at tilgodese lokalsamfundet på lige fod med aktionærerne. Det betyder ikke, at små lokale pengeinstitutter ikke vil have en høj forrentning af den investerede kapital, men at pengeinstituttet værner om at bevare grundlaget for sin forretning i lokalområdet. Hos landets største SIFI-institut, Danske Bank, ses det af årsrapporten 2016, at banken har et mål for ROE på 12,5%. I 2018 har banken erstattet målet med en ambition om, at være blandt top tre i Norden (Danske Bank, 2018).

ROE betragtes af sparekassens ledelse som værende tilfredsstillende for Sparekassen Kronjylland i 2018, hvor forrentningen af egenkapitalen er på 6,35%. Sparekassen udviser desuden omhu for opfyldelse af fremtidens kapitalkrav, da sparekassen viser fokus på yderligere konsolidering i form af overført overskud til egenkapitalen.

Overordnet set, må egenkapitalens forretning konkluderes som værende tilfredsstillende for Sparekassen Kronjylland, omend det kan diskuteres, hvorvidt forretningen er tilstrækkelig til at udvide filialnettet på nuværende tidspunkt. Det bør dog noteres, at sparekassen i regnskabsårene har øget forretningen væsentligt, og at resultaterne i analyseperioden bærer præg af flere nyåbnede afdelinger. Herunder kan blandt andet nævnes nye afdelinger i Kolding, Esbjerg, Køge, Slagelse og senest afdelingen i Aalborg.

Sparekassen Kronjylland ansatte fra første dag seks medarbejdere (5, sparkron.dk, 2019) fra Nordjyske Banks afdelinger i Aalborg. Sparekassen offentliggjorde ved en pressemeddelelse i januar 2019, med ansættelse af Keld Jakobsen (tidligere områdedirektør i Nordjyske Bank, Aalborg), at Keld havde formået at “trække” 5 af de bedste medarbejdere med fra Nordjyske Bank til Sparekassen Kronjylland”. Pressemeddelelsen blev senere fjernet, og er desværre ikke længere tilgængelig, men underbygger den tidligere nævnte observation.

Foruden Keld Jakobsen (Tidligere områdedirektør i både Nordjyske Bank og nu Sparekassen Kronjylland) bestod besætningen af to privatrådgivere, en afdelingsdirektør og to erhvervsrådgivere. Alle medarbejdere, som i Nordjyske Bank blev betragtet som rådgivere med store porteføljer og netværk i Aalborg-området. Uden at kende kontraktens detaljer, kan det postuleres, at udvidelsen må have krævet et relativt stort opstartsbudget. Med parallel til øvrige af sparekassens nystartede afdelinger, vil disse åbninger af afdelinger alt andet lige kunne aflæses på sparekassens resultat i en negativ retning. Det må forventes, at en potentiel filialudvidelse i Odense vil kunne gennemføres på en tilsvarende metode.

7.1.2 ROA - afkastningsgraden

ROA er et udtryk for virksomhedens afkastningsgrad, og belyser således virksomhedens indtjening i forhold til virksomhedens samlede aktiver. ROA viser virksomhedens evne til at skabe overskud i forhold til den investerede kapital.

ROA kan beregnes således:

$$ROA = \frac{\text{Resultat efter SKAT}}{\text{Aktiver i alt}} \times 100$$

Figur 7: Beregning af ROA (1.000 kr.)

Sparekassen Kronjylland	2014	2015	2016	2017	2018
Resultat efter skat	116.220	198.835	221.825	302.454	230.845
Aktiver i alt	16.696.816	19.417.303	21.823.103	23.287.774	25.054.922
ROA	0,70%	1,02%	1,02%	1,30%	0,92%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Afkastningsgraden skal gerne være højere end markedsrenten (typisk 10-årig statsobligation), som i februar 2019 blev opgjort til 0,21% (Statbank.dk, 2019), samt et risikotillæg. Såfremt denne ikke er højere, kunne pengene være placeret risikofrit til markedsrenten, men uden at have haft betydelig risiko. Det risikofrie alternativ skal antages med forbehold for den kursrisiko der er tilknyttet en investering i en 10-årig statsobligationen.

Afkastningsgraden (ROA) skal analyseres i sammenhæng til egenkapitalens forrentning (ROE). Hvis ROE er højere end ROA, så tjener virksomheden på at arbejde med fremmedkapital, mens en lavere ROA naturligvis betyder det modsatte. Da afkastningsgraden er lavere end egenkapitalens forrentning, har Sparekassen Kronjylland tjent penge på at arbejde med fremmedkapital. Fremmedkapital indebærer blandt andet hybrid kernekapital, supplerende kapital, almindeligt- og bundet indlån.

Afkastningsgraden er for Sparekassen Kronjylland steget fra 0,70% i 2014 til 1,30% i 2017, mens ROA for 2018 bærer præg af et lavere resultat grundet samme forhold som for ROE, og en samtidig forøgelse af balancen. Stigningen i perioden kan primært tilskrives væsentlige forbedringer i resultaterne fra år til år, men bremses naturligt af en samtidig forøgelse af virksomhedens balance, som i analyseperioden er forøget betragteligt.

Det er generelt yderst positivt, at banken har formået at forbedre afkastningsgraden væsentligt i en periode, hvor Sparekassen Kronjylland har formået at øge både balance og resultat. Forbedringen skyldes altså ikke bedre vilkår for performance, i form af en slankere balance, men mere en positiv drift.

7.1.2.1 Niveau for ROA

Ved et pengeinstitut, kan det være svært at fastsætte et pejlemærke for ROA. Som udgangspunkt bør denne imidlertid være over 0,50%, såfremt der tages udgangspunkt i European Banking Authoritys modeller, som viser, at det gennemsnitlige niveau for europæiske pengeinstitutter er cirka 0,50% (eba.europa.eu, 2019).

For at forbedre virksomhedens afkastningsgrad, kræver det enten en forøgelse af resultatet eller en slankning af balancen, uden at resultat følger tilsvarende med ned. Forbedring af resultatet kan opnås ved bedre indtjening eller lavere omkostninger. Indtjening kan øges ved højere rentemarginal, øget udlån, øget gebyrindtægter eller øgede provisions betalinger fra samarbejdspartnere. Omkostninger kan nedbringes ved nedbringelse af IT-omkostninger, medarbejderreduktion, lavere nedskrivninger eller generel effektivisering.

Markedet for udlån i Danmark er i disse år under hårdt pres. Der er mange spillere på markedet, og konkurrencen er hård, som følge af manglende efterspørgsel på udlån. Den hårde konkurrence presser pengeinstitutternes indtjening på rentemarginalen, og intet tyder i øjeblikket på markante rentestigninger (1, Morten Plesner, 2019). I Sparekassen Kronjylland er presset på rentemarginalen ligeledes stort hvilket nedenstående figur er et tydeligt bevis på.

Figur 8: Udvikling i Sparekassen Kronjyllands renteindtægt og udlånsvolumen (1.000 kr.)

Sparekassen Kronjylland	2014	2015	2016	2017	2018
Renteindtægter	746.210	720.839	696.388	666.522	662.149
- Index	100	97	93	89	89
Udlån	10.044.682	11.375.505	13.105.979	14.477.540	16.437.379
- Index	100	113	130	144	164

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Det er i den forbindelse interessant at analysere udviklingen i udlån pr. medarbejder. Består rådgivernes porteføljer af øget udlån, som en kompensation for den faldende rentemarginal? En analyse af udlån pr. medarbejder kan give en indikation af, om sparekassen tilfører den enkelte rådgiver mere udlånsvolumen i porteføljen, som en konsekvens af det markante pres på rentemarginalen.

Figur 9: Udlån pr. medarbejder i Sparekassen Kronjylland (1.000 kr.)

År	Antal medarbejdere	Udlån i kr.	Udlån pr. medarbejder
2014	619	10.044.682	16.227
2015	654	11.375.505	17.394
2016	669	13.105.979	19.590
2017	713	14.477.540	20.305
2018	711	16.437.379	23.119

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Som tabellen viser, er udlånet pr. medarbejder fra 2014 til 2018 øget med cirka 45%. Tendensen kan være et udtryk for, at sparekassen kræver større og tungere porteføljer af sine kunderådgivere i jagten på at fastholde det nuværende indtægtsgrundlag. Udviklingen kan også være et udtryk for, at markedsøkonomien i Danmark i øjeblikket er i en højkonjunktur. En højkonjunktur vil, alt andet lige, generelt øge priserne på eksisterende boliger, hvilket kræver større lån for boligsøgende at komme ind på boligmarkedet.

7.1.2.2 Gearing

I relation til ROE og ROA, kan sparekassens gearing være interessant at analysere. Gearing belyser, hvor stor en del instituttets egenkapital udgør af den samlede balance. Der er en stor sammenhæng mellem ROE, ROA og gearing, da:

- $ROE = ROA * \text{Gearing}$
- $ROA = ROE / \text{Gearing}$

Figur 10: Beregning af gearing

	2014	2015	2016	2017	2018
Gearing	16,00%	14,92%	14,49%	15,33%	14,51%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Som tabellen viser, har sparekassens gearing været nogenlunde uændret i hele analyseperioden. En høj gearing gør pengeinstituttet mere sårbar overfor store uforventede tab, da egenkapitalen som skal kunne stå imod tab er forholdsvis mindre. Det er vigtigt, at der er balance mellem pengeinstituttets vækst i egenkapitalen og vækst i balancesummen. Sparekassen Kronjylland bør i årene fremad have fokus på, ikke at øge sin forretning hurtigere, end at gearingen fortsat holdes på et acceptabelt niveau.

Det stabile niveau for sparekassens gearing, kan tyde på en politisk beslutning i sparekassens bestyrelse om, at gearingen skal ligge på et stabilt niveau omkring 14-16%. Udviklingen indikerer, at på trods af højkonjunktur i markedet, har instituttet ikke en speciel tendens til at øge sin gearing væsentligt, i jagten på profit. Dette må, alt andet lige, indikere af sparekassen forbereder sig positivt til en nedgang i konjunktoren.

7.1.3 ICGR

ICGR udtrykker i princippet det samme som ROE, men tager dog samtidig højde for sparekassens udbyttebetaling i form af garantrente. ICGR er et udtryk for, hvor stor en vækst i de risikovægtede poster der kan opnås i efterfølgende år, uden at solvensen bliver påvirket. Udbyttebetaling har indflydelse på størrelsen af årets resultat som kan henlægges til egenkapitalen. Egenkapitalen danner grundlag for instituttets solvensberegning.

ICGR kan beregnes således:
$$ICGR = \frac{\text{Resultat efter SKAT} - \text{udbytte}}{\text{Egenkapital}} \times 100$$

Tabel: Beregning af ICGR (tal er angivet i 1.000. kr.)

Sparekassen Kronjylland	2014	2015	2016	2017	2018
Resultat efter skat	116.220	198.835	221.825	302.454	230.845
Udbytte/Garanrente	13.966	13.966	13.909	14.468	23.984
Egenkapital	2.672.020	2.897.624	3.161.498	3.569.200	3.903.591
ICGR	3,83%	6,38%	6,58%	8,07%	5,30%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland har forbedret sin ICGR i analyseperioden, men forbedringen fra 2014 til 2015 som det mest iøjnefaldende. Specielt 2017 skiller sig ud som et positivt år, og

overordnet er sparekassens ICGR steget fra 3,83% i 2014 til 8,07% i 2017. 2018 bærer igen præg af et lavere resultat end i 2017, dog skal dette ses i sammenhæng med en væsentligt forøget egenkapital.

Det er positivt for sparekassens garantier, at sparekassen udbetaler garantrente. Garantkapital kan - så længe pengeinstituttet er sundt og veldrevet - anses som et relativt sikkert alternativ til kontant placering, mod til gengæld at få del i instituttets overskud. Der bør imidlertid tages forbehold for risikoen for sparekassens konkurs, da pengene i så fald ikke er dækket af garantifonden, idet garantkapital anses som ansvarlig og dermed risikovillig kapital.

Den beregnede ICGR er et udtryk for, hvor meget virksomheden kan øge sin risikoeksponering, uden at det har negativ effekt på solvensen. I den forbindelse er det interessant at beregne, hvordan ændringen i Sparekassen Kronjyllands risikoeksponeringer har været de seneste år.

Figur 11: Risikovægtede eksponeringer

Stigning i risikovægtede eksponeringer	Før	Efter	Ændring	Ændring i %
2014 - 2015	14.181.957	16.051.659	1.869.702	11,65%
2015 - 2016	16.051.659	17.690.507	1.638.848	9,26%
2016 - 2017	17.690.507	19.082.858	1.392.351	7,30%
2017 - 2018	19.082.858	21.321.222	2.238.364	10,50%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Som tabellen viser, har sparekassen oplevet markant vækst i de risikovægtede eksponeringer, hvilket kan aflæses direkte på balancesummen, som ligeledes er øget væsentligt. Lidt interessant er det, at sparekassen i langt de fleste år har haft en større stigning i de risikovægtede aktiver end den beregnede ICGR. Væksten må dermed, alt andet lige, have haft negativ indflydelse på sparekassens kapitalgrundlag og kapitalprocent. Dette er ikke nødvendigvis et problem, såfremt der har været plads til væksten i sparekassens kapitalgrundlag. Med den øgede fokus på vækst, henvist til åbning af adskillige nye afdelinger, tyder det på, at sparekassen ikke har haft problemer med kapitalgrundlaget og kapitalprocenten. Kapitalgrundlaget, herunder kapitalprocenten, vil senere blive analyseret.

7.1.4 WACC

WACC er et udtryk for bankens gennemsnitlige indkøbspris på kapital. Nøgletallet tager højde for, hvorvidt udlånet er finansieret af egenkapital eller fremmedkapital. WACC udtrykker ligeledes pengeinstituttets konkurrenceevne. En lav indkøbspris giver naturligt mulighed for at yde billigere lån til kunderne, uden at gå på kompromis med indtjeningen. Alternativt kan en

lav WACC være medvirkende til skabe en bedre bundlinje, da pengeinstituttets rentemarginal øges.

WACC kan beregnes ved denne formel: $WACC = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$

Denne kan omskrives til:

$$WACC = \left(\frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver} - \text{Egenkapital}} \right) \times (1 - \text{Skattesats}) \times \left(\frac{\text{Passiver} - \text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}} \right) + k_e \left(1 - \frac{\text{Passiver} - \text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}} \right)$$

Formlens første del beregner prisen på fremmedkapital, mens formlens resterende del beregner prisen på bankens egenkapital. Tilsammen udgør de WACC (den samlede indkøbspris på kapital).

Den risikofrie rente i beregningen af WACC tager udgangspunkt i en 10-årige statsobligation, der anses som det risikofrie alternativ. En 10-årig statsobligation er kun risikofri, såfremt obligationen beholdes til udløb, da obligationens kurs kan svinge i både positiv og negativ retning. Der kan argumenteres for, at det risikofrie alternativ bør være 0% eller potentielt negativt, da de fleste pengeinstitutter med større indlånsoverskud i dag betaler -0,65% i rente på indskudsbeviser i nationalbanken (1, Nationalbanken, 2019).

Indskudsbeviser er stedet, hvor pengeinstitutter kan komme af med overskydende likviditet, hvis og såfremt foliokontoen i nationalbanken er fyldt op. Da foliokontoen i efterhånden flere år har været fuldt udnyttet, er pengeinstitutterne blevet mere opmærksomme på indlånsrentesatserne, da generelt store likviditetsoverskud har betydet væsentlige udgifter for pengeinstitutterne. Da pengeinstitutterne samtidig oplever pres på udlånsrenten, som følge af øget konkurrence om kunderne, har udviklingen blandt andet medført 0-renter på de fleste indlånskonti, mens det har medført negative indlånsrenter for de fleste erhvervskunder. Hos Sparekassen Kronjylland har man endnu ikke indført negative renter (6, sparkron.dk, 2018).

Formlens betaværdi er bestemt ud fra pengeinstituttets størrelse, tidligere performance og gearing. Da sparekassens gearing er tæt på konstant, indtjeningsniveauet er positivt i alle analyseår med en generelt stabil eller stigende tendens, samt sparekassens status som *Danmarks største sparekasse* (7, sparkron.dk, 2018), vurderes det, at der er basis for en beta-værdi under 1.

En beta-værdi på 1 er udtryk for, at risikoen (standardafvigelsen) er tilsvarende benchmark, målt på svingninger i markedet. Ved en beta-værdi på 1, bør aktien svinge i samme omfang som markedet. Da sparekassen ikke er et aktieselskab, er der ikke forbundet en kursrisiko til garantbeviset. Risikoen ved et garantbevis er derimod indlåsnings-effekt grundet lav efterspørgsel eller sparekassens konkurs. Det vurderes, at sparekassen på den baggrund er af mere sikker karakter end sammenlignelige pengeinstitutter, hvorfor beta-værdien er under 1.

Det vurderes, at et risikotillæg på 8% anses som acceptabelt i forhold til sparekassens størrelse og stabilitet i forhold til øvrige potentielle investeringsmuligheder. Risikoen ved en garantsparekasse er ikke, som tidligere nævnt, kursudsving, men derimod konkurs og manglende efterspørgsel efter garantbeviser. Sparekassen Kronjylland har etableret en garantbørs, for på den måde at skabe bedre likviditet og mulighed for handel mellem garanterne.

Figur 12: Analyse af WACC for Sparekassen Kronjylland (i 1.000 kr.)

Sparekassen Kronjylland	2014	2015	2016	2017	2018
Renteudgifter	108.498	67.185	54.857	49.365	42.115
Balance	16.696.816	19.417.303	21.823.103	23.287.774	26.422.202
Egenkapital	2.672.020	2.897.624	3.161.498	3.569.200	3.903.591
Puljeordninger	0	186.465	192.411	164.620	622.208
Skattesats	24,50%	23,5%	22%	22%	22%
Risikofri rente	0,21%	0,21%	0,21%	0,21%	0,21%
Beta	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Risikotillægget	8%	8%	8%	8%	8%
Fremmedkapital	0,004906084	0,00267261	0,001978136	0,001665201	0,001273244
Egenkapital	0,011555890	0,010880307	0,010554067	0,011146054	0,010925518
WACC	1,65%	1,36%	1,25%	1,28%	1,22%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Beregningerne viser, at Sparekassen Kronjylland mere eller mindre har formået at mindske sin indkøbspris på kapital igennem hele analyseperioden, med 2018 som det bedste år. Sparekassen har formået at mindske sin WACC fra 1,65% i 2014 til 1,22% i 2018, hvilket svarer til et fald på cirka 26%.

Ovenstående udvikling er tilfredsstillende, og kan tilskrives store fald i sparekassens renteudgifter, der i perioden er faldet fra 109 mio. kr. i 2014 til knap 42 mio. kr. i 2018, hvilket svarer til et fald på cirka 62%. Da sparekassen havde mindre indlån i 2014 end i 2018, og udviklingen derfor ikke skyldes et fald i balancen. Sparekassen havde i 2014 indlån for 13 mia. kr., mens den i 2018 havde indlån for 19,3 mia. kr.

Udviklingen er meget typisk for pengeinstitutbranchen i disse år (2, Nationalbanken.dk, 2017), og meget sigende for den situation, som mange pengeinstitutter står i. De faldende renteudgifter, på trods af øget indlånsoverskud, er en naturlig konsekvens af nationalbankens indførelse af negative renter på indskudsbeviser, det øgede pres på rentemarginalen som følge af øget konkurrence på markedet samt generelt pres på pengeinstitutternes indtjening.

7.1.4.1 Fremmedkapital

Figur 13: Fremmedkapital (i 1.000 kr.)

Pris - Fremmedkapital	2014	2015	2016	2017	2018
Indlån (Inkl. puljer)	13.021.189	14.775.574	15.918.679	17.249.567	19.337.701
Puljeordninger	322.098	424.463	496.743	548.894	528.888
Ansvarlig kapital	200.000	358.239	358.239	358.638	359.037
Samlet renteudgift	108.498	67.185	54.857	49.365	42.115
Pris - fremmedkapital	0,49%	0,27%	0,20%	0,17%	0,13%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

En analyse af sparekassens betaling for fremmedkapital viser en positiv udvikling. Sparekassen Kronjylland har i 2018 renteudgifter svarende til i alt 42 mio. kr. Af disse udgør renteudgifter til indlån og udstedte obligationer cirka 26 mio. kr. Den resterende udgift på cirka 16 mio. kr. udgøres af rentebetaling på efterstillede kapitalindskud (Sparkron, 2019), som i 2018 udgør knap 359 mio. kr. Det interessante er, at trods øget indlån, og dermed øget indlånsoverskud, har sparekassen formået at sænke den samlede rentebetaling på fremmedkapitalen. Dette har naturligt hjulpet til en bedre WACC, da prisen for fremmedkapital er på et yderst begrænset niveau. Prisen på fremmedkapital er desuden lav på grund af en lav grad af ansvarlig kapital.

Ansvarlig kapital har, modsat indlån, en højere pris, da denne indgår som en del af pengeinstitutts kapitalgrundlag. Denne kapital er dermed tilset som buffer, som kan gå tabt i tilfælde af, at sparekassen får økonomiske problemer. Ansvarlig kapital kan kun indfries ved accept fra finanstilsynet (Jørgen Just Andresen, 2017). Almindeligt indlån er delvist sikret via indskydergarantifonden, som dækker op til 100.000€ (Familieadvokaten.dk, 2016). Særlige indlånskonti; børneopsparinger, pensionsopsparinger, advokaters klientkonti med flere, er dækket uden beløbsgrænse.

Det bør noteres, at sparekassen har mulighed for at sænke renteudgifterne på almindeligt indlån yderligere. Dette kan gøres ved at indføre negative renter på indlånskonti, som man blandt andet har set hos mange andre pengeinstitutter. Hos andre pengeinstitutter, har tendensen endnu kun set dagens lys hos erhvervskunder.

7.1.4.2 Egenkapital

Figur 14: Egenkapital

Pris - Egenkapital	2014	2015	2016	2017	2018
	1,16%	1,09%	1,06%	1,11%	1,09%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Mens prisen på egenkapital i teoretisk forstand bør være langt lavere end prisen for fremmedkapital, forholder dette sig typisk anderledes for et pengeinstitut i disse år. Som tabellen viser, har prisen på sparekassens egenkapital været på et nogenlunde stabilt niveau, omend dette niveau har været markant højere end prisen på fremmedkapital.

Størstedelen af sparekassens balance udgør fremmedkapital og i 2018 udgjorde egenkapitalen knap 15% af balancen. Idet fremmedkapitalen udgør så stor en del af balancen, er dette et vigtigt forhold, for at skabe en lav WACC og dermed give muligheden for at yde lån, med gode prisbetingelser.

7.2 Delkonklusion

På baggrund af den foretaget analyse, kan det konkluderes, at Sparekassen Kronjylland i analyseperioden har været inde i en positiv udvikling. Udviklingen har været positiv fra 2014-2017, mens 2018 viste nedgang i resultatet i forhold til det foregående år. Nedgangen har en naturlig forklaring, da denne primært er skabt af mindre indtjening på kursregulering, samt at sparekassen helt ekstraordinært tilbageførte nedskrivninger for 43 mio. kr. i 2017.

Fremgangen skyldes primært øgede gebyrindtægter og faldende nedskrivninger. Interessant er det, at på trods af en forøgelse af udlånsvolumen på 64% i analyseperioden, har sparekassens samlede renteindtægter været stort set uændret. Denne tendens har imidlertid været helt generelt for markedet.

Sparekassen har formået at polstre sig væsentligt de seneste fem år, og har via sine resultater skabt et godt fundament for fremtiden. De fornuftige resultater har kastet fornuftige garantrenter af sig, og sparekassen har således udbetalt garantrente i hele analyseperioden. Dette er en god indikation for, at sparekassen foruden top-linjen også har haft fokus på omkostninger, da sparekassens udlån pr. medarbejder er steget markant i perioden.

Det kan endvidere konkluderes, at sparekassen står i en stærk position i forhold til udefrakommende forhold, og potentielle konjunkturændringer i fremtiden. Sparekassen har en stabil gearing af virksomhedens aktiviteter, og efterlader generelt et godt helhedsindtryk i form

at positive resultater og hensættelse af en stor del af de årlige overskud til egenkapitalen. Det er interessant, at sparekassen har stor fokus på vækst, illustreret ved en større forøgelse af de risikovægtede poster, end den beregnede ICGR. Sparekassen bør imidlertid være bevidste om, at væksten ikke kan fortsætte ubegrænset, da denne i analyse-årene har haft en negativ indvirkning på kapitalgrundlaget.

Analysen af Sparekassens WACC viser, at sparekassen har gode muligheder for at tilbyde konkurrencedygtige produkter og priser i fremtiden. Det kan konkluderes, at sparekassen har haft stor fokus på at mindske udgifterne til fremmedkapital mest muligt, da udgifterne til indlån er faldet betragteligt. Derudover har sparekassen med stor succes overført en del af sit indlånsoverskud til puljeordninger, hvilket delvist reducerer renteudgifterne, men samtidig agerer indtægtskilde i form af gebyrer for investeringspleje. Det nuværende niveau for WACC betragtes som acceptabel i forhold til at tilbyde konkurrencedygtige priser.

Analysen af Sparekassen Kronjyllands performance fra 2014-2018, giver indtryk af et pengeinstitut i god forfatning og med en god vækststrategi. De positive resultater er et udtryk for et sundt pengeinstitut, omend der grundet den nuværende vækststrategi bør drages omsorg for opfyldelse af fremtidens kapitalkrav. Såfremt sparekassens kapitalgrundlag tillader fortsat høj vækst, giver sparekassens resultater god mulighed for, at denne også i fremtiden kan skabe vækst såvel organisk som ved åbning af nye afdelinger, men også ved overtagelse af mindre pengeinstitutter via balancen og egenkapitalen.

8. Kapitalgrundlag

Alle pengeinstitutter, som arbejder med formidling af penge til udlån, påtager sig i det daglige arbejde en risiko. Denne risiko består blandt andet af kunder, som ikke kan betale lån tilbage, hvilket kaldes kreditrisiko. Foruden kreditrisiko, findes der for pengeinstitutter også markedsrisiko, operationel risiko og likviditetsrisiko.

For at imødekomme og sikre, at pengeinstituttet kan klare tab, som er større end bankens forventede tab, stilles der krav til, at pengeinstituttet har en likviditetsreserve. En likviditetsreserve er en stødpude, som kan absorbere uforventede tab, således at pengeinstituttet ved store uforventede tab kan kunne drives videre, eller begrænse tabet for kreditorer ved en konkurs.

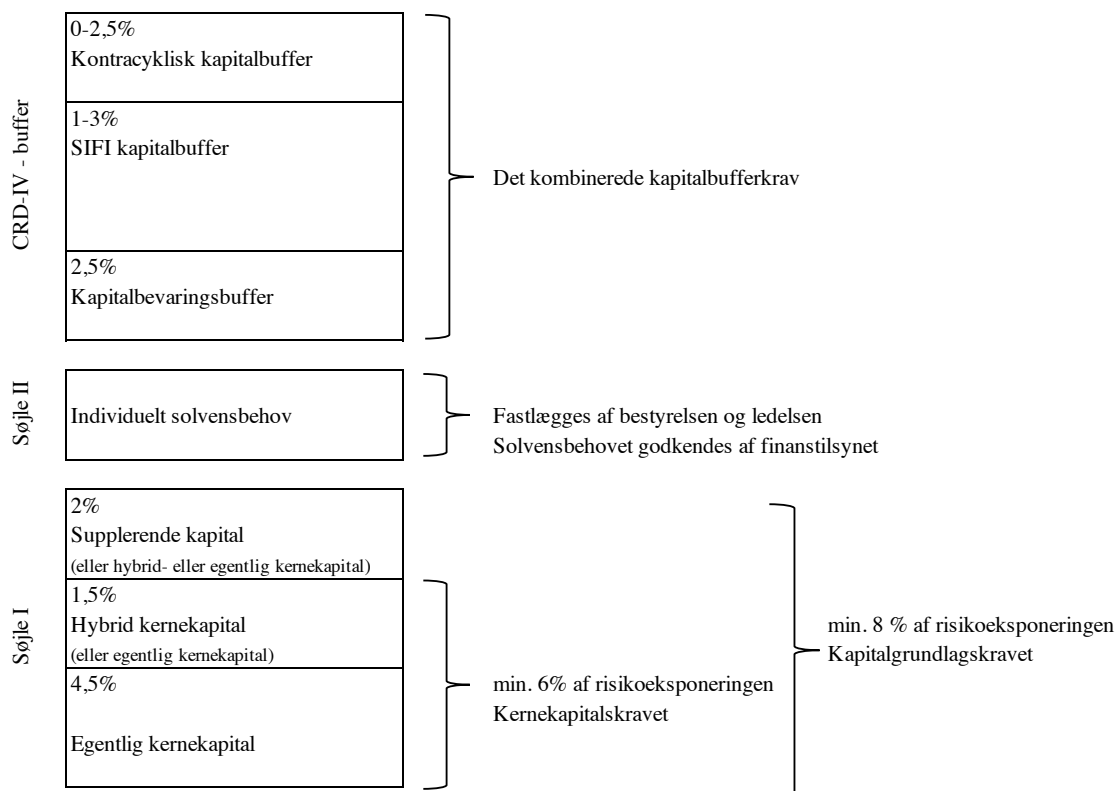
Som det er beskrevet i Lov om Finansiell Virksomhed §124:

Et pengeinstituts og et realkreditinstituts bestyrelse og direktion skal sikre, at instituttet har et tilstrækkeligt kapitalgrundlag og råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring til løbende vurdering og opretholdelse af et kapitalgrundlag af en størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække instituttets risici. Disse procedurer skal underkastes regelmæssig intern kontrol for at sikre, at de vedbliver at være fyldestgørende og stå i rimeligt forhold til arten, omfanget og kompleksiteten af instituttets virksomhed

Pengeinstitutterne i Danmark har ikke de samme risici og derfor er kapitalkravene forskellige fra pengeinstitut til pengeinstitut. Dette afsnit vil tage udgangspunkt i Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag. Analysen vil give en indikation af, hvorvidt sparekassen har økonomisk kapacitet til at udvide forretningen til et nyt markedsområde, og samtidig leve op til både nuværende og fremtidige krav til kapitalgrundlaget.

Grundlæggende er der en række krav som alle pengeinstitutter skal overholde. Dette er illustreret ved følgende:

Figur 15: Opbygning af CRD-IV kravet



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Jørgen Just Andresen (2017)

8%-kravet har fra 2012-2015 været igennem en markant ændring. Via en indfasningsperiode fra 2012-2015 har kravene til sammensætningen ændret sig fra et krav om egentlig kernekapital på 2%, hybrid kernekapital på 2% og supplerende kapital på 4%, til de i figuren ovenfor skitserede krav. 8%-kravet kaldes søjle I-kravet. Herforuden er også et individuelt solvensbehov til alle pengeinstitutter, som kaldes for søjle II kravet. Dette tillæg er fastsat af det enkelte pengeinstitut, men er godkendt af finanstilsynet. Det individuelle solvenstillæg skal dække risici, som rækker ud over risici som er indeholdt i 8%-kravet.

Hvert pengeinstitut skal lave en ICAAP-rapport (Internal Capital Adequacy Assessment Process). Rapporten skal dokumentere pengeinstitutts procedurer, og de forudsætninger der er anvendt for, at finde frem til det individuelle solvensbehov (Henrik Barner Christiansen, 2017, side 249). Finanstilsynet vurderer efterfølgende, om det opgjorte behov er tilstrækkeligt i forhold til de risici, som det enkelte pengeinstitut har. Hvis ikke finanstilsynet er enige med

pengeinstituttet, kan Finanstilsynet pålægge pengeinstituttet et større individuelt solvenstillæg. Hvis det enkelte pengeinstitut ikke kan opfylde det individuelle solvensbehov, kan det få store konsekvenser, som eksempelvis særlige disponeringsbegrænsende påbud, for at pengeinstituttet undgår yderligere risikotagen.

For at sikre, at der altid er den rette balance og et tilstrækkeligt kapitalgrundlag, er det bestyrelsens opgave at holde øje med udviklingen. Det er også bestyrelsens opgave, at der til enhver tid er den rette sammenhæng mellem de tre kapitaltyper; egentligt egenkapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Pengeinstitutters kapitalgrundlag skal udgøre mindst 8% af instituttets risikoeksponeringer, dog minimum 5 mio. euro svarende til cirka 37,5 mio. kr. Den generelle markedsvurdering er, at der inden for 8%-kravet er tilstrækkelig kapital til at dække pengeinstituts normale risici.

Kapital, som banker og sparekasser opfylder kapitalkravene med, skal kunne anvendes som tabsabsorberende buffer, og skal sikre at et pengeinstitut kan drives videre, selv hvis der skulle opstå store uforventede tab. Kapitalbufferne er ligeledes med til at sikre et begrænset tab for indskydere og almindelige kreditorer, hvis et pengeinstitut skal afvikles. På denne måde opretholdes tilliden til pengeinstitutsektoren.

Der skelnes mellem to typer af tab; det forventede tab, og det uforventede tab. Det forventede tab er en del af bankens drift, og bogføres i instituttets regnskab som en direkte omkostning. Det uforventede tab skal dækkes af de kapitalreserver, som pengeinstituttet løbende akkumulerer via egenkapital og optagelse af ansvarlige lånekapital. Det er af forskellige reguleringer bestemt, hvor stor en del af den samlede buffer, som må udgøres af lånekapital.

8.1 Egentlig kernekapital

Egentlig kernekapital har til formål at være fuldt tabsabsorberende, ligesom der er mulighed for tærer på denne i den løbende drift. I en situation, hvor et pengeinstitut er under konkursbegæring, er det denne type af kapital, som først modregnes i pengeinstituttets negative resultater. Egentlig kernekapital kan, som det eneste, anvendes til fuld opfyldelse af kravet til kapitalgrundlaget, og til fuld opfyldelse af pengeinstituttets individuelle solvenstillæg. Egentlig kernekapital kan bestå af følgende (Henrik Barner Christiansen m.fl. 2017, side 260):

- Indbetalte aktie-, garant- eller andelskapital.
- Akkumulerende overførte resultater, herunder årets foreløbige resultat, dog mod Finanstilsynets godkendelse.
- Akkumuleret anden totalindkomst for eksempel tilbageførsel af nedskrivninger.

- Anden reserver for eksempel særlige bundne reserver i pengeinstitutter, der er omdannet til aktieselskaber.

Det skal altid være muligt at anvende posterne straks, til dækning af de risici som pengeinstituttet har eller hvis der skulle opstå tab der er større end de forventede.

Sparekassen Kronjylland har egentlig kernekapital svarende til cirka 3,2 mia. kr. hvilket svarer til 15,2% af sparekassens risikovægtede aktiver. Da kravet for opfyldelsen kun er på 4,5% svarende til cirka 1 mia. kr., kan det resterende kapital bruges til opfyldelse af øvrige krav til kapital og buffere (det kombineret kapitalbuffer krav).

8.2 Hybrid kernekapital

Hybrid kernekapital er et kapitalinstrument og en hybrid mellem et ansvarligt lån og den ovenfor nævnte egentlige kernekapital. Udstederen af lånet modtager ikke aktier eller har på andre måder ejerbeføjelser over for pengeinstituttet, men er kun kreditor overfor pengeinstituttet.

Hybrid kernekapital må ikke have en udløbsdato, og skal være udstyret med et trigger-niveau på 5,125%. Det betyder, at hybrid kernekapital til enhver tid skal kunne nedskrives eller konverteres til egentlig kernekapital, hvis den egentlige kernekapital kommer under trigger-niveauet på 5,125%. Der skal som minimum ske en konvertering, således at den egentlige kernekapital igen er over et niveau på 5,125% eller en fastsat højere værdi. Der må ikke være incitament til førtidig indfrielse af den hybride kernekapital. Ønsker pengeinstituttet at tilbagebetale det ansvarlige lån til kreditor, skal dette godkendes af Finanstilsynet, hvilket er en forudsætning for indfrielsen. Det er for pengeinstituttet muligt at stoppe rentebetalingen i en ubegrænset periode, hvis pengeinstituttet får økonomiske problemer. Stopper pengeinstituttet for rentebetalingen, anses dette ikke som en misligholdelse af forpligtelsen, hvorfor der ikke på denne baggrund må ske restriktioner over for pengeinstituttet.

Sparekassens Kronjylland har samlet optaget hybrid kernekapital svarende til kun 0,9% af kapitalgrundlaget. Den hybride kernekapital har indtil 2017 været på 0,1% af det samlede kapitalgrundlag, men Sparekassen Kronjylland valgte i 2017 at indfri hybrid kernekapital for 200 mio. kr., som blev optaget i forbindelse med overtagelsen af Sparekassen Østjylland. Senere i 2017 blev der optaget for cirka 52 mio. kr. i hybrid kernekapital, som havde bedre rentevilkår, hvilket bidrager positivt til sparekassens renteudgifter (Sparekassen Kronjylland, 2017).

Såfremt Sparekassen Kronjylland kommer i vanskeligheder i forhold til at efterleve både nuværende og fremtidige kapitalkrav, vurderes det, at der relativt nemt, og til en overskuelig pris, kan optages yderligere hybrid kernekapital på Interbankmarkedet

8.3 Supplerende kapital

Supplerende kapital er ligeledes et kapitalinstrument, der ikke på samme måde skal opfylde kravene til egentlig kernekapital og hybrid kernekapital. Den supplerende kapital har dog også en række krav som skal være opfyldt. Supplerende kapital må ikke have incitament til førtidig indfrielse. Modsat hybrid kernekapital, kan supplerende kapital have en udløbsdato efter eksempelvis 10 år. Efter fem år, starter en nedtrapningsperiode af den supplerende kapital, svarende til en nedskrivning på 20% årligt. Det skal for pengeinstituttet være muligt, at indfri den supplerende kapital til kurs 100, når den 5-årige nedtrapningsperiode starter.

Af årsregnskabet for 2018, fremgår det at Sparekassen Kronjylland har supplerende kapital svarende til 360 mio. kr., baseret på to ansvarlige lån. Disse består af et lån på nominelt 160 mio. kr. med en rente på 5,11%, som udløber i 2025, samt et nominelt lån på 200 mio. kr. med en rente på 3,7%, som udløber i 2026.

8.4 Kapitalbuffere

I forbindelse med CRD-IV indføres en række krav til kapitalbuffere, som alle pengeinstitutter skal overholde. Kravene skal være med til at styre pengeinstituttets lyst til udlånsvækst, således der i højkonjunktur tider afsættes større beløb til kapitalbuffere, mens der i dårligere tider fokuseres på tabsbegrænsende aktiviteter. Dette er skrevet ind i loven omkring finansiell virksomhed i §125a-h (Henrik B. Christiansen, 2017, side 249). Meningen er, at når der i samfundet er dårligere tider, og tendensen til misligholdelse af låneforpligtelser er større, kan pengeinstitutterne benytte sig af de yderliggende buffere, uden at komme på kant med det hårde solvenskrav på 8%, som skal være opfyldt for at drive pengeinstitut i Danmark. Pengeinstitutter skal derfor i gode tider kunne opfylde følgende buffere:

- Kapitalbevaringsbuffer
- Den kontracykliske kapitalbevaringsbuffer
- Komfortbuffer

8.4.1 Kapitalbevaringsbuffer

Kapitalbevaringsbufferen har til formål at sikre, at alle danske pengeinstitutter har den fornødne kapital til at modstå tab i perioder med økonomisk og finansiell stress. Bufferen er med til at sikre, at pengeinstitutterne kan klare pres udover solvenskravet. Bufferens størrelse er ens for alle danske pengeinstitutter, og er gradvist indfasnet fra 2016 på 0,625% til det fuldt indfasede krav på 2,5% i 2019.

8.4.2 Det kontracykliske kapitalbufferkrav

Denne buffer kan indføres, når der opstår en stigning i de systemiske risici. Et eksempel på en systemisk risiko, er finanskrisen tilbage i 2008. I løbet af kort tid, brød verdensøkonomien sammen, og den finansielle usikkerhed bredte sig til stort set hele verdens finansielle system (risikoraad.dk, 2019). Finansiell usikkerhed er typisk gældende, når der er høje vækstrater i samfundet, og pengeinstitutterne oplever store stigninger i nye udlån.

En indførsel eller en forhøjelse af denne buffer vil, alt andet lige, dæmpe udlånsvæksten, men vil også ruste pengeinstitutterne til en eventuel nedgangsperiode, hvor systemet rammes af finansiell stress. Den kontracykliske kapitalbuffer vil kunne fjernes i en situation med længerevarende finansiell stress, hvorved pengeinstitutterne kan anvende den opsparede kapital til at absorbere tab. Kapitalen kan alternativt bruges som overdækning i forhold til øvrige kapitalkrav.

I Danmark overvåges opbygningen af systemiske risici løbende af Det Systemiske Risikoråd (systemiskeraad.dk, 2019). Det Systemiske Risikoråd indstiller til erhvervsministeren, om den kontracykliske kapitalbuffer bør indføres, forhøjes eller mindskes, hvorefter ministeren træffer en endelig beslutning herom. Ved den fulde indfasning, vil det være muligt at indføre en buffer på op til 2,5%. Der er mulighed for, at satsen midlertidigt kan forhøjes yderligere ved særlige omstændigheder. Hvis et pengeinstitut har eksponeringer i andre lande, skal de også overholde dette lands kontracykliske bufferkrav.

Seneste udvikling i Danmark er, at Det Systemiske Råd ser en stigende opbygning af de systemiske risici i samfundet. Rådets anbefaling er, at den nuværende sats pr. 31. marts 2019 på 0,5% bibeholdes, mens satsen pr 30. september forhøjes til 1% med mindre der sker en væsentlig opbremsning af de risici Det Systemiske Råd forudser (risikoraad.dk, 2018).

8.4.3 Komfortbuffer

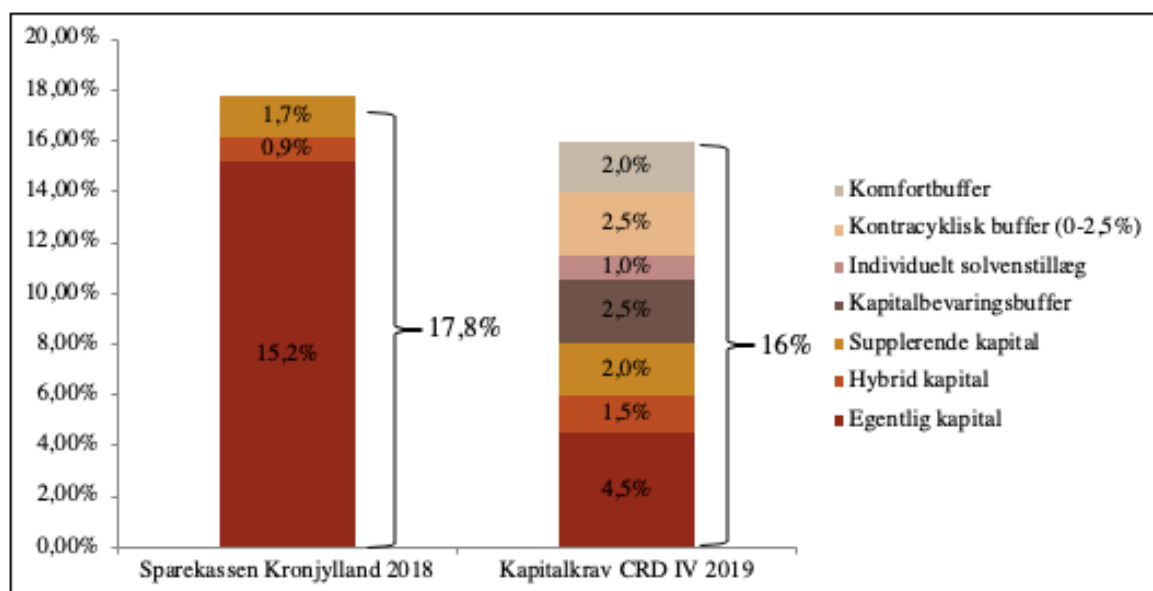
Det enkelte pengeinstitut har også mulighed for individuelt at indføre en buffer. Det er bankens bestyrelse som fastsætter denne buffer, som skal bestå af høj tabsabsorberbar kapital.

Denne buffer forventes at ligge inden for 0,5-2 % af de risikovægtede eksponeringer

8.5 Samlede kapitalkrav

En opsummering af kravene til kapital i forhold til kravet til Sparekassen Kronjylland, illustreres af nedenstående figur. Denne viser, hvorledes det samlede kapitalgrundlag ser ud for Sparekassen Kronjylland sammenlignet med det fuldt indfasede minimumskravet.

Figur 16: Kapitalkrav



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Sparekassen Kronjylland

Som illustreret i ovenstående figur, beregnes Sparekassen Kronjyllands basiskapital til 17,8%, og er dermed 1,8% over de fuldt implementerede CRD-IV kapitalkrav. Det bør bemærkes, at den kontracykliske buffer i øjeblikket ikke er maksimalt udnyttet. Sparekassen har de seneste fem år udvist omhu for konsolidering, og har ikke udbetalt hele overskuddet i garantrente. Sparekassens kapitalgrundlag består primært af egentlig kernekapital, som mere eller mindre dækker alle deres krav samt buffere.

8.6 NEP-krav

Seneste lovændring i kravene til kapital, er de såkaldte NEP-krav, som står for *nedskrivnings egnede passiver*. Kravet har til formål at sikre, at et pengeinstitut kan videreføres i en periode, når det er besluttet at pengeinstituttet skal afvikles. Dette kan eksempelvis være som konsekvens af ekstraordinært store nedskrivninger. NEP-kapitalen gør, at pengeinstituttet selv skal kunne klare afviklingen uden statslige midler.

NEP-kravet består af to forskellige tillæg; Et tabsabsorberbart tillæg, som er den nødvendige kapital, der skal dække potentielle tab i en afviklingssituation samt et rekapitaliseringstillæg, som skal modsvare de gælds- og kapitalinstrumenter, som skal være likvid og til rådighed, således en rekapitaliseringsplan kan gennemføres i en afviklingssituation.

NEP-tillægget er forskelligt fra pengeinstitut til pengeinstitut, men vil typisk være i niveauet fra 3,5% til 6%. Det gennemsnitlige krav for alle små- og mellemstore pengeinstitutter forventes at udgøre 4,7% af de risikovægtede aktiver (1, lopi.dk, 2017). Det er ikke muligt for det enkelte pengeinstitut selv at beregne tillægget, da denne opgave årligt håndteres af Finanstilsynet. NEP-kravet for det enkelte pengeinstitut indføres over en periode, ligesom tidligere set ved nævnte CRD-IV krav. Grafen nedenfor viser indfasning af NEP-tillægget henover tid og frem mod det fuldt indfasede krav ultimo 2022.

Figur 17: Årlig indfasning af NEP-krav. Kravet gælder ultimo året.

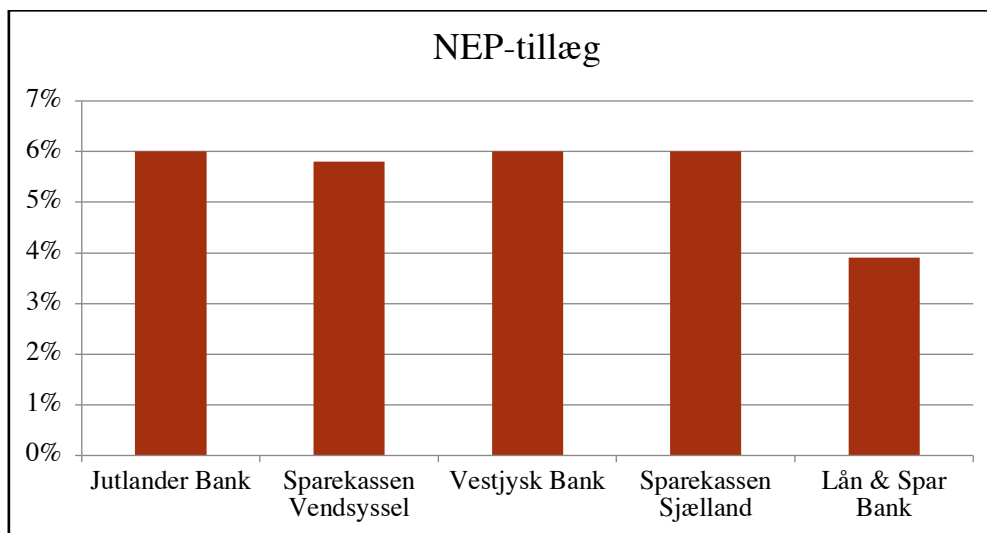
	2018	2019	2020	2021	2022
NEP-krav på 3,5% + kapitalbuffer	0,95%	0,95%	0,95%	0,95%	0,95%
NEP-krav på 3,5% for inst. med balance > 3 mia. EUR	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%
NEP-krav på 4,7% + kapitalbuffer	1,19%	1,19%	1,19%	1,19%	1,19%
NEP-krav på 4,7% for inst. med balance > 3 mia. EUR	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	2,20%
NEP-krav på 6% + kapitalbuffer	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	2,25%
NEP-krav på 6% for inst. med balance > 3 mia. EUR	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	3,50%

Kilde: 1, Lopi.dk, 2017

Sparekassen Kronjyllands NEP-beregning er ifølge regnskabet for 2018 foreløbig sat til 17,8% (Sparekassen Kronjylland, 2018, side 17) inklusiv øvrige kapitalkrav. Dette svarer til, at banken ved et fuldt indfaset NEP-krav har et NEP-krav på 4,6% af de risikovægtede poster. Sparekassens beregning er dog ikke retvisende for det fremtidige NEP-tillæg, da denne i regnskabsåret for 2017 overstiger en balance på mere end 3 mia. euro, og derfor overgår til et andet regelsæt, og får et større krav til NEP-beregningen.

Den kommende beregning er ikke lavet for Sparekassen Kronjylland, og da det som tidligere beskrevet kun er Finanstilsynet der kan beregne og uddele satsen, må sparekassen vente på en endelig udmelding. Ved sammenligning med andre gruppe 2 pengeinstitutter, kan NEP-tillægget illustreres som følgende:

Figur 18: NEP-tillægget for andre sammenlignelige pengeinstitutter



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter fra de pågældende pengeinstitutter

Ovenstående graf viser en sammenligning i forhold til andre gruppe 2 pengeinstitutter og de beregninger, som disse har lavet på deres NEP-tillæg. Det er med udgangspunkt i øvrige pengeinstitutters NEP-tillæg sandsynligt, at Sparekassen Kronjyllands NEP-tillæg vil være sammenligneligt, hvilket betyder, at der skal beregnes et NEP-tillæg på 6% foruden de allerede eksisterende kapitalkrav. Grundet den gradvise implementering af NEP-kravet, bliver sparekassen ikke fuldt belastet i 2019. Det kan derfor være svært at vide, hvordan kravene endeligt kommer til at påvirke Sparekassen Kronjyllands kapitalforhold i 2023.

Ved gennemgang af Sparekassens tidligere årsrapporter, og ved at analysere udviklingen i disse årsrapporter, er der udarbejdet en kapitalfremskrivning af de enkelte poster, som giver en indikation af Sparekassen Kronjyllands kapitalforhold frem mod 2023, hvor NEP-kravet er fuldt indfaset.

Figur 19: Sparekassen Kronjyllands solvens overfor kapitalkravet

	2019	krav 2019	2020	krav 2020	2021	krav 2021	2022	krav 2022	2023	krav 2023
Egentlig kapital	15,0%	4,5%	14,8%	4,5%	14,7%	4,5%	14,5%	4,5%	14,3%	4,5%
Hybrid kapital	0,9%	1,5%	0,8%	1,5%	0,7%	1,5%	0,6%	1,5%	0,6%	1,5%
Supplerende kapital	1,5%	2,0%	1,4%	2,0%	1,2%	2,0%	1,1%	2,0%	1,0%	2,0%
= Basiskapitalen	17,4%	8,0%	17,0%	8,0%	16,6%	8,0%	16,3%	8,0%	15,9%	8,0%
Kapitalbevaringsbuffer		2,5%		2,5%		2,5%		2,5%		2,5%
Solvens incl. Kapitalbevaringsbuffer	17,4%	10,5%	17,0%	10,5%	16,6%	10,5%	16,3%	10,5%	15,9%	10,5%
Individuelt solvenstillæg		1,9%		1,9%		1,9%		1,9%		1,9%
Individuelt solvensbehov	17,4%	12,4%	17,0%	12,4%	16,6%	12,4%	16,3%	12,4%	15,9%	12,4%
Kontracyklisk buffer (0-2,5%)		1,0%		1,0%		1,0%		1,0%		1,0%
Komfortbuffer		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
NEP-krav		1,25%		2,50%		3,75%		5,00%		6,00%
Samlet kapitalkrav	17,4%	14,7%	17,0%	15,9%	16,6%	17,2%	16,3%	18,4%	15,9%	19,4%
Under/overdækning	2,7%		1,1%		-0,5%		-2,1%		-3,5%	

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber 2014-2018, Sparekassen Kronjylland

De mere detaljerede beregninger for ovenstående figur findes i bilag 1, og beskriver hvordan udviklingen fra 2014-2018 har været, og hvordan disse er benyttet til fremskrivning af de risikovægtede aktiver og kapitalforhold.

Der er i beregningerne taget højde for tidligere års resultater, hvoraf et simpelt gennemsnit af årets resultater fra 2014 til 2018. Der er i tabellen anvendt nuværende krav på 1% til kontracykliske buffer. Der er ikke anvendt en komfortbuffer, da Sparekassen Kronjylland ikke selv anvender denne i regnskabet. Samtidig er der ikke taget højde og stilling til, hvorvidt det individuelle solvenskrav er stigende over tid. Der henvises i øvrigt til bilag 1, hvor beregningens forudsætninger er opstillet.

Som tabellen viser, kan Sparekassen Kronjylland få problemer med at opfylde de kommende krav ved udelukkende akkumulerende driftsoverskud. Det kan argumenteres for, at sparekassen inden 2023 vil skulle hente ny ansvarlig lånekapital, eller på anden vis ændre strategien i forhold til opfyldelse af de fremtidige krav.

8.7 Delkonklusion

Sparekassens kapitalgrundlag består i et stort omfang af egentlig kernekapital, som dækker både 8%-kravet, samt de nuværende krav til kapitalbuffere. Sparekassens kapitalgrundlag beregnes til 17,8%, hvilket betyder, at denne har en kapitaloverdækning på 1,8% i forhold til gældende lovgivning, hvor det fulde krav til kontracykliske krav er fuldt medregnet, hvilket vurderes at være tilfredsstillende.

Reglerne om NEP-tillægget betyder, at Sparekassen Kronjylland i årene fremad skal sætte yderligere kapital til side til dårligere tider. Sparekassens balance ændrer sig til et niveau over 3 mia. euro, hvilket betyder, at denne i fremtiden får andre regler omkring NEP-kravet. Ved sammenligning af andre gruppe 2 pengeinstitutters oplyste NEP-krav, vurderes det, at

Sparekassen Kronjyllands NEP-krav ved det fuldt indfasede krav i 2023 vil være på et niveau på 6%.

Da NEP-kravet indfases over en overgangsperiode, er der udarbejdet en beregning baseret på et simpelt gennemsnit af resultaterne fra 2014-2018 som viser, at sparekassen i fremtiden kan få problemer med at overholde det fuldt indfasede krav i 2023. Det kan dermed blive nødvendigt at indhente ny ansvarlig kapital, eller på anden vis ændre strategien i forhold til opfyldelse af de fremtidige krav, hvilket ikke anses som værende en udfordring. Overordnet må Sparekassen Kronjylland anses som værende i en gunstig position til fremtiden i forhold til opfyldelse af fremtidens kapitalkrav.

9. Markeds- og konkurrentanalyse

Dette afsnit har til formål, at klarlægge markedsforholdene og konkurrencesituationen i Odense. Afsnittet vil starte med en markedsanalyse, som vil give en indikation af, hvorvidt den mulige kundegruppe i Odense er attraktiv. Analysen vil tage udgangspunkt i Odense kommune, og vil blive sammenlignet med Aalborg Kommune. Der vurderes til at være en sammenlignelig kommune i forhold til størrelse sammenholdt med, at det netop er her sparekassen har placeret deres nyeste “skud på stammen”.

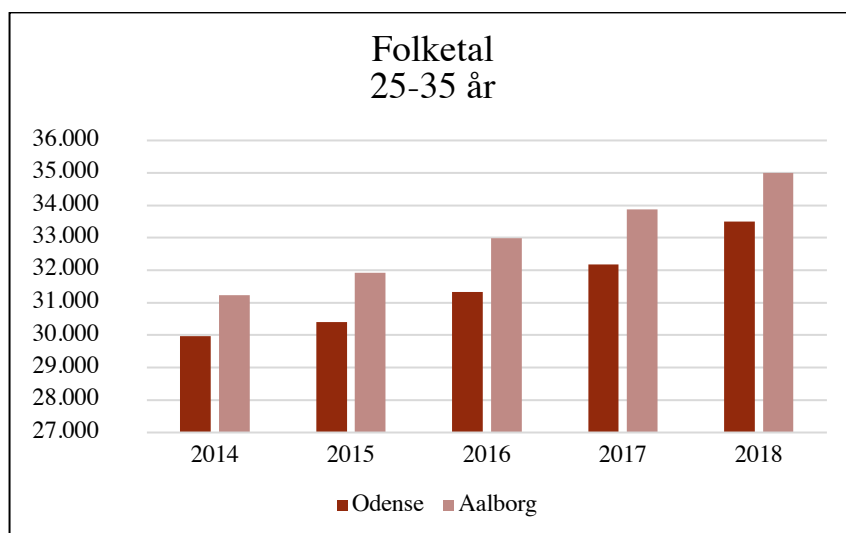
Efter markedsanalysen kommer konkurrentanalysen, som vil uddybe konkurrencesituationen. En analyse af konkurrencesituationen er relevant i dette projekt, fordi det giver et billede af, hvilke konkurrencemæssige udfordringer Sparekassen Kronjylland kan stå overfor. Det er en nødvendighed, at vide hvordan konkurrencen er, for at fastslå hvilke muligheder og trusler, der er på det marked, hvor sparekassen skal ekspandere.

9.1 Markedsanalyse

9.1.1 Demografi

Antallet og aldersfordelingen på sparekassens mulige kunder, er relevant at analysere nærmere, idet det kan klarlægge hvilke livsfaser kunderne er i og på den måde, kan sparekassen vurdere om kunderne er attraktive. Kunderne er inddelt følgende tre livsfaser; 25-35 år, 36-45 år samt 46-55 år.

Figur 20: Folketal fordelt på Odense og Aalborg Kommune, 25-35 år

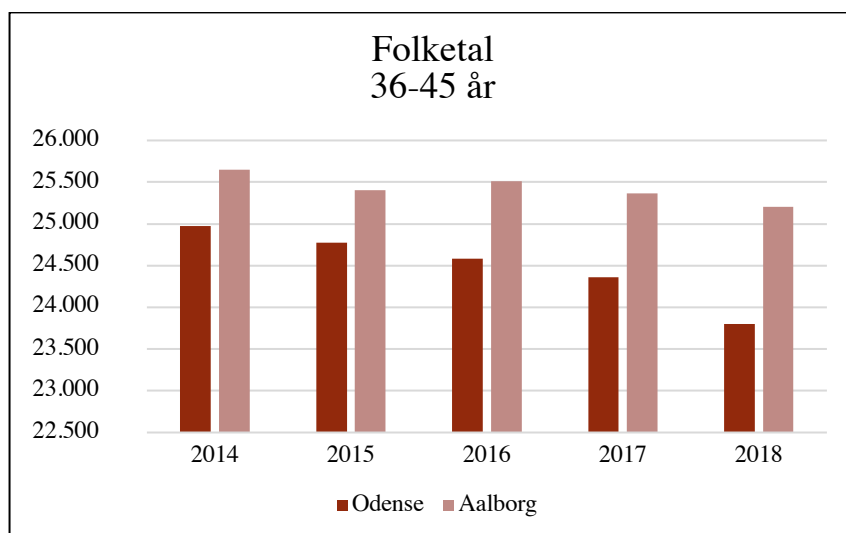


Kilde: egen tilvirkning, Danmarks Statistik, dst.dk (2019)

I aldersgruppen 25-35 år vil kunderne formentlig være under uddannelse eller nyuddannet, mens mange også er begyndt at stifte familie. Det er en periode, hvor der sker flere store ting i kundernes liv, hvor der ofte er brug for sparring med banken. Det vurderes, at der i denne livsfase er mange kunder, der går fra at bo i lejebolig, til at investere i deres første bolig. Det er dermed en kundegruppe i rivende økonomisk udvikling og som er attraktiv for sparekassen.

I figur 20 ses udviklingen i ovenstående kundegruppe fordelt på Odense og Aalborg kommune. Det ses tydeligt, at befolkningstætheden er steget i de to kommuner i gennem de seneste fem år. Størstedelen af befolkningstilvæksten i netop denne aldersgruppe kan tilskrives byernes universiteter. Både Aalborg og Odense er store universitetsbyer, hvilket betyder, at de studerende flytter dertil for at være tæt på uddannelsen. Det kan blive en udfordring for sparekassen at fastholde disse kunder, idet en del vil fraflytte kommunen ved endt uddannelse.

Figur 21: Folketal i Odense og Aalborg kommune, 36-45 år

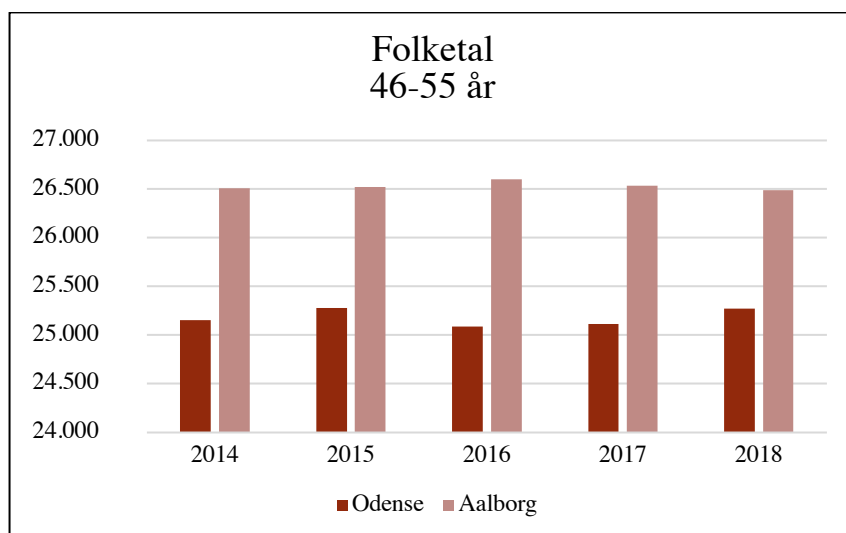


Kilde: egen tilvirkning, Danmarks Statistik, dst.dk (2019)

I aldersgruppen 36-45 år vil de fleste være færdiguddannet og mange er i fuld gang med at stifte familie. Der vil for alvor være gang i ejendomshandlerne i denne livsfase, hvor nogle måske vælger at flytte i større boliger - både fordi husstanden er forøget, men også fordi at indkomstniveauet, alt andet lige, er højere end tidligere. Der vil i denne aldersgruppe også være stor fokus på opsparing til pension og sikring af alderdommen.

I figur 21 ses udviklingen i befolkningen i alderen 36-45 år fordelt på Odense og Aalborg kommune. Ud fra grafen kan det bekræftes, at de unge studerende fraflytter kommunen efter endt uddannelse, idet befolkningen i aldersgruppen 36-45 år, er 29% mindre end i aldersgruppen 25-35 år i 2018. Med andre ord er en stor del af befolkningen flyttet fra kommunen inden de fylder 36 år. Historisk ses desuden en tendens til antallet af 36-46-årige i Odense kommune generelt er faldende, hvilket er den modsatte tendens end de 25-35-årige.

Figur 22: Folketal i Odense og Aalborg kommune, 46-55 år



Kilde: Egen tilvirkning, Danmarks Statistik, dst.dk (2019)

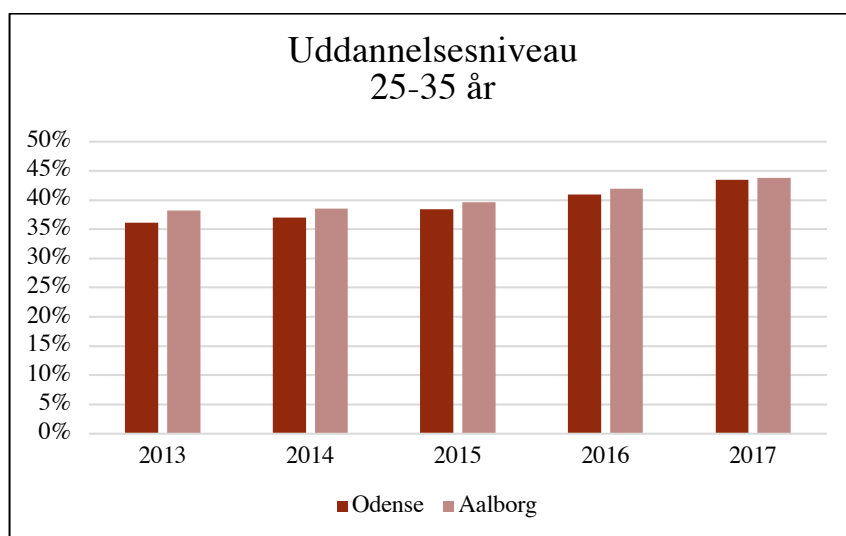
Aldersgruppen 46-55 år vil formentlig bestå af etablerede husstande, hvor familieliv og arbejde fylder i hverdagen. Mange vil have ældre børn, der måske allerede er flyttet hjemmefra og flere vil være på vej ind i næste livsfase med bedstemor/far som titel. I denne livsfase, vil der alt andet lige, ikke være gang i ejendomshandlerne på samme måde, som den yngre generation, dog kan det forventes, at der vil ske forældre køb af lejligheder. Der vil i Større grad være fokus på afvikling af gæld og opsparing til pensionstilværelsen. Der kan også være

I figur 22 ses udviklingen i ovenstående aldersgruppe fordelt på Odense og Aalborg kommune. Her er udviklingen historisk mere stagnerende end tidligere. Sammenligner man 2018 med forrige aldersgruppe (36-45-årige), er der sket en minimal stigning, som skyldes at nogle er flyttet fra kommunen inden de bliver 46, men samtidig er der flere der er tilflyttet, hvilket resulterer i en stigning. Det er en mulighed, at unge, der har taget uddannelse i andre storbyer vender tilbage til Odense kommune, når de har endt uddannelse og etableret familie.

9.1.2 Uddannelsesniveau

Uddannelsesniveauet er relevant at analysere, idet jo højere uddannelsen er blandt den mulige kundegruppe, jo mere attraktiv er den for sparekassen. Uddannelsesniveauet vil alt andet lige, hænge sammen med den mulige indtjening for sparekassen, i det en højere uddannelse vil give større jobsikkerhed, større indkomst og dermed større investeringer.

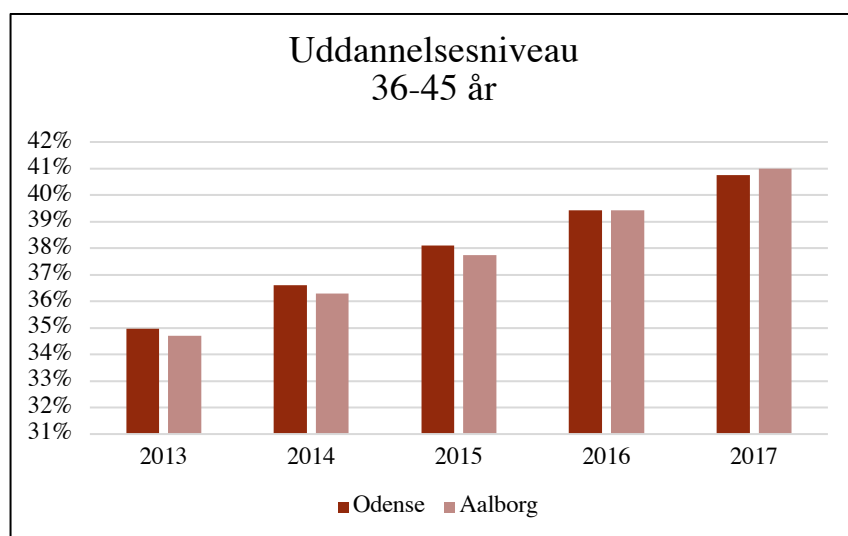
Figur 23: Befolkningens højeste (mellemlang videregående uddannelse og opefter) gennemførte uddannelse i pct. af det samlede antal gennemførte uddannelser, 25-35 år



Kilde: egen tilvirkning, Danmarks Statistik, dst.dk (2019)

I aldersgruppen 25-35 år, har uddannelsesniveauet generelt været højt og lagt stabilt, de seneste år, hvilket kan ses af figur 23 43% af de færdiguddannede i Odense Kommune har en mellemlang videregående uddannelse eller derover i 2017, mens det samme tal er 44% i Aalborg Kommune. Dette skyldes formentlig at uddannelsesmulighederne for de videregående uddannelser osv. er gode i begge kommuner. Da uddannelsesniveauet i Odense i aldersgruppen for 25-35-årige, er på niveau med Aalborg, indikere det, at Odense kan være et interessant marked for Sparekassen Kronjylland.

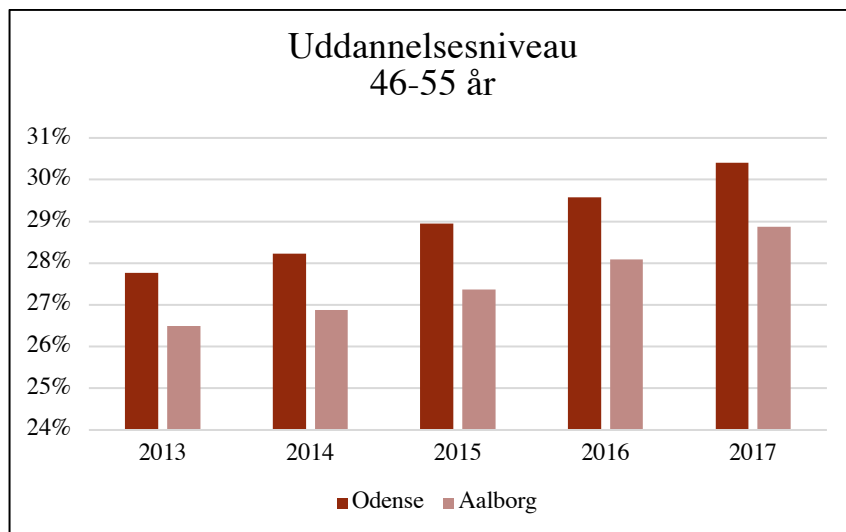
Figur 24: Befolkningens højeste (mellemlang videregående uddannelse og opefter) gennemførte uddannelse i pct. af det samlede antal gennemførte uddannelser, 36-45 år



Kilde: egen tilvirkning, Danmarks Statistik 2019

Uddannelsesniveauet blandt de 36-45-årige er steget markant siden 2013 både i Odense og Aalborg Kommune. Det skyldes, at det generelt er mere fokus på at blive højtuddannet samtidig med at der kommer flere og flere uddannelser til.

Figur 25: Befolkningens højeste (mellemlang videregående uddannelse og opefter) gennemførte uddannelse i pct. af det samlede antal gennemførte uddannelser, 46-55 år



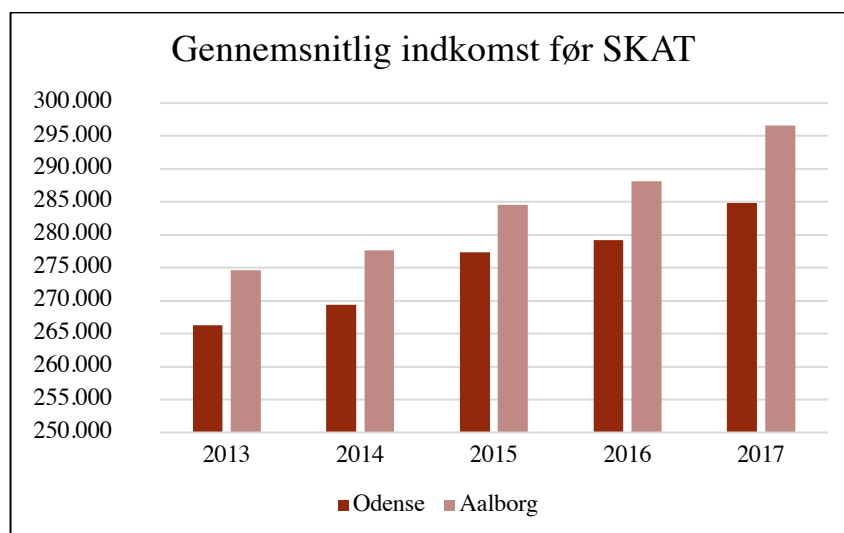
Kilde: egen tilvirkning, Danmarks Statistik, dst.dk (2019)

Figur 25 viser, at uddannelsesniveauet blandt de 46-55-årige er lidt højere i Odense end i Aalborg Kommune. Det gør Odense attraktiv, hvis det antages at sparekassen ønsker at ekspandere i en kommune, som ligner Aalborg Kommune.

9.1.3 Indkomstniveau

En analyse af indkomstniveauet, kan give et billede af, hvor formuende kunder Sparekassen Kronjylland kan forvente at møde ved etablering af filialnet i Odense kommune.

Figur 26: Gennemsnitlig indkomst før SKAT fordelt på Odense og Aalborg Kommune



Kilde: egen tilvirkning, Danmarks Statistik, dst.dk (2019)

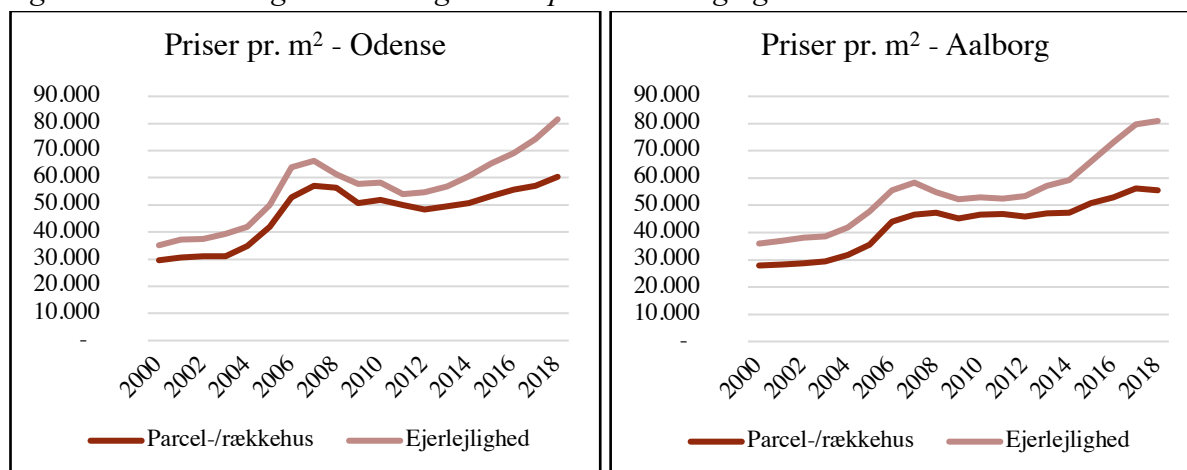
Udviklingen i den gennemsnitlige indkomst i de to kommuner er stigende, og følger den generelle udvikling, som inflationen resulterer i. Dette giver udtryk for en højkonjunktur, hvor priserne presses op som følge af mangel på arbejdskraft.

I 2017 var den gennemsnitlige indkomst før SKAT 284.822 kr. i Odense kommune, mens den i Aalborg kommune var 296.597 kr. Det er en forskel på mindre end 4%, som let kan skyldes fordelingen af unge/ældre i de to kommuner. Det vurderes derfor, at indkomsten gør det attraktivt for sparekassen at træde ind på markedet i Odense.

9.1.4 Boligpriser

Boligpriserne er generelt stigende landet over til trods for ny regulering (Kristian Skriver Sørensen, 2018). Det er relevant for Sparekassen Kronjylland, at undersøge boligpriserne, fordi det indikere hvor meget gang der er i markedet. Stigende boligpriser, vil alt andet lige, betyde at der er efterspørgsel på markedet og dermed gang i ejendomshandlerne.

Figur 27: Realiseret gennemsnitlig kr./m² pris i Aalborg og Odense



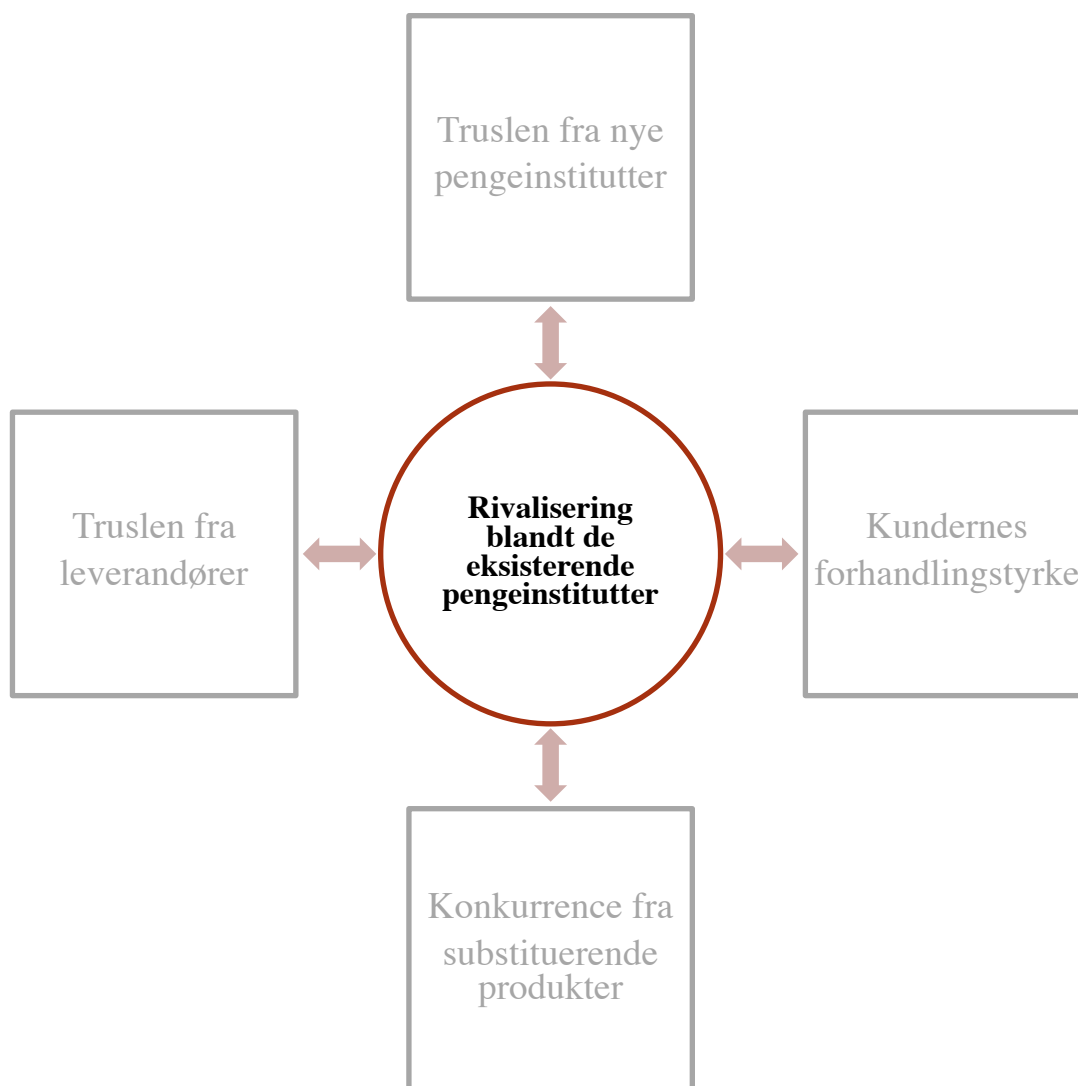
Kilde: Finans Danmark, Rkr.statistikbank.dk (2018)

Boligpriserne har i såvel Aalborg som Odense udviklet sig som i resten af landet og er endt på et niveau, der er væsentlig højere end ved finanskrisen omkring 2008. Den stigning, som har fundet sted de seneste år i begge byer, indikere at der er gang i ejendomshandlerne. Det skyldes formentlig den stigende befolkning samt urbaniseringen sammenholdt med, at byerne er universitetsbyer. Udviklingen gør det interessant for sparekassen at indtræde på markedet, dog er det vigtigt at der fortsat bibeholdes en sund fornuft til en kreditpolitik, der tager hensyntagen til et marked, der kan være overophedet.

9.2 Konkurrentanalyse - Porters Five Forces

Det følgende afsnit, vil fokusere på de konkurrenter, som sparekassen kan komme til at stå overfor i Odense kommune. Analysen vil tage udgangspunkt i Porters Five Forces. Michael E. Porter har skrevet flere bøger om konkurrencestrategi. En af hans teorier omhandler fem *kræfter*, der tilsammen angiver konkurrencen i en bestemt branche. (Michael E. Porter, 2004). Idet der ønskes en analyse af konkurrencesituationen i Odense, og ikke pengeinstitutbranchen generelt, er fire af kræfterne udeladt (se figur 28) og det vil derfor kun være rivaliseringen mellem de eksisterende pengeinstitutter der analyseres.

Figur 28: Porters Five Forces



Kilde: Michael E. Porter, 2004, side 4

9.2.1 Rivalisering blandt de eksisterende pengeinstitutter

I Odense kommune ligger der 27 filialer, fordelt på 16 forskellige banker/sparekasser, hvilket må anses for at være et særdeles fyldt marked, hvor det kan blive en udfordring at ekspandere som et udefrakommende pengeinstitut. Det er derfor vigtigt, at sparekassen tager stilling til de konkurrenter, de vil få ved at etablere sig i Odense. Finanstilsynet inddeler årligt pengeinstitutterne i forskellige grupper, efter størrelsen af de enkelte institutters arbejdende kapital. Kapitalen defineres som summen af indlån, udstedte obligationer, efterstillede kapitalindskud og egenkapital. Pengeinstitutterne der befinder sig i Odense kommune er fordelt således:

Gruppe 1: Arb. kapital > 75 mia.kr.

- Danske Bank
- Spar Nord
- Jyske Bank
- Sydbank

Gruppe 3: Arb. kapital > 750 mio.kr.

- Fynske Bank
- Middelfart Sparekasse
- Merkur Bank
- Folkesparekassen
- Nordfyns Bank
- Totalbanken

Gruppe 2: Arb. kapital > 12 mia.kr.

- Arbejdernes Landsbank
- Lån & Spar Bank
- Sparekassen Sjælland-Fyn
- Alm. Brand Bank

Gruppe 4: Arb. kapital < 750 mio.kr.

- Ingen

Gruppe 5: Filialer af udenlandske institutter

- Handelsbanken
- Nordea

Sparekassen Kronjylland er placeret i gruppe 2, hvor det antages at deres største konkurrenter, alt andet lige, også er placeret. De resterende grupper og pengeinstitutter, vil ikke blive berørt i den følgende analyse af konkurrenterne.

9.2.1.1 Arbejdernes Landsbank

Arbejdernes Landsbank har hele fem filialer i Odense kommune og er dermed den bank, der er bedst repræsenteret i kommunen. Banken har i de seneste ti år ligget i toppen over Danmarks mest foretrukne bank, hvorfor de anses som værende en særdeles stor konkurrent (Alexander Bitsch, 2019). Bankens helt store værdi ord er ansvarlig, og de lægger vægt på at være lokale, til trods for et landsdækkende filialnet.

Figur 29: Regnskabstal (mio.kr)

Arbejdernes Landsbank	2017	2018
Basisindtjening	2.784,7	1.799,0
Resultat før SKAT	1.304,7	339,0
Årets resultat	1.155,5	298,9
Egenkapital	6.761,5	6.873,2

Kilde: Arbejdernes Landsbank, Årsrapport 2018, www.al-bank.dk

9.2.1.2 Lån & Spar Bank

Lån & Spar Bank har én enkelt filial i Odense kommune. Banken er primært beliggende på Sjælland, men har få filialer både på Fyn og i Jylland (lsb.dk, 2019). Banken markedsfører sig på markedet med sloganet *en personlig bank*, hvor deres fokus ligger på at tilbyde kunderne en effektiv rådgivning, der kommer hele vejen omkring.

Figur 30: Regnskabstal (mio.kr)

Lån og Spar Bank	2017	2018
Basisindtjening	203,3	184,0
Resultat før SKAT	215,0	176,4
Årets resultat	170,2	140,5
Egenkapital	1.345,6	1.780,8

Kilde: Lån og Spar Bank, Årsrapport 2018, www.lsb.dk

Banken har i 2018 opnået et resultat efter skat på 140,5 mio. kr., hvilket er en anelse mindre end i 2017. I regnskabsberetningen forklares det, at nedgangen skyldes presset på rentemarginalen. En stor kundetilgang har sikret en positiv vækst, dog modvirkes denne af faldet i rentemarginalen. Med andre ord, har væksten ikke været tilstrækkelig til at opveje stigningen i omkostningerne på kort sigt (Lån & Spar Bank, 2019). Generelt har Lån & Spar Bank leveret et tilfredsstillende regnskab, hvilket ledelsen også tilkendegiver i deres årsrapport for 2018.

9.2.1.3 Sparekassen Sjælland-Fyn

Sparekassen Sjælland-Fyn er åbenlyst en stor spiller på det fynske marked, og med fire filialer i Odense kommune, kan Sparekassen Kronjylland forvente konkurrence herfra. Banken fokuserer på nærvær og god service i deres forretningsmodel, hvor lokalkendskab og personlig rådgivning er i højsæde (spks.dk, 2019).

Figur 31: Regnskabstal (mio.kr)

Sparekassen Sjælland-Fyn	2017	2018
Basisindtjening	320,3	258,7
Resultat før SKAT	273,0	230,0
Årets resultat	257,0	208,0
Egenkapital	2.812,0	3.083,0

Kilde: Sparekassen Sjælland-Fyn, Årsrapport 2018, www.spks.dk

Sparekassen har opnået et resultat efter skat på 208 mio.kr. i 2018, hvilket er 19% mindre end resultatet i 2017. Ifølge ledelsesberetningen i årsrapporten skyldes faldet en række ekstraordinære engangsomkostninger, som ikke er opvejet af de stigende nettorente- og gebyrindtægter samt en positiv udvikling i nedskrivningerne (Sparekassen Sjælland-Fyn, 2019).

9.2.1.4 Alm. Brand Bank

Alm. Brand Bank er placeret i Odense med en enkelt filial. Banken er kendt for at tilbyde både bankforretninger, forsikringer og pension inden for det samme selskab, hvilket også ligger op til deres slogan *vi tager hånd om vores kunder* (almbrand.dk, 2019). Ved at samle bank, forsikring og pension under én hat, er Alm. Brand en stor konkurrent, da de har gode adgangsmuligheder for at skabe nye kundeforhold.

Figur 32: Regnskabstal (mio.kr)

Alm. Brand Bank*	2017	2018
Basisindtjening	512,0	604,0
Resultat før SKAT	67,0	26,0
Årets resultat	54,0	21,0
Egenkapital	1.575,0	1.984,0

* Regnskabstallene vedrører udelukkende bankdelen

Kilde: Alm. Brand Bank, Årsrapport 2018, www.almbrand.dk

Alm. Brand Bank havde i 2018 et resultat efter skat på 21 mio.kr. mod 54 mio.kr. i 2017. I årsrapporten fremgår det, at resultatet ikke er tilfredsstillende, til trods for, at der findes en forklaring på nedgangen. I april 2018 overtog Alm. Brand Bank Saxo Privatbank, og i november blev integrationen fuldt ud, da Saxo Privatbank fik ny datacentral. Der har imidlertid

ikke været væsentlige synergieffekter i regnskabsåret, hvilket er en af årsagerne til resultatet (Alm. Brand, 2018).

9.3 Delkonklusion

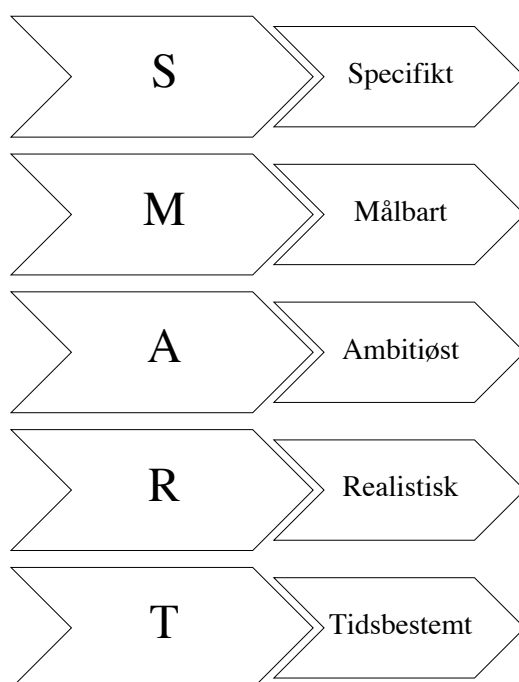
På baggrund af markedsanalysen kan det konkluderes, at Odense kommune minder en del om Aalborg kommune, hvad angår alder, uddannelse og indtægt. Det vurderes, at Odense er en attraktiv placering, for en mulig udvidelse af Sparekassen Kronjyllands filialnet.

Kommunen ligger centralt på Fyn og er en universitetsby, hvorfor mange unge flytter dertil. Der er en risiko for, at en del unge flytter tilbage til deres fødeby efter endt uddannelse, men denne risiko vurderes til at være uden betydning for den fremtidige filial. Der er en del etablerede familier i kommunen, hvoraf den gennemsnitlige indkomst er tilfredsstillende sammenholdt med, at folkemængden er højt uddannet.

Analysen af konkurrencesituationen viser, at sparekassen vil få en del konkurrenter ved etablering af filial i Odense. Der er 16 repræsenterede pengeinstitutter, hvoraf fire vurderes til at være de største konkurrenter. Flere af pengeinstitutterne har mere end én filial i Odense Kommune. Arbejdernes Landsbank er umiddelbart den største konkurrent med hele fem filialer repræsenteret, mens de samtidig kan markedsføre sig om Danmarks mest foretrukne bank.

10. SMART-modellen

Inden Sparekassen Kronjylland beslutter sig for, hvilket scenarie de vil gå videre med, skal der udarbejdes et mål. Uanset hvilken strategi sparekassen vælger, så anses processen som et projekt. For hele tiden at have styring med et projekt, og for at finde ud af hvornår projektet er en succes, skal Sparekassen Kronjylland have defineret et mål med projektet, så de kan styre projektet i den rigtige retning under hele processen. Det vil derfor også være en fordel, hvis sparekassen har ansat eller køber sig til en projektleder, som kan styre processen, uanset hvilken retning de vælger. følgende er efter inspiration fra (Mannaz.dk, 2019).



S står for specifik, det betyder, at Sparekassen Kronjylland skal finde mål der er meget specifikke, og som direkte kan måles. I stedet for, at sparekassen sætter sig et mål om vækst i Odense, så kan sparekassen sætte sig et mål om udlånsvækst på kr. 120 mio. kr. i Odense. Derved kan afdelingen, banken og organisationen hele tiden måle hvor langt de er fra succes. Det skal være nemt, at afgøre om målet er nået.

M står for Målbart. M og S hænger tæt sammen, og det kommer det også til for Sparekassen Kronjylland. Det er igen vigtigt, at sparekassen sætter sig mål der er målbare, så de ved hvornår projektet er en succes. Her vil det igen være nemt at måle sig op imod et niveau for udlån. Det skal være nemt at måle efter succes.

A står for accepteret. Når det samlede mål er sat, skal der også være accept fra Sparekassen Kronjyllands direktion, bestyrelse og ledergruppe. Der skal være klare linjer, og alle skal være

enige om den fremadrettet proces og hvilket mål vi styre imod. Det hele skal naturligvis på skrift, så der ikke kan blive tvivl omkring det aftalte setup.

R står for realistisk. Projektet skal belyses, og vurderes om det overhovedet er realistisk, eller om der er opsat mål der ikke er realistiske at nå, heller ikke selvom alle parter i projektet løser deres opgaver til perfektion.

T står for tid. Alle projekter har et meget vigtigt aspekt, nemlig hvor lang tid tager det. Derfor skal der allerede meget tidligt i projektet være opsat meget tydelige milepæle og de tidsmæssige perspektiver derfor. Der skal være meget klare aftaler for hvornår de forskellige dele af projektet skal være klar til lancering.

Med baggrund i SMART-modellen vælges et mål, som de to scenarier skal opfylde, for at det kan anses som en succesfuld investering. Målet defineres således: *Investeringen anses som værende succesfuld, såfremt der opnås et positivt resultat på minimum 10 mio. efter maksimalt fem år.*

11. Opkøb af eksisterende pengeinstitut

11.1 Hvilken bank?

Det første scenarie, der er nævnt i problemstillingen er, om det vil være fordelagtigt for Sparekassen Kronjylland at ekspandere ved at overtage et allerede eksisterende pengeinstitut. Dette kan være en fordel for sparekassen, idet denne får mulighed for at videreudvikle på en eksisterende kundeportefølje, med medarbejdere, der kender kunderne i forvejen og som allerede er lokalt forankret. Dette kan også samtidig være en udfordring, idet medarbejderne vil komme til at stå overfor store forandringer, som de nødvendigvis ikke er tilhængere af. Det organisatoriske aspekt, vil blive analyseret senere.

I afsnit 9.2 blev det konkluderet, at der findes 16 forskellige pengeinstitutter i Odense kommune. På baggrund af disse, udvælges Totalbanken og Folkesparekassen som mulige pengeinstitutter for et opkøb.

To storaktionærer i Totalbanken, fremlagde i 2018, et forslag på generalforsamlingen om, at banken skulle undersøge mulighederne for fusion med et større pengeinstitut. Det blev imidlertid afslået af bestyrelsen, men det bevidner om en bank, hvor to storaktionærer er klar til et tilbud, hvorfor det vurderes at Totalbanken er et muligt emne for Sparekassen Kronjylland.

Finans Watch udgav en artikel d. 27 februar 2019, hvor overskriften var *Overskuddet styrtdykker i Folkesparekassen* (2, Morten Plesner, 2019). Artiklen beskriver hvordan overskuddet faldt i andet halvår 2018, som følge af blandt andet øget IT-omkostninger. På grund af dennes størrelse, er Folkesparekassen særdeles følsom for store ændringer i omkostningerne. Der kan derfor være et incitament til at fusionere med Sparekassen Kronjylland, for at skabe et mere solidt økonomisk fundament. Folkesparekassen er desuden et af de mindste pengeinstitutter, som er repræsenteret i Odense, hvilket overskueliggøre omfanget af en overtagelse eller fusion.

Der er valgt fire hovedpunkter, som ønskes analyseret, inden det konkrete pengeinstitut vælges:

- Datacentral
- Antal filialer og beliggenhed af disse
- Antal medarbejdere
- Sparekasse/bank

11.1.1 Datacentral

Ethvert pengeinstitut har behov for en datacentral, for at kunne håndtere kundedatabase og opgaver indeholdende personlige oplysninger. I Danmark findes der tre store datacentraler, der alle leverer it-systemer til de danske pengeinstitutter; BEC, SDC og Bankdata (2, lopi.dk, 2019). Sparekassen Kronjylland samarbejder på nuværende tidspunkt med SDC - Sparekassernes data central - hvorfor det foretrækkes, at et kommende opkøb ligeledes bliver med et pengeinstitut i SDC-samarbejdet.

Udtrædelse af et samarbejde med datacentralerne, er en dyr omkostning. Et eksempel på dette er, at Spar Nord betalte 130 mio. kr. for at træde ud af SDC i 2016 (Daniel Hedelund, 2017). Det må antages, at omkostningen er omtrent det samme hos de to konkurrenter. Totalbanken har på nuværende tidspunkt et samarbejde med BEC (Bec.dk, 2019), mens Folkesparekassen samarbejder med samme datacentral som Sparekassen Kronjylland (Sdc.dk, 2019). Til trods for den åbenlyse fordel ved at vælge Folkesparekassen, fortsættes analysen, idet de andre hovedpunkter fortsat kan have en indflydelse.

11.1.2 Antal filialer og beliggenhed

Problemstillingen omhandler Sparekassen Kronjyllands muligheder for at ekspandere i Odense. På den baggrund ønskes opkøb af et pengeinstitut, hvor filialnettet er centreret omkring Odense, eller hvor antallet af filialer placeret uden for målområdet er beskedent.

Totalbanken har hovedkontor i Aarup på Fyn og fire andre afdelinger fordelt på øen, hvoraf to er placeret i Odense (totalbanken.dk, 2019). Folkesparekassen er væsentligt mindre målt på antal filialer, da denne blot har tre afdelinger fordelt på følgende byer: Odense, Silkeborg og Aarhus. Hovedkontoret er placeret i Silkeborg (4, folkesparekassen.dk, 2019).

Fordelen ved en fusion med Totalbanken vil være, at dens filialer er placeret tæt på Odense. Det giver en mulighed for at starte ud med et godt filialnet, med hurtigere mulighed for at brede filialnettet til hele Fyn. Dette kan imidlertid blive en udfordring, hvis det antages, at Sparekassen Kronjylland kun ønsker én enkelt afdeling i Odense. Sammenlægning og lukning af filialer kan resultere i både medarbejder- og kundeafgang, hvorfor dette bør undgås. Sparekassen Kronjylland er allerede placeret i både Silkeborg og Aarhus sammen med Folkesparekassen, hvor der dermed vil kunne opnås synergieffekter og bibeholdes af eksisterende kunder og medarbejdere i Folkesparekassen. Dette gør mulighederne for sammenlægning af filialer mindre risikabelt i forhold til medarbejder- og kundeafgang.

11.1.3 Antal medarbejdere

Antallet af medarbejdere har en indflydelse på, hvor attraktivt et pengeinstitut er. På den ene side, er det en fordel at opkøbe en filial med mange medarbejdere (ti eller derover), da der er flere medarbejdere til at håndtere den formentlige kommende kundeaktiviteter. Det kan også være en fordel, at købe et pengeinstitut med færre medarbejdere, for at tilføje udefrakommende arbejdskraft, med henblik på at tiltrække kunder. Den nye arbejdskraft kan bestå af de bedste medarbejdere fra konkurrerende pengeinstitutter, som kan trække loyale kunder med til Sparekassen Kronjylland. I Totalbanken er der 60 medarbejdere, hvoraf 29 sidder i afdelingerne i Odense (totalbanken.dk, 2019). Folkesparekassen består kun af 22 medarbejdere, hvoraf fire arbejder i Odense (1, folkesparekassen.dk, 2019).

11.1.4 Sparekasse/bank

Idet Sparekassen Kronjylland, som navnet antyder, er en sparekasse, vil det være at foretrække, at det opkøbte/fusionerede pengeinstitut ligeledes er en sparekasse. Historisk set, har opkøbene og fusionerne som sparekassen hidtil har lavet, været af andre sparekasser (se afsnit 6, figur 3). Det giver sig selv, at Totalbanken er en bank bestående af aktiekapital, mens Folkesparekassen er en sparekasse bestående af garantkapital.

På baggrund af analysen af de fire hovedpunkter, besluttet det, at der arbejdes videre med Folkesparekassen, med henblik på at opkøbe/fusionere hele sparekassen.

11.2 Præsentation af Folkesparekassen

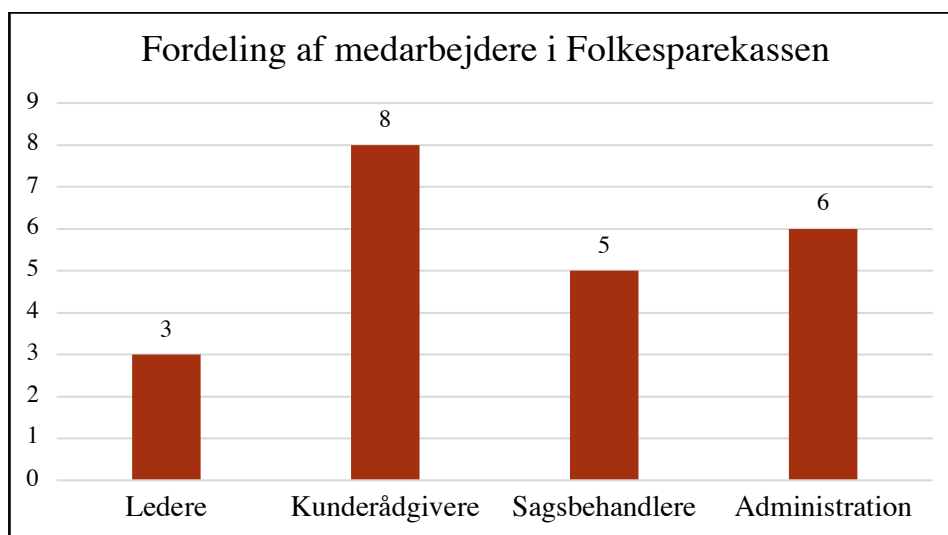
Folkesparekassen har eksisteret siden 1983, og har igennem tiden overtaget flere sparekasser med samme værdigrundlag. Folkesparekassen positionerer sig selv, som værende en sparekasse, der lægger vægt på en bæredygtig økonomi. Sparekassens værdier er baseret på ideer fra JAK, som siden 1931 har arbejdet med at udvikle et retfærdigt økonomisk system. JAK står for jord, arbejde og kapital (jak.dk, 2019). Folkesparekassen ønsker at være en samarbejdspartner til deres kunder, hvor penge blot er et byttemiddel, og ikke en vare, der skal tjenes penge på. De har en holdning til, at økonomien skal fungere med respekt for både mennesker og miljø (1, Folkesparekassen.dk, 2019).

Organisationen består af få medarbejdere og fungerer som en organisk organisation, hvor alle bidrager med deres viden og erfaring. Der er kun ét enkelt led mellem den almindelige

medarbejder og direktøren, som må anses for at være en flad organisation. Dette er formentlig et naturligt resultat som følge af organisationens størrelse og værdier.

Som skrevet i forrige afsnit består Folkesparekassen af 22 medarbejdere. Disse er fordelt mellem følgende funktioner:

Figur 33: Antal af medarbejdere på tværs af stillingsbetegnelse i Folkesparekassen, 2019



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Folkesparekassen.dk (2019)

Som diagrammet viser, besidder 13 af 22 medarbejdere enten rådgiver- eller sagsbehandlingsstillinger i nuværende Folkesparekassen-filialer. Det antages, at disse kan overtages en-til-en, og håndtere tilnærmelsesvis samme opgaver, som disse varetager i dag. Af de resterende medarbejdere, udgør tre stillinger afdelingsdirektører i henholdsvis Silkeborg, Aarhus og Odense. Disse medarbejdere kan formentlig ikke placeres i sammenlignelige stillinger, da afdelingerne i henholdsvis Silkeborg og Aarhus forventes sammenlagt med eksisterende Sparekassen Kronjylland-afdelinger. Disse ledere kan i stedet tilbydes andre stillinger som eksempelvis kunderådgiver, eller åbne ledelsesstillinger i sparekassens øvrige filialer. Med udgangspunkt i Sparekassen Kronjyllands seneste nyåbnede afdelinger, forventes det at der til filialen i Odense ansættes en udefrakommende afdelings- og områdedirektør med et stort netværk i byen, hvorfor denne plads anses som afsat. Her kan en placering som privatkundechef eller souschef muligvis være en alternativ mulighed, alt efter sammensætningen af medarbejdere.

Dette efterlader seks medarbejdere i den nuværende Folkesparekasses administration, som der skal findes nye stillinger til i Sparekassen Kronjylland. Disse medarbejdere er i dag alle placeret i Folkesparekassens hovedkontor i Silkeborg. Det vurderes, at grundet omfanget af

medarbejdere, vil det være muligt at få disse genplaceret i Sparekassen Kronjyllands nuværende filialnet.

Det antages, at Folkesparekassen vil kræve, at alle medarbejdere i den nuværende Folkesparekasse tilbydes et job i den fortsættende Sparekassen Kronjylland, ligesom den lokale forankring i form af lokale sponsorater og tilskud ønskes bibeholdt. Ligeledes antages det, at Folkesparekassen ønsker, at alle kunder holdes skadesfri i form af uændrede rente- og gebyrvilkår. Disse krav anses ikke som hverken urealistiske eller uoverkommelige, og der kan med fordel drages en parallel til fusionen mellem Nordjyske Bank og Ringkjøbing Landbobank i juni 2018, hvor disse hovedpunkter blev nævnt som vigtige i fusionsprospektet (Landbobanken, 2019).

Nuværende garantanter vil kunne tilbydes en ombytning af eksisterende garantbeviser til nye garantbeviser i Sparekassen Kronjylland. Der er de seneste fem regnskabsårs ikke udbetalt garantrente i Folkesparekassen (Folkesparekassen, 2014-2019), hvilket kan være et incitament fra kunder og garantanter til, at overtagelsen gennemføres.

Det antages, at Folkesparekassen og Sparekassen Kronjylland indgår aftale om fusion, men med Sparekassen Kronjylland som det fortsættende institut. De nuværende afdelinger i Silkeborg og Aarhus sammenlægges på de bedste placeringer, ligesom alle medarbejdere vil blive tilbudt tilnærmelsesvis sammenlignelige stillinger i Sparekassen Kronjylland.

11.3 Regnskabsanalyse

11.3.1 Egenkapitalens forrentning

En fusion med Folkesparekassen bliver lettere at gennemføre, hvis denne samtidig har økonomiske udfordringer. I denne forbindelse analyseres Folkesparekassen regnskab, med udgangspunkt i dens tidligere performance.

Figur 34: Egenkapitalens forrentning efter SKAT (1.000 kr.)

Folkesparekassen	2014	2015	2016	2017	2018
Resultat efter skat	2.742	1.412	4.140	4.538	822
Egenkapital	98.035	97.460	101.669	106.013	108.922
ROE	2,80%	1,45%	4,07%	4,28%	0,75%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Folkesparekassen

Som tabellen viser, har Folkesparekassen i alle analyseår vist positive resultater. På baggrund af de positive resultater beregnes ROE til at være i niveauet 2,8% til 4,28% fra 2014 til 2017. Den bedste performance i analysen er i henholdsvis 2016 og 2017, hvilket i høj grad kan henføres til positive kursreguleringer, som i 2016 og 2017 bidrog med henholdsvis 2,99 mio. kr. og 2,66 mio. kr. ROE falder markant fra 2017 til 2018, hvilket modsat 2016 og 2017 skyldes negative kursreguleringer for 200.000 kr. Den beregnede forrentning i 2018 kan ikke anses som værende på et tilfredsstillende niveau.

Det kan argumenteres for, at ikke meget skal gå galt, før Folkesparekassen opnår et negativt årsresultat i fremtidige regnskabsår. Folkesparekassen tilbageførte i 2018 nedskrivninger for samlet 25.000 kr., mens der i 2017 blev nedskrevet for 485.000 kr. Denne udvikling bør i relation til det beskedne årsresultat give anledning til bekymring hos Folkesparekassens ledelse. Årsregnskabet 2018 danner foruden det beskedne resultat bekymringer for sparekassens indtjening på den overordnede bankdrift. Sparekassens regnskab for 2018, hvor markedøkonomien fortsat anses som værende i en højkonjunktur (nationalbanken.dk, 2018), udviser en beskedne basisindtjening på cirka 1,5 mio. kr. før udgifter til af- og nedskrivninger og kursreguleringer.

Det beskedne resultat bør give ledelsen anledning til at overveje, hvorvidt sparekassen er for lille til at imødekomme en fremtidig krise og de fremtidige krav til kapital til uventede tab. I 2018 steg administrationsudgifterne med knap 1,8 mio. kr., svarende til 14,7%. Udviklingen skyldes en meget stor stigning i IT-omkostningerne, herunder en stigning i udgiften til SDC. De stigende IT-omkostninger er et udtryk for blandt andet stigende krav til håndtering af personfølsomme oplysninger (GDPR). En stigning af denne art er en udefrakommende hændelse, som ikke umiddelbart kan forudses. Dette kan Folkesparekassen også i fremtiden blive ramt af, hvilket igen stiller krav til ledelsen. Stigningen i omkostningerne medførte, at Folkesparekassen i 2. halvår af 2018 faktisk opnåede et negativt resultat (2, Morten Plesner, 2019). Ledelsen bør overveje om Folkesparekassen også i fremtiden kan håndtere de stigende udefrakommende krav, eller om man bør fremtidssikre Folkesparekassen enten via fusion eller ved et salg til en større aktør på markedet.

11.4 Kapitalgrundlag

Som en del af den økonomiske analyse, er det nødvendigt at analysere Folkesparekassens kapitalforhold, samt hvorvidt Folkesparekassen har tilstrækkelig kapital til at overholde fremtidige krav til kapitalbuffere.

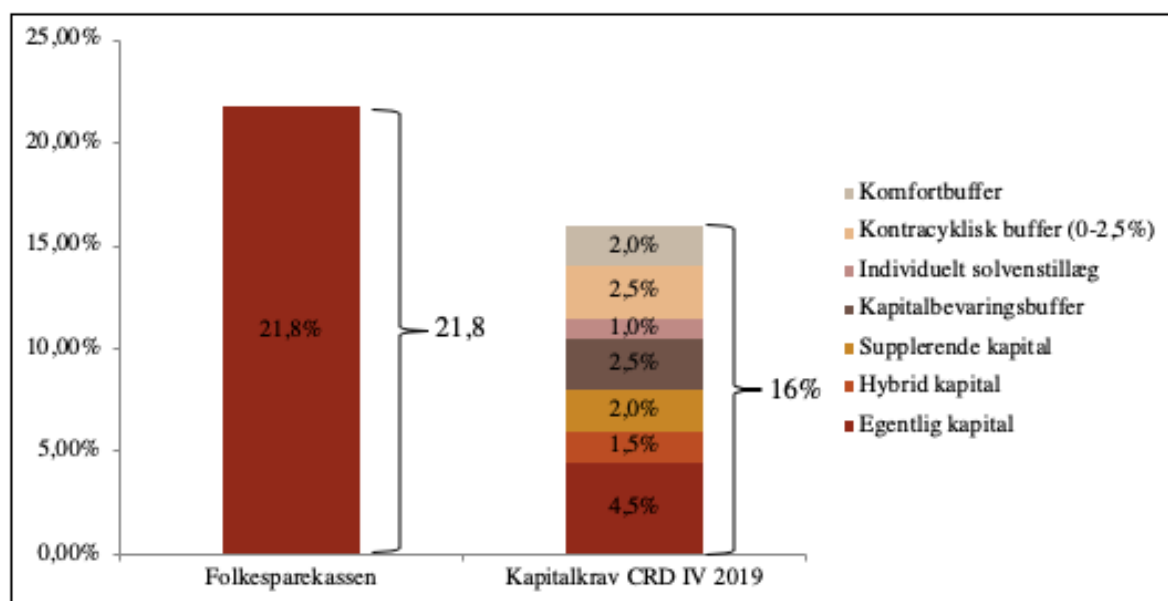
Figur 35: Folkesparekassens kapitalprocent overfor individuelt solvenskrav i 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Kapitalprocent / Solvens	24,3%	24,1%	20,7%	21,5%	21,8%
Individuelt solvenstillæg	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%
Individuelt solvensbehov (8+)	10,7%	10,7%	10,7%	10,7%	10,7%
Over/underdækning	13,6%	13,4%	10,0%	10,8%	11,1%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber, Folkesparekassen

Som figuren viser, har Folkesparekassen en fornuftig kapitalprocent på 21,8% i 2018. Den fornuftige kapitalprocent er et udtryk for, at sparekassen har været god til at overføre løbende overskud til egenkapital, hvilket underbygges af, at kapitalgrundlaget udelukkende består af egenkapital i form af garantkapital og overført overskud fra tidligere år. Vurderes kapitalprocenten overfor CRD-IV kravene, opfylder sparekassen også disse krav med god margin.

Figur 36: Folkesparekassens kapitalgrundlag i forhold til fuldt implementerede CRD-IV krav



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskab, Folkesparekassen 2018

Folkesparekassen har en overdækning på 5,8% i forhold til de fuldt implementerede krav, hvilket må betragtes som værende yderst tilfredsstillende. Hele Folkesparekassens kapitalgrundlag, består af egentlig kernekapital.

Ved en stresstest af Folkesparekassens kapitalgrundlag, vil sparekassen kunne tabe cirka 27 mio. kr., og fortsat leve op til de dennes gældende kapitalkrav på 16% inklusiv alle buffere.

Dette ud fra en antagelse af, at de risikovægtede aktiver er uændret. Et tab på 27 mio. kr. svarer til, at Folkesparekassen skal tabe knap 8% af dens samlede udlån i 2018.

Overordnet må Folkesparekassens kapitalgrundlag anses som være tilfredsstillende, og er dermed ikke umiddelbart et incitament for ledelsen til salg af sparekassen. Omvendt må sparekassens resultater på den primære bankdrift være en bekymring for ledelsen, som måske kan danne grundlag for en fusion med Sparekassen Kronjylland.

11.5 Prisfastsættelse

Med udgangspunkt i, at Sparekassen Kronjyllands ledelse kan overbevise Folkesparekassens ledelse og bestyrelse om, at en fusion eller et køb er den rette vej at gå, bør det næste element i analysen være en prisfastsættelse af Folkesparekassen. Da Folkesparekassen er en garantsparekasse, kan dette anses som en selvejende institution (3, Folkesparekassen, 2019) baseret på garantier. Garantier er regnskabstekniske at sammenligne med aktionærer eller ejere, da garantkapitalen indgår som en del af pengeinstituttets egenkapital og dermed pengeinstituttets kapitalgrundlag. Garantbeviser er imidlertid ikke en ejerandel i pengeinstituttet, men anses derimod som et ansvarligt lån, som kan medregnes i kapitalgrundlaget. Garantier har, ligesom aktionærer, medbestemmelse i form af stemmeret til generalforsamlingen (Hans Peter Christensen, 2009). Stemmeretten indebærer blandt andet medbestemmelse om, hvem der skal være en del af sparekassens repræsentantskab, som er sparekassens øverste myndighed jævnfør vedtægterne §6 stk. 1 (2, Folkesparekassen.dk, 2017).

Prisfastsættelse af en garantsparekasse kan dermed anses som værende en enkelt formalitet. Da der ikke er kursreguleringer på garantbeviser, ind- og udbetales disse altid til kurs 100. Fordi garantier ikke er medejere af pengeinstituttet, skal disse ikke overbevises til et salg, ligesom disse ej heller skal kompenseres i form af en højere salgspris end markedsprisen. Markedsprisen fastsættes altid til kurs 100. Sparekassen Kronjylland skal derimod overbevise Folkesparekassens ledelse, bestyrelse og repræsentantskab om, at en fusion eller en overtagelse er fordelagtigt for alle parter. Da Folkesparekassen er et pengeinstitut med lokal forankring og med fokus på bæredygtighed, vil medbestemmelse i den nye sparekasse formentligt være et hovedpunkt som vægtes højt af Folkesparekassens ledelse, ved en potentiel overtagelse af Sparekassen Kronjylland.

11.6 Løbende budget

Som baggrund for fusionen mellem Sparekassen Kronjylland og Folkesparekassen, bør Sparekassen Kronjylland undersøge forretningspotentialet for afdelingen i Odense. Da Folkesparekassens afdelinger i Silkeborg og Aarhus forventes sammenlagt med sparekassens nuværende afdelinger, anslås rentabiliteten i disse afdelinger uændret.

Med et udgangspunkt i afdelingen i Odense, kan der laves et budget for indtjeningsgrundlaget i afdelingen over en 5-årig periode, som kan give en indikation af afdelingens forventede fremtidige drift. Budgettet giver en indikation af, hvorvidt sparekassens satsning giver et tilstrækkeligt afkast, i forhold til den påtagede risiko. Der forventes at være engangsudgifter for 1 mio. kr., som bruges til IT-sammenlægning, lokaleændringer, ny facade, nye og flere arbejdsstationer samt navneforandring på sponsorater i lokalsamfundet.

Hos Folkesparekassens afdeling i Odense er der i dag fire medarbejdere, som alle forventes at fortsætte i den nye afdeling. Medarbejderne består i dag af en leder med egen kundeportefølje, to kunderådgivere og en supportmedarbejder. Foruden de fire eksisterende medarbejdere, forventes afdelingen i første år, at blive udvidet med yderligere fem nyansatte medarbejdere. De nyansatte medarbejdere skal have et stort lokalt netværk i Odense.

For at kunne tiltrække fem af de bedste medarbejdere fra andre pengeinstitutter, bør sparekassen tænke ud af boksen. Det vil for ledelsen ikke være forsvarligt at tilbyde en markant højere løn end gennemsnitslønnen i det øvrige Sparekassen Kronjylland, da sparekassen foruden de nyansatte har 711 medarbejdere (Sparkron.dk, 2018) at tage hensyn til. Det må formodes, at de bedste medarbejdere i øvrige pengeinstitutter er værdsat i deres respektive organisationer, hvilket forventeligt er afspejlet i nuværende løn- og ansættelsesvilkår. På denne baggrund, er der i det løbende budget for 2019-2021 afsat ansættelses-bonusser på gennemsnitligt 100.000 kr. pr. medarbejder. Det forventes, at afdelingen efter år 2021 har positioneret sig som en stærk spiller i Odense, hvilket bør være tilstrækkeligt til at kunne tiltrække nye medarbejdere uden ansættelsesbonus.

Figur 37: Resultatopgørelse 2017-2018 samt budget 2019-2023 for Folkesparekassen og afdelingen i Odense

Resultatopgørelse (1.000 kr.)	2017	2018	2019 (Budget)	2020 (Budget)	2021 (Budget)	2022 (Budget)	2023 (Budget)
Renteindtægter	19.235	19.379	23.579	26.939	29.627	31.777	33.928
Renteudgifter	246	384	385	387	388	388	389
Netto renteindtægter	18.989	18.995	23.194	26.552	29.239	31.389	33.539
Udbytte af aktier mv.		63	-	-	-	-	-
Gebyrer og provisionsindtægter	12.162	13.281	15.647	17.598	19.195	20.494	21.793
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	961	963	1.754	2.499	3.235	3.979	4.690
Netto rente- og gebyrindtægter	30.190	31.376	37.086	41.652	45.199	47.904	50.642
Andre driftindtægter	1.000	12	-	-	-	-	-
Kursreguleringer	2.660	211	-	-	-	-	-
Afkrivninger på immaterielle og materielle aktiver	535	491	600	600	600	600	600
Andre driftsudgifter	7	7	50	50	50	50	50
Nedskrivninger på udlån	485	25	1.199	1.020	819	655	647
Udgifter til personale	15.161	16.096	20.142	20.951	21.760	22.470	23.179
Udgifter til administration	12.009	13.777	13.777	13.777	13.777	13.777	13.777
Markedsføringsomkostninger			500	500	500	100	100
Fusionsomkostninger			1.000	-	-	-	-
Resultat før skat	5.653	831	- 182	4.754	7.693	10.252	12.289

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af egne estimater og forudsætninger. De nærmere antagelse og forudsætninger for budgettet kan ses af bilag 2.

Tabellen viser Folkesparekassens regnskab for 2017 og 2018, samt den forventede udvikling i indtægtsgrundlaget for Odense-filialen i Sparekassen Kronjylland.

Som tabellen viser, vil der på trods af markant stigning i udlånsvolumen, opnå et negativt resultat i 2019. Udviklingen er et udtryk for, at der i 2019 ikke kan tilbageføres nedskrivninger, men at der derimod nedskrives cirka 1% af det samlede nyudlån, samt 5% af det foregående års nedskrivninger. Derudover bærer budgettet præg af engangsomkostninger på 1 mio. kr. til den forestående fusion mellem Sparekassen Kronjylland og Folkesparekassen, samt ansættelsesbonuser til fem nye medarbejdere svarende til i alt 500.000 kr. i 2019. Afdelingen forventes at give positive driftsresultater allerede fra år 2020, hvilket kan bidrage positivt til sparekassens bundlinje.

For at skabe overblik over, hvorvidt overtagelse af Folkesparekassen og fokus på udvidelse af afdelingen i Odense er en god forretning, er der lavet en kalkulationsanalyse af budgettallene for 2019-2023. Med udgangspunkt i, at afdelingen skal kunne generere et afkast på gennemsnitlig 10% pr. år, beregnes en kalkulationsrente på 10%.

Figur 38: Kalkulationsanalyse for budget 2019-2023 (1.000 kr.)

År	Årligt overskud	Nutidsværdi
0		24.176 kr.
1	- 182	
2	4.754	
3	7.693	
4	10.252	
5	12.289	
6	-	
7	-	

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af budget for 2019-2023

Som kalkulationsanalysen viser, kan sparekassen ved en kalkulationsrente på 10% opnå en nettonutidsværdi på cirka 24 mio. kr., baseret på forventningerne til årsregnskabet for 2019-2023. På denne baggrund, må fusionen mellem Folkesparekassen og Sparekassen Kronjylland vurderes at være en overordnet god økonomisk beslutning. Der bør tages hensyn til, at der i det fremtidige budget ikke er afsat udgifter til ansvarlig kapital og operationelle risici, som dermed skal kunne indeholdes i den øvrige drift. Spørgsmålet er dermed, hvorvidt Sparekassen Kronjylland ønsker at overtage et allerede eksisterende institut, eller om et projekt fra bunden er mere tiltalende. Baseret på ovenstående beregninger og forudsætninger, vil sparekassen ved fusion med Folkesparekassen kunne etablere en rentabel afdeling i Odense efter blot 2 år

11.7 Kapitalgrundlag

Førend Sparekassen Kronjylland kan fusionere med et andet pengeinstitut, er det vigtigt at forholde sig til det samlede kapitalgrundlag efter fusionens gennemførelse. For at gennemførelsen skal give mening, bør det således analyseres om kapitalgrundlag også efter fusionen leve op til de aktuelle kapitalkrav. Da der er tale om en fusion, sammensmelter Sparekassen Kronjylland og Folkesparekassens balance, hvilket kan illustreres ved nedenstående figur:

Figur 39: Oversigt over kapitalgrundlag før og efter fusion (i 1.000 kr.)

	Sparekassen Kronjylland	Folkesparekassen	Samlet
Risikovægtede aktiver	21.321.222	471.368	21.792.590
Egentlig kernekapital (CET 1)	3.236.445	107.401	3.343.846
+ Hybrid Kernekapital	200.881	0	200.881
= Kernekapital (TIER 1)	3.437.326	107.401	3.544.727
+ Supplerende kapital	359.037		359.037
- Fradrag for finansielle kapitalandele		3.696	3.696
- Værdiansættelse		343	343
- Udskudte skatteaktiver		766	766
= Samlet kapitalgrundlag/basiskapital	3.796.363	102.596	3.898.959
Egentlig kernekapi:	16,1%	21,8%	16,3%
Hybrid Kernekapital	0,0%	0,0%	0,0%
Supplerende kapital	1,7%	0,0%	1,6%
Kapitalprocent / Solvens	17,8%	21,8%	17,9%
Individuelt solvenstillæg i %	2,0%	1,9%	1,9%
Individuelt solvensbehov (8+) i %	10,0%	9,9%	9,9%
Over/underdækning i %	7,8%	11,9%	8,0%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber for 2018

Som beregningerne viser, vil Sparekassen Kronjyllands kapitalprocent ikke ændre sig i væsentlig grad efter fusionen. Kapitalprocenten vil stige fra 17,8% til 17,9%, hvilket er et udtryk for, at Folkesparekassen kapitalprocent er højere end Sparekassen Kronjyllands. Den begrænsede ændring i den samlede kapitalprocent skyldes, at de risikovægtede aktiver i folkesparekassen udgør en minimal del af de samlede risikovægtede aktiver efter fusionen.

Figur 40: Kapitalprocent i forhold til gældende CRD-IV krav

	Samlet	Kapitalkrav CRD IV 2019
Egentlig kapital	16,3%	4,5%
Hybrid kapital	0,0%	1,5%
Supplerende kapital	1,6%	2,0%
= Basiskapitalen	17,9%	8,0%
Kapitalbevaringsbuffer		2,5%
Solvens incl. Kapitalbevaringsbuffer	17,9%	10,5%
Individuelt solvenstillæg		1,9%
Individuelt solvensbehov	17,9%	12,4%
Kontracyklisk buffer (0-2,5%)		2,5%
Komforbuffer		2,0%
Samlet kapitalkrav	17,9%	16,9%
Under/overdækning	1,0%	

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber for 2018

Stiller man kapitalprocenten i fusionssparekassen op mod gældende CRD-IV krav, ses det af ovenstående skitse, at sparekassen fortsat har en kapitalmæssig overdækning.

En fusion mellem Folkesparekassen og Sparekassen Kronjylland bør ikke ændre ikke eventuelle tiltag i fremtiden, som ville være taget for fortsat at leve op til gældende kapitalkrav i fremtiden.

11.8 Synergieffekt ved overtagelse af Folkesparekassen

En overtagelse af et andet pengeinstitut skal altid tilgodese begge pengeinstitutter, og skabe et bedre fundament end situationen var før Sparekassen Kronjylland og Folkesparekassens fusion. For at skabe en bedre forretning for Sparekassen Kronjylland, det fortsættende pengeinstitut, er det vigtigt at denne finder og får udnyttet alle mulige synergieffekter ved overtagelsen.

Der findes to former for synergieffekter; de målbare og de ikke målbare. De målbare synergieffekter er oftest dem pengeinstitutter finder mest interessant, da disse giver hurtige og målbare resultater på bundlinjen. Disse kan inddeles i henholdsvis indtjening og omkostninger.

I en situation hvor Sparekassen Kronjylland overtager Folkesparekassen, vil de overtage en mængde af både privat- og erhvervskunder, som alle har et større eller mindre forretningsomfang. Disse forretninger indgår direkte i Sparekassen Kronjyllands balance, og vil bidrage til bundlinjen fra første dag. De filialer, som sparekassen overtager i Silkeborg og

Aarhus, vil forventeligt blive lagt sammen med de eksisterende afdelinger af Sparekassen Kronjyllands filialer, hvilket analyseres nærmere i omkostningsdelen.

Filialen i Odense vil sparekassen drive videre, og dermed nå ud til endnu flere privatkunder end der tidligere har været muligt. Sparekassen Kronjylland er en større organisation med bedre konkurrenceevne og flere midler til salgsfremmende tiltag. Det må derfor forventes, at denne kan både tiltrække og håndtere flere privat- og erhvervskunder. Det vil desuden være muligt både at tiltrække og servicere større og mere komplekse erhvervskunder end tidligere. Grundet Folkesparekassens relativt beskedne balance, vil en stor erhvervskunde komme til at udgøre en for stor risiko mod Folkesparekassens eksistensgrundlag. En stor erhvervskunde i kundekartoteket, kan ved kundens konkurs have alvorlige konsekvenser, i forhold til Folkesparekassens videre drift. Afdelingen i Odense vil ved en fusion med Sparekassen Kronjylland kunne opsøge flere interessante kunder, som de ikke tidligere har kunne servicere.

Alle danske pengeinstitutter er meget fokuseret på lavere omkostninger (finanswatch.dk, 2019), og en hurtig måde at forbedre regnskabet på, er ved at skære ned på disse. Ved en overtagelse af Folkesparekassen, vil der kunne opnås besparelser ved at skære stillinger i Folkesparekassen fra. Der vil være funktioner, som varetages i begge organisationer, hvorfor en reduktion i medarbejderstaben vil være oplagt. Det forventes, at Folkesparekassen kun ønsker en fusion med Sparekassen Kronjylland, såfremt der kan findes stillinger til alle nuværende medarbejderne. En besparelse via medarbejderreduktion vil dermed tidligt kunne effektueres på lang sigt via naturlig afgang.

Som tidligere beskrevet, vil der ske sammenlægninger af afdelingerne i Silkeborg og i Aarhus, hvilket betyder færre lokale- og IT-omkostninger. Folkesparekassen og Sparekassen Kronjylland oplyser ikke de forskellige afdelingers udgifter til husleje, strøm, forsikringer og lignende i deres regnskaber. Det kan derfor ikke beregnes, hvor stor en udgift som spares, men det vurderes at være af ikke ubetydelig størrelse. I forlængelse heraf, vil det ej heller være nødvendigt at tilbyde ATM service i bygningen, da denne kan tilgås i eksisterende filialer. Denne besparelse anslås at være på cirka 1 mio. kr. årligt pr. ATM.

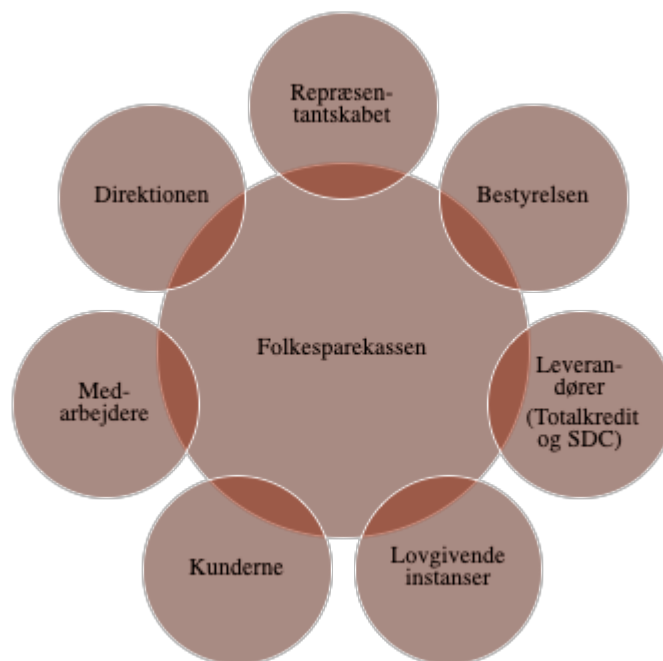
11.9 Organisatoriske overvejelser ved opkøb af Folkesparekassen

11.9.1 Interessentmodellen

Sparekassen Kronjylland bør forholde sig til de interessenter, der har indflydelse på en fusion med Folkesparekassen. I den forbindelse, anvendes interessentmodellen til at definere hvilke

interessenter, der har indflydelse. Nogle vil have mere indflydelse end andre og ligesom disse repræsenteres af både interne og eksterne interessenter. Der ligger ingen teori bag modellen, men den har historisk vist sig nyttig i forbindelse med strategi og magtkampe (Jørgen Frode Bakka m.fl., 2014, s. 19).

Figur 41: Interessenter i Folkesparekassen



Kilde: Egen tilvirkning med baggrund i Jørgen Frode Bakka m.fl., 2014, s. 19

Som skrevet tidligere, vil nogle interessenter have mere indflydelse i organisationen end andre. Det gør sig gældende i de fleste virksomheder, at den øverste ledelse har mere indflydelse end medarbejderne. Det er ikke givet, at dette er en gene for medarbejderne, så længe ledelsen lytter og handler i alles bedste interesse. Såfremt Sparekassen Kronjylland overtager driften af filialerne i Folkesparekassen, vil nogle interessenter gå fra at have stor indflydelse, til at have ingen eller en mindre indflydelse. For at iscenesætte disse scenarier, gives interessenterne hver især en score fra et til ti, med baggrund i deres indflydelse. En score på et angiver en minimal indflydelse, mens en score på ti er den maximale indflydelse. Scoren fastsættes både før og efter et eventuelt opkøb, hvilket betyder, at det er nemmere at identificere hvilke interessenter der har mest indflydelse på fusionen. Jo større difference der er på scoren før og efter opkøb, jo større er incitamentet for at modarbejde fusionen.

11.9.1.1 Repræsentantskabet

Repræsentantskabet er som tidligere skrevet, Folkesparekassens højeste myndighed jf. deres vedtægter. Repræsentantskabet består af mindst 21 og højst 46 medlemmer, som er valgt af garantierne for en 4-årig periode jf. vedtægterne for Folkesparekassen §6, stk. 1 (2, Folkesparekassen.dk, 2017). Repræsentantskabets beslutninger træffes ved simpelt stemmeflertal. I tilfælde af afstemning om overtagelse af et andet pengeinstitut, og dermed ophør af sparekassens virksomhed kræves at mindst halvdelen af medlemmerne er til stede, og at mindst $\frac{2}{3}$ af disse stemmer for jf. vedtægterne §10 stk. 1. Repræsentantskabet har med andre ord, en stor indflydelse på, hvorvidt en fusion kan lade sig gøre eller ej. Med baggrund i denne markante indflydelse, vurderes scoren til at være ti.

Det er ikke givet, at repræsentantskabets medlemmer fortsætter ved en fusion med Sparekassen Kronjylland. Imidlertid, kan det være et krav fra deres side, at en del af medlemmerne indtræder i repræsentantskabet i Sparekassen Kronjylland. Det vil være en god strategi med denne løsning, for at imødekomme et opkøb, således Folkesparekassens repræsentantskab ikke går fra at have stor indflydelse på organisationen, til at have lidt eller ingen indflydelse. Det antages at $\frac{1}{3}$ del af medlemmerne fortsætter i repræsentantskabet i Sparekassen Kronjylland, hvorefter scoren vurderes til at falde til 5.

11.9.1.2 Bestyrelsen

Bestyrelsen i Folkesparekassen består af 7-9 medlemmer, som alle er en del af repræsentantskabet jf. vedtægterne §11 stk. 1 (2, Folkesparekassen.dk, 2017). I og med bestyrelsen er en del af repræsentantskabet, vil indflydelsen formentlig være på samme niveau, men idet bestyrelsen ikke alene kan træffe beslutninger, vurderes scoren til at ligge omkring otte. På samme måde som repræsentantskabet, gør det sig gældende, at en del af bestyrelsesmedlemmerne, bør indtræde i bestyrelsen i Sparekassen Kronjylland. En eller to bestyrelsesmedlemmer vurderes til at være tilstrækkeligt og disse er naturligvis også en del af den tredjedel af repræsentantskabet, der skal fortsætte. Scoren vurderes til at falde til tre efter fusionen.

11.9.1.3 Direktionen

Martha Petersen er direktør for Folkesparekassen, og det har hun været siden 2011. Inden da besad hun en række ledelsesposter i Sparekassen Faaborg over en 16-årig periode, sidst som områdedirektør (Jacob Schmidt, 2011). Ifølge vedtægterne §13 stk. 1 og 2 (2, Folkesparekassen.dk, 2017), er Martha valgt af bestyrelsen. Hun varetager den daglige ledelse

og skal følge lovgivningen, vedtægterne og bestyrelsens retningslinjer. Hun har ingen stemmeret, og har derfor en mindre indflydelse på fusionen i forhold til bestyrelsen og repræsentantskabet. På denne baggrund vurderes scoren til at være fem.

Det ville være en mulighed, at Martha kunne fortsætte i Sparekassen Kronjylland som områdedirektør for filialen/filialerne beliggende på Fyn, men da hun på nuværende tidspunkt er placeret i Silkeborg, kan dette være en udfordring. Taget hendes alder i betragtning (60 år), kan der laves en ordning, således hun kommer til at varetage en del af Klaus Skjødts opgaver. Dette har dog ikke været tilfældet ved tidligere opkøb, så det antages, at Sparekassen Kronjylland ikke finder denne løsning mulig. Med andre ord, forsvinder Marthas stilling, så hun kan enten blive afskediget eller blive placeret i en anden jobfunktion i Silkeborg, hvilket gør, at indflydelsen fra Folkesparekassens direktion falder til en score på nul.

11.9.1.4 Medarbejderne

Medarbejderne i Folkesparekassen, har ingen direkte indflydelse som interessant, men de er afgørende for hvorvidt fusionen bliver en succes eller ej og har dermed en indirekte indflydelse. På tidspunktet inden en fusion er besluttet, vurderes medarbejdernes score til at ligge på omkring to, idet de som nævnt, ikke har en direkte indflydelse på fusionen .

Medarbejderne vil have indflydelse på om fusionen bliver en succes eller ej. Det bliver kun en succes hvis medarbejderne er motiverede og engagerede. Det bliver de kun med den rette tilgang og ledelse. Dette berøres yderligere i afsnit 11.8, hvor motivation og forandringsmodstand analyseres. Med baggrund i medarbejdernes indirekte indflydelse tildeles de en score på fire efter fusionen.

11.9.1.5 Kunderne

Folkesparekassens kunder har også indflydelse på organisationen, hvorvidt denne er indirekte eller direkte kan diskuteres. Kunderne er teoretisk set ikke en del af organisationen, og kan alene ikke forhindre et opkøb, mens de på den anden side formentlig besidder garantier, så de får stemmeret når der skal stemmes om repræsentantskabet. Det er naturligvis også fra kunderne og dens forretninger, at Folkesparekassens indtjening kommer, hvorfor det ønskes at fastholde flest mulige kunder i den nye sparekasse. Det kan antages, at størstedelen af kunderne vil følge repræsentantskabets udmeldinger og holdninger. Med udgangspunkt i ovenstående, vurderes scoren til at være tre både før og efter opkøb. Et mål for fusionen bør være, at kunderne forbliver tilfredse kunder.

11.9.1.6 Lovgivende instanser

Pengeinstitutter kan ikke blot opkøbe hinanden, da Lov om Finansiell Virksomhed forhindrer dette. Ifølge FIL §204 kan man ikke sammenlægge eller opkøbe finansielle virksomheder uden erhvervsministerens tilladelse. Denne tilladelse forventes ikke at volde problemer i denne konkrete situation, idet vi har med to velfungerende pengeinstitutter at gøre. Der kan gives afslag, såfremt Folkesparekassen havde været på vej til Finansiell Stabilitet, hvilket ikke er tilfældet på nuværende tidspunkt. En lovgivende instans, der ligeledes er interessant i organisationen er Finanstilsynet, hvis opgave blandt andet er at gennemføre tilsyn med de danske pengeinstitutter. Overholdelse af lovgivning er en stor del af at drive finansiell virksomhed, og har således stor indflydelse. Lovgivningen vurderes til at have en score på 10 både før og efter opkøb.

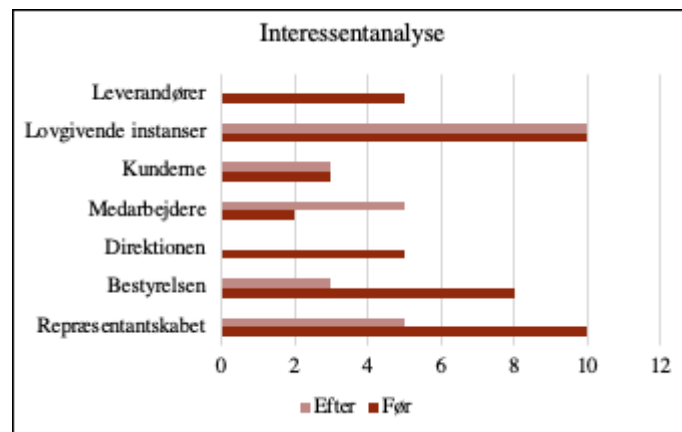
11.9.1.7 Leverandører

Folkesparekassen har som alle andre pengeinstitutter leverandører og/eller samarbejdspartnere, som er afhængige af, at sparekassen tilbyder deres produkter. Det gælder også, selvom Folkesparekassen måske er en lille kunde til den pågældende leverandør. Folkesparekassens største samarbejde er med Totalkredit, som tilbyder realkreditlån til sparekassens kunder. Denne samarbejdspartner gør sig også gældende hos Sparekassen Kronjylland, hvor indflydelsen vurderes til at være irrelevant. Det antages, at Totalkredit vil se sig tilfredse med et opkøb, således der står et endnu stærkere sparekasse bag deres produkter. Det er i afsnit 9.1 belyst, at både Folkesparekassen og Sparekassen Kronjylland deler den samme udbyder hvad angår datacentral, hvorfor SDC's indflydelse ikke inddrages.

Folkesparekassen tilbyder både pension, pensionsforsikringer og skadesforsikringer til deres kunder, og her opstår der difference i forhold til Sparekassen Kronjylland. Folkesparekassen tilbyder pension og tilhørende forsikringer igennem Nærpension, mens Sparekassen Kronjylland samarbejder med Letpension. Det betyder, at ved et opkøb, mister Nærpension samarbejdet med Folkesparekassen, og det vurderes derfor at deres score falder fra fem til nul. Det samme gør sig gældende med hensyn til skadesforsikringer, her samarbejder Folkesparekassen med Privatsikring, mens Sparekassen Kronjylland samarbejder med NemForsikring, som de desuden har været medejer af siden 2015 (8, sparkron.dk, 2019).

Som en opsummering på ovenstående interessentanalyse og for at give overblik, er der i figur 42 lavet en figur over interessenterne og deres score.

Figur 42: Score på interessenter



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af ovenstående analyse

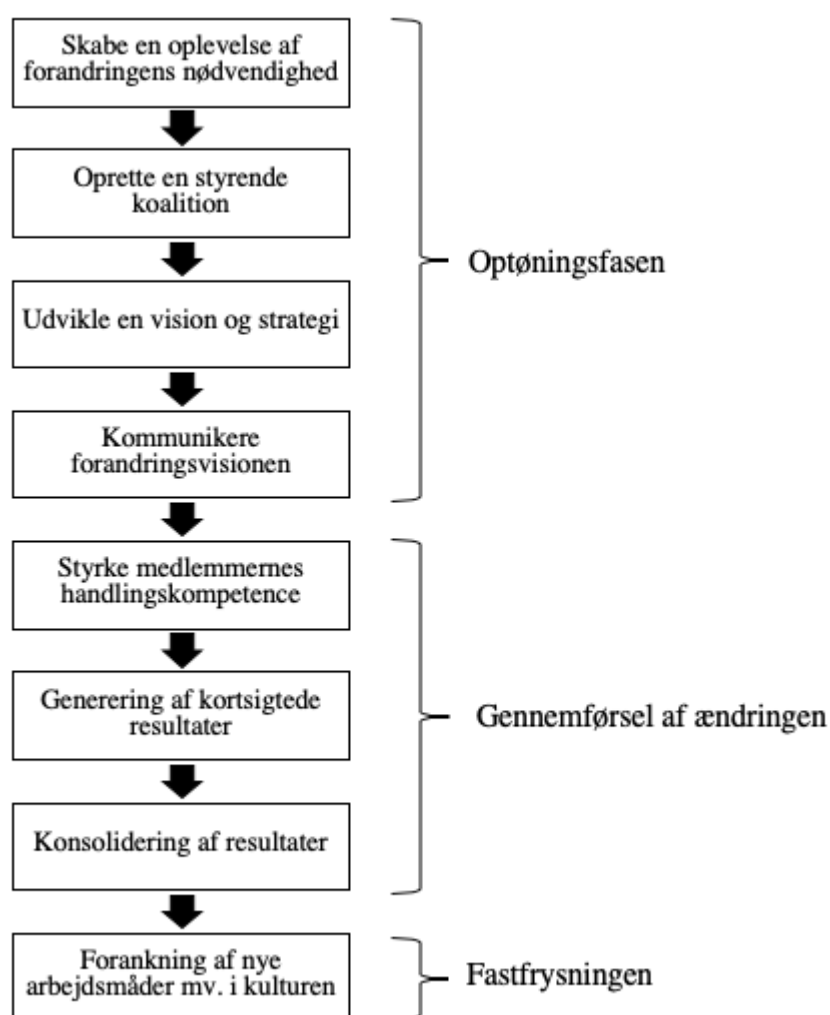
11.9.2 Forandring og forandringsmodstand

I en situation hvor Sparekassen Kronjylland fusionerer med Folkesparekassen og dermed overtager driften samt medarbejdere, at det vigtigt, at det ikke kun er økonomien der er på plads. Der skal skabes motivation hos de medarbejdere, der ufrivilligt bliver en del af en ny sparekasse. Den rette motivation hos medarbejderne, vil alt andet lige, resultere i en succesfuld sammenlægning af de to pengeinstitutter og deres kulturer.

I en situation som ovenstående, er det vigtigt, at planlægge forandringerne, så chancen for succes øges. Der er tale om en radikal forandring i medarbejdernes kerneområde, hvorfor der vil være et højt konfliktniveau og en høj grad af sårbarhed. Denne konstatering stammer fra forandringssituationerne, som er udarbejdet af teoretikerne Buchanan og Boddy og kan ses i bilag 4.

Den amerikanske organisationsforsker John P. Kotter blev inspireret af forandringsmodellen udarbejdet af Kurt Lewin. Den oprindelige model består af følgende tre faser; optøningsfasen, gennemførsel af ændringen og fastfrysning af forandringen. Kotter udviklede modellen med yderligere punkter, som alle kan sammenlignes med Lewins faser (Jørgen F. Bakka m.fl., 2014, s. 333).

Figur 43: Kotters 8-trinsmodel vs. Lewins forandringsmodel



Kilde: Jørgen F. Bakka m.fl., 2014, s. 333

11.9.2.1 Optøningsfasen

I den fase som Lewin beskriver om optøningsfasen, er fasen hvor beslutningen vedrørende fusionen finder sted. Det er med andre ord, i denne fase at Sparekassen Kronjylland skal overbevise repræsentantskabet om, at det er en god løsning. Dette skal efterfølgende videreformidles til resten af organisationen. Kotters 8-trins model består af fire punkter i denne fase, hvoraf den første handler om at skabe en motivation for fusionen. Her er det vigtigt, at både fordele og udbyttet ved fusionen fremhæves og at der specielt lægges vægt på de værdier som Sparekassen Kronjylland besidder, og som Folkesparekassen kan blive en del af. Dette gælder også medarbejderne, som skal blive bevidste om fordelene ved at være en del af en større organisation.

Det kræver erfaring og overblik at fuldføre en fusion, hvorfor der ofte oprettes en styrende koalition. I en stor forandringsproces som denne kræver det, at alle arbejder mod det samme

mål. Kotter mener, at en mislykket forandring skyldes, at lederne ikke har en tydelig vision, og at de ikke fejrer de små succeser undervejs i processen (Jørgen F. Bakka m.fl., 2014, side 334). Historisk set har Sparekassen Kronjylland meget erfaring med hensyn til opkøb af andre sparekasser, hvorfor det må antages, at de har en fordel på dette område.

I optøningsfasen skal der fastlægges en vision, som danner et klart billede af, hvordan fremtiden skal se ud. Visionen er vigtig for forandringen, idet den er med til at motivere, inspirere og medarbejderne vil begynde at handle. Det er yderst vigtigt, at visionen er nem at få kommunikeret ud og kan forklares hurtigt. Der kan nemt opstå frustration og diskussioner i en forandringsproces, men med en klar vision og den rigtige motivation, vil risikoen mindskes. Det er afgørende at alle i organisationen forstår, men også acceptere visionen. Det er ikke nok, at denne kun formidles til lederne. Sparekassen skal sørge for at bringe alle med på rejsen og visionen skal kommunikeres ud så ofte som muligt.

11.9.2.2 Gennemførelse af ændringen

I Lewins anden fase påbegyndes ændringen i organisationen og her har Kotter fokus på forberedelse af medarbejdernes kompetencer, skabelse af kortsigtede resultater samt konsolidering af resultaterne.

I forhold til medarbejdernes kompetencer, vil de ikke blive udfordret væsentligt i forbindelse med fusionen. Som tidligere nævnt, anvender begge pengeinstitutter den samme datacentral, så her vil ændringen være minimal. Der kan komme udfordringer med hensyn til forretningsgangen, som ikke er ens. Dette kan hurtigt skabe en følelse af magtesløshed hos medarbejderne i den tidligere Folkesparekasse, hvis de føler, at de ikke er klædt på det ændringen. Sparekassen Kronjylland kan med fordel afholde kurser for de nye medarbejdere. Samtidig skal sparekassen sikre, at medarbejderne får den rette støtte når organisationen ændres ved for eksempel at sende én eller flere medarbejdere til den nye afdeling de første par uger.

Fusionen mellem Folkesparekassen og Sparekassen Kronjylland vil være en længere proces, hvorfor forandringen også har en lang tidshorisont. Den lange tidshorisont gør, at både medarbejdere og ledere kan miste motivationen, hvis ikke der opsættes kortsigtede resultater. Ifølge Kotter, skal der være resultater, som gerne skal kunne ses inden for det første halve år (Jørgen F. Bakka m.fl., 2014, side 334). Det vil være en god motivation, såfremt der blev sat opnåelige mål for eksempelvis nye kunder, indtjeningsbidrag eller udlån. Det er vigtigt, at de små succeser bliver markeret og italesat. Med andre ord, skal resultatet konsolideres og udviklingen skal fortsætte.

11.9.2.3 Fastfrysningen

I den afsluttende fase er Lewin og Kotter enige om, at det handler om at forankre forandringen i organisationskulturen. Forandringen er først en succes, når medarbejderne i Folkesparekassen får en følelse af en vi-kultur, hvor de er endeligt en del af Sparekassen Kronjylland. Forandringerne skal forankres i de sociale normer og værdier, for at arbejdet ikke forsvinder når processen afsluttes.

11.9.3 Motivation

I forrige afsnit, blev det gjort klart, at motivation af organisationen og dens medarbejdere er essentiel for at et opkøb af Folkesparekassen bliver en succes. Medarbejdere i såvel Folkesparekassen som Sparekassen Kronjylland, er alle en stor del af det tandhjul, som får virksomheden til at fungere. Det er med andre ord altafgørende, at medarbejderne i Folkesparekassen ikke modarbejder den strategi, der bliver lagt for afdelingen. Dette kan imødekommes med den rette motivation.

Frederick Herzberg er en amerikansk psykolog, der i 1959 udarbejdede en enorm interviewundersøgelse, for at klarlægge hvilke områder, der påvirker motivationen på en arbejdsplads. Undersøgelsen resulterede i en to-faktor teori, som består af vedligeholdelses- og motivationsfaktorer (Jørgen F. Bakka m.fl., 2014, side 200-201). Vedligeholdelsesfaktorer er også kendt som hygiejnefaktorer. Disse kan give tilfredsstillelse, men kan som udgangspunkt ikke udløse motivation. Motivation hos medarbejderne skabes i stedet via motivationsfaktorerne jf. nedenstående figur.

Figur 44: Herzbergs to-faktorteori

Herzbergs to-faktorteori	
Vedligeholdelsesfaktorer (rammerne for arbejdet)	Motivationsfaktorer (arbejdets indhold)
Arbejdsforhold: - Geografisk beliggenhed - Bygninger - Indretning - Kantine Mellemmenneskelige relationer: - Arbejdsgrupper - Spisegrupper - Firmafester - Fællesskabsfølelser Løn: - Lønforhold - Lønforhøjelser - Udbyttedeling, pension Sikkerhed i arbejdet: - Retfærdighed - Tryghed - Anciennitetsregler Status: - Virksomhedsstatus - Møblering af kontorer - Titler inklusiv privilegier - Personlige kontakter Ledelse: - Informationer - Målsætninger - Arbejdsregler	Ansvar: - Involvering - Selve arbejdet - Indflydelse - Interessante opgaver Anerkendelse: - Påskønnelse - Belønninger - Forfremmelser Selve arbejdet: - Indhold - Frihedsgrader - Udviklingsmuligheder - Stadig fornyelse - Indflydelse Avancement: - Efteruddannelse - Forfremmelse - Imødekommende klima - Virksomhedsvækst Præstation: - Handlefrihed - Informationer - Udnyttelse af evner

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Jørgen F. Bakka m.fl., 2014, side 199-207

Kotters 8-trins model passer overordnet sammen med Herzbergs motivationsfaktorer. For at skabe motivation og forandring, skal medarbejderne i Folkesparekassen inddrages i planlægningen og strategien for afdelingen i det omfang det er muligt. De skal være en del af planlægningen, for at skabe motivation og en følelse af, at de bliver involveret og får indflydelse. Netop dette er et væsentligt tiltag for at undgå modstand mod forandringerne.

Idet Folkesparekassen er væsentligt mindre en Sparekassen Kronjylland, må det antages, at mulighederne for at blive motiveret via avancement bliver større. Som det tidligere er skrevet, betyder det meget for Sparekassen Kronjyllands ledelse, at deres medarbejdere er opdateret og

veluddannet, hvilket kan blive en motivation for medarbejderne i Folkesparekassen. Dette er vigtigt at få kommunikeret ud til medarbejderne, så de allerede fra start får en ide om fordelene ved at være en del af en større organisation.

11.10 Delkonklusion

I en situation hvor Sparekassen Kronjylland vælger at arbejde videre med muligheden for enten overtagelse eller fusion, er første step at undersøge markedet for en både interessant- og interesseret samarbejdspartner. Ud fra en analyse af Totalbanken og Folkesparekassens datacentral, antal- og placering af filialer, antallet af medarbejdere og status af aktieselskab eller garantsparekasse, konkluderes det, at en fusion med Folkesparekassen anses som den mest optimale mulighed.

Som beslutningsgrundlag for fusionen, analyseres Folkesparekassens regnskab og kapitalgrundlag. En analyse af regnskaberne fra 2014-2018 viser relativt beskedne resultater. Specielt årets resultat i 2018 på 822.000 kr. kan give ledelsen anledning til at overveje, hvorvidt sparekassen er for lille til at imødekomme en fremtidig krise. Resultatet bærer blandt andet præg af, at administrationsudgifterne steg med knap 1,8 mio. kr. Stigningen skyldes øget IT-omkostninger, herunder en stigning i udgiften til SDC. En stigning af denne art er en udefrakommende hændelse, som umiddelbart ikke kan forudses, hvilket Folkesparekassen også i fremtiden kan blive ramt af. Folkesparekassen opnåede i andet halvår af 2018 et negativt resultat, som følge af de øgede IT-omkostninger, hvilket igen kan få sparekassens ledelse til at overveje en fusion.

Folkesparekassens kapitalgrundlag består udelukkende af garantkapital og akkumulerede overførte overskud, som begge kategoriseres som egentlig kernekapital. Ved de aktuelle CRD-IV krav, som blev fuldt indfaset i januar 2019, har Folkesparekassen en fornuftig overdækning på 5,8% i forhold til alle kapitalbuffere. Dette er dermed ikke incitament til fusion fra Folkesparekassens synspunkt.

Grundet Folkesparekassens relativt beskedne balance og fornuftige kapitalprocent, vil en fusion ikke umiddelbart kunne aflæses negativt i Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag efter fusionens gennemførsel.

Baseret på en forventning om, at Folkesparekassens repræsentantskab ønsker at indgå i en fusion med Sparekassen Kronjylland, må det formodes at der er en række krav, som Folkesparekassen ønsker opfyldt. Herunder kan blandt andet nævnes uændrede vilkår for

eksisterende kunder samt genplacering af alle eksisterende medarbejdere og ledere i den nuværende organisation. Med denne forventning, vil et budget for de kommende fem regnskabsår kunne udarbejdes.

Baseret på en række plausible antagelser om den fremtidige forretning, vurderes afdelingen at kunne generere positiv drift allerede i andet regnskabsår. Baseret på en kalkulationsanalyse med en kalkulationsrente på 10%, vil afdelingen efter fem års drift vise en nutidsværdi på omtrent 24 mio. kr. I denne analyse er der ikke medregnet eventuelle besparende synergieffekter i form af blandt andet IT og lokaleomkostninger, som alle vil bidrage positivt.

Sparekassen Kronjylland bør ligeledes overveje hvilke organisatoriske udfordringer, der kan opstå i en situation, hvor de overtager Folkesparekassen. Ved hjælp af interessentanalyse, kan det konkluderes, at hele processen starter ved repræsentantskabet i Folkesparekassen, som skal godkende fusionen. Det er derfor her, der skal lægges meget arbejde i, at overbevise disse om, at en fusion er positivt for begge pengeinstitutter. Dette kan imidlertid blive en udfordring, idet der er en væsentlig kulturelle forskelle mellem de to pengeinstitutters værdier.

Det antages, at ovenstående sker med succes og at en fusion herefter kan begynde. Ifølge Kotters 8-trins model, er det vigtigt, at forandringen planlægges nøje, således risikoen for modstand og frustrationer hos medarbejderne mindskes. I et forsøg på at skabe samarbejde og motivation hos de medarbejdere, der ufrivilligt bliver en del af Sparekassen Kronjylland, skal der med baggrund i Herzbergs to-faktorteori, fokuseres på inddragelse og konsolidering af medarbejderne.

12. Åbning af filial ved organisk vækst

Problemstillingens andet scenarie omhandler Sparekassen Kronjyllands mulighed for at ekspandere til Odense via organisk vækst. Følgende afsnit, vil analysere åbningen af en afdeling i Odense herunder økonomien bag samt de organisatoriske aspekter. Denne situation drager paralleller til Aalborg, hvor sparekassen senest har åbnet en afdelingen.

12.1 Afdeling i Odense

Det første sparekassen skal have konkretiseret, er placeringen af den fysiske filial. Sparekassens strategi i forhold til placeringen af afdelingen i Aalborg er, at der skal være synlige lokaler på en af de store indfaldsveje, ligesom der skal være gode parkeringsmuligheder for kunderne. Denne strategi videreføres, således at der også i Odense skal findes lokaler der matcher samme kriterier, som er opsat for deres afdeling i Aalborg (1, sparkron.dk, 2018).

I afdelingen skal der være en række medarbejdere, hvor strategien i forhold til antal nyansatte medarbejdere må være den samme som i Aalborg. Sparekassen Kronjylland vil gerne udvide deres udlån til erhverv (Sparekassen Kronjylland, 2018, side 46) hvorfor en kommende afdeling i Odense både skal bestå af privat- og erhvervsrådgivere. Foruden rådgivere, bør der i afdelingen tilknyttes et antal ekspeditions- og produktionsmedarbejdere. Der skal som udgangspunkt ikke være kontanthåndtering i afdelingen, i stedet etableres der en ind- og udbetalingsautomat. Udgangspunktet i Aalborg var, at afdelingen skulle bestå af 10 medarbejdere, hvorfor dette også forventes at være målet i Odense (1, sparkron.dk, 2018). Afdelingen i Aalborg har siden opstarten udvidet med to ekstra medarbejdere, så der i dag er 12 medarbejdere. Sparekassens nye lokaler skal dermed kunne bære udvidelser i antal af medarbejdere, hvilket stiller krav til størrelsen af lokalerne.

Sparekassen Kronjylland har muligheden for både at leje og købe forretningslokalerne. Attraktive lokaler til erhvervsleje i Odense kan være svære at finde, hvorfor sparekassen bør overveje typen af ejendom og på hvilke vilkår de ønsker at leje ejendommen. Den gennemsnitlige udlejning pr. kvm. pr. år i Odense - postnummer 5000 - ligger i niveauet 500-1100 kr. pr. kvm. (lokalebasen.dk, 2019). Sparekassen Kronjylland ønsker at finde en ejendom, der ligger centralt placeret og med minimal vedligeholdelse, hvilket stiller krav til, at ejendommen skal fremstå i en stand der vurderes at være over middel. Det må forventes, at prisen pr. kvm på en sådan ejendom er i den høje ende af intervallet. Baseret på denne vurdering, antages lejeprisen at være 900 kr. pr. kvm pr år for et eventuelt lejemål. Sparekassen

skal bruge meget plads, således der er gode muligheder for en udvidelse af medarbejderantallet i fremtiden.

Det antages, at lokalerne skal have en størrelse på 800-1000 kvm. hvilket betyder en årlig husleje i intervallet 720.000-900.000 kr. Det forventes desuden, at Sparekassen Kronjylland skal bruge et betydeligt beløb på ombygning og indretning af lokalerne, således disse fremstår både moderne og tilpasset til bankdrift. Fordelen ved at etablere sig i lejet lokaler i Odense er, at sparekassen ikke har bundet store likviditetsreserver i ejendommen, og nemmere kan skifte lokalet ud, hvis dette skulle blive nødvendigt. Ulempen ved at etablere sig i lejet lokaler kan være, at det på et tidspunkt er billigere at købe en ejendom, ved at huslejen overstiger de engangsudgifter der er ved at købe sin ejendom.

Sparekassen Kronjylland kan alternativt til at etablere sig i lejet lokaler, købe en ejendom og etablere sig i denne. Der er meget stor forskel i prisen for en passende ejendom, der matcher de kriterier som sparekassen har. Ved søgning efter passende ejendomme, vurderes ejendommen beliggende på Hunderupvej 202, 5230 Odense M, at være interessant. Ejendommen ligger placeret op til en større indfaldsvej, og har samtidig en passende størrelse på 911 kvm, som gør at sparekassen har plads og muligheder til at udvide antallet af medarbejdere. Ejendommen er placeret tæt på område med parcelhuse, hvilket vurderes interessant i forhold til at få nye privatkunder.

Ejendommen har en udsalgspris på 16,5 mio. kr. (Nordicals.dk, 2019), hvortil må beregnes en større udgift til installation af arbejdsstationer indeholdende IT, telefon, strøm, indretning af mødelokaler og generel modernisering, således lokalerne fremstår moderne og velindrettet til bankdrift. Ombygningen vurderes til at koste et sted mellem 4-5 mio. kr. så det samlede projekt inklusiv ombygning ligger i intervallet 20,5-21,5 mio. kr.

Fordelen ved at købe ejendommen er, at sparekassen ved ejerskab ikke er underlagt en lejekontrakt, som kan være hæmmende i forhold til vilkår og begrænsninger. Et køb vil på lang sigt, alt andet lige, være billigere, da ejendommen altid vil repræsentere en salgsværdi. Sparekassen Kronjylland kan ved ejerskab også udvide ejendommen inden for de regulativer som forefindes i lokalplaner og lignende. Ulempen ved at eje ejendommen er, at sparekassen potentielt kan være låst fast i ejendommen. En stor bankbygning forventes at have en lav omsættelighed, da indretningen ikke nødvendigvis er attraktiv for andre typer af erhverv, ligesom en potentiel salgspris kan være svær at vurdere.

Med afsæt i ovenstående, vurderes det mest fordelagtigt at sparekassen i første omgang lejer lokaler i Odense, for dermed på kort sigt at belaste solvensen mindst muligt. Foruden solvensen, giver det sparekassen mere fleksible muligheder for at finde andre lokaler, hvis den lejede ejendom på et tidspunkt bliver for lille. Sparekassen bør overveje, hvorvidt der i lejekontrakten kan indføres en købsoption af ejendommen, som på et senere tidspunkt kan effektueres.

12.2 Filialens løbende budget

Sparekassen skal efter beslutningen om udvidelse i Odense, have rekrutteret en række medarbejdere i Odense. Som beskrevet i afsnit 12.1, forventes det, at afdelingen i Odense skal bestå af ti medarbejdere. I rekrutteringen af disse medarbejdere, kan det være nødvendigt at få hjælp, til at finde de rigtige profiler til at besætte stillingerne. Sparekassen kan indgå samarbejde med et rekrutteringsbureau, der kan bistå, og har de rette kompetencer til at finde og tiltrække de rigtige profiler til afdelingen. Sparekassen Kronjylland kan alternativt afsøge markedet for at finde en afdelingsdirektør, områdedirektør eller lignende fra et konkurrerende pengeinstitut, som kan være døråbner ind i en organisation. Vedkommende kan være med til at headhunte de bedste profiler fra sit netværk.

Det må forventes, at de dygtigste medarbejdere er værdsat i deres nuværende organisation, og derfor typisk har gode løn- og ansættelsesvilkår. Det kan med den baggrund blive svært at tiltrække disse, uden at deres lønkrav stiger. Da sparekassens lønudgifter til deres nyåbnede afdelingen i Odense skal være på niveau med den øvrige organisation, afsættes der kontante engangsbonusser til de medarbejdere, der stiller større krav end sparekassen kan afsætte til dem. Det forventes, at afdelingen i Odense ikke har større lønudgifter end de øvrige afdelinger i Sparekassen Kronjylland, hvorfor der er i budgettet, se bilag 2, er beregnet lønudgift pr. medarbejder baseret på den gennemsnitlige pris pr. medarbejder fra årsregnskabet 2018. Afdelingen skal, som tidligere beskrevet, bestå af både privat- og erhvervsrådgivere. Fordelingen mellem disse er ikke afklaret, men det forventes at størstedelen af medarbejderne skal være privatrådgivere.

Som beskrevet i afsnit 12.1, skal sparekassen ud og afsøge markedet for at finde den rigtige placering til deres nye afdeling i Odense. Bygningen, som afdelingen skal drives fra, skal være pæn og velholdt. Det må formodes, at der skal ske en større renovering af bygningen. Der er afsat 4 mio. kr. til renovering, køb af inventar samt IT-udstyr.

Som parallel til afdelingen i Aalborg (1, sparkron.dk 2019), vil der ske et overlap i forhold til hvornår det samlede hold er klar, og til hvornår lokalerne er klar til indflytning. Der er i budgettet derfor afsat midler til en eventuelle midlertidige lokaler, således afdelingen inden endelig indflytning i nye lokaler kan starte forretningen i Odense.

Det antages, at Sparekassen Kronjylland det første år i Odense kan udlåne 120 mio. kr. Udlånet består af udlån til både privat- og erhvervskunder, men da udlånsvolumen generelt er større pr. erhvervsengagement, bør afdelingen have fokus på begge dele. Det må, alt andet lige, forventes at mange kunder ønsker at følge deres nuværende rådgiver til Sparekassen Kronjylland, hvilket understreger vigtigheden i at headhunte de rigtige medarbejdere. Ved valg af de rette medarbejdere, må der forventes en stor tilgang af kunder, som har en bestående god relation til de nyansatte medarbejdere i afdelingen. I forbindelse med åbningen, vil der via annoncering blive skabt stor fokus omkring åbningen og sparekassens tilstedeværelse i byen. Der er i budgettet afsat væsentlige midler til annoncering af såvel sparekassen samt ansættelsen af de nye medarbejdere.

Det forudsættes, at udlånsvolumen fortsat forsøges fra år til år, omend væksten vil aftage til et normalt niveau. Det antages, at nedskrivningerne i afdelingen udgør 1% af årets samlede nyudlån samt 5% af forrige års nedskrivninger. Niveauet vurderes højt i forhold til den øvrige del af Sparekassen Kronjylland, men illustrerer et gennemsnitligt niveau mellem perioder af lav- og højkonjunktur. Da samfundsøkonomien i øjeblikket befinder sig i en højkonjunktur (Danmarks Nationalbank, 2018), må det formodes, at nedskrivningerne vil være lavere end 1% af nyudlånet i de kommende år. Det kan ligeledes argumenteres for at, nedskrivningerne er lavere de første år end det gennemsnitlige niveau for resten af sparekassen, da der er øget krav til kreditvurderinger og forsigtighed i områder som sparekassen ikke tidligere har arbejdet i.

Der beregnes i budgettet en rentemarginal i niveauet 3,5%. Sparekassen Kronjylland oplyser i regnskabet for 2018 ikke dennes nuværende rentemarginal, hvorfor den ikke med sikkerhed kan fastsættes. Det forventes at 3,5% er både forsigtigt og realistisk, da afdelingen blandt andet vil skulle konkurrere på prisen. Det må forventes, at en lav pris er et væsentligt incitament for kunder til at vælge Sparekassen Kronjylland i de første år af dennes tilstedeværelse.

Gebyrer og provisionsindtægter forventes at ligge på omkring 1,5 mio. kr. det første år. Beløbet er relativt lavt i forhold til væksten i udlån, men afspejler sparekassens jagt på nye kunder. Som en del af nykundekampagnen, vil kunder blive tilbudt et gratis bankskifte, hvilket stiller krav til sparekassen om at betale alle udgifter i forbindelse med skiftet. Foruden de ekstraordinære udgifter til afgivende pengeinstitutter, vil sparekassen ej heller modtage samme mængde af

gebyrindtægter ved etablering af låneydelser. Baseret på forudsætningerne kan budgettet udarbejdes.

Tabel: Løbende budget for nystartet afdeling i Odense

Resultatsopgørelse (1.000 kr.)	2019 (Budget)	2020 (Budget)	2021 (Budget)	2022 (Budget)	2023 (Budget)
Renteindtægter	4.200	7.560	10.248	12.398	14.549
Renteudgifter	1	3	4	4	5
Netto renteindtægter	4.199	7.557	10.244	12.394	14.544
Gebyrer og provisionsindtægter	1.500	2.167	2.735	3.209	3.684
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	150	83	61	51	43
Netto rente- og gebyrindtægter	5.549	9.641	12.918	15.553	18.184
Afkrivninger på immaterielle og materielle aktiver	600	600	600	600	600
Andre driftsudgifter	50	50	50	50	50
Nedskrivninger på udlån	1.200	1.020	819	655	647
Udgifter til personale	8.092	8.901	9.710	10.420	10.420
Marketing	500	500	500	100	100
Husleje udgifter	900	900	900	900	900
Ombygningsomkostninger / opstartsopkostninger	4.000	-	-	-	-
Midlertidig lokaler	500				
Resultat før skat	- 10.294	- 2.331	1.338	2.828	5.667

Kilde: Egen tilvirkning baseret på forudsætninger, som ses af bilag 4

12.2.1 Afkast og break-even

Som det ses af det udarbejdede budget, vil der for den nystartet afdeling i Odense være et stort underskud i det første år. Underskuddet skyldes væsentlige etableringsomkostninger, som indebærer både etablering af den fysiske afdeling, men også ansættelsen af nye medarbejdere. Foruden etablering af den nye afdeling, afsættes der et beløb til leje af midlertidige lokaler, som benyttes indtil den endelige afdeling er klar til indflytning. Andet år vil også være et underskudsgivende år. Andet år er præget af store lønomkostninger til afdelingens ansatte, mens der endnu ikke er tilstrækkelig indtjening til dækning af afdelingens driftsomkostninger. Fra år tre vil afdelingen kunne præstere positiv drift, baseret på forventningerne til regnskabsårene.

Mange forskellige faktorer har indflydelse på budgettet. Des længere tidshorisont der anskues, des mere usikkerhed er der forbundet med budgettet, da der skal tages højde for flere udefrakommende faktorer. Baseret på budgettet, vil afdelingen allerede efter 3 år vise positive driftsresultater, hvilket anses som værende en tilfredsstillende tidshorisont.

For at skabe overblik over, hvorvidt etableringen af ny afdeling i Odense er en god forretning, udarbejdes en kalkulationsanalyse af budgettallene for 2019-2023. Med udgangspunkt i, at afdelingen skal kunne generere et afkast på gennemsnitlig 10% pr. år, påregnes en kalkulationsrente på 10%.

Figur 45: Kalkulationsanalyse for budget 2019-2023 (1.000 kr.)

År	Årligt overskud	Nutidsværdi
0		1.279 kr.
1	- 10.294	
2	- 2.331	
3	1.338	
4	2.828	
5	5.667	
6	5.667	
7	5.667	

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af budget for 2019-2023

Kalkulationsanalysen viser, at sparekassen ved en kalkulationsrente på 10% opnår en positiv nettonutidsværdi på cirka 1,3 mio. kr. efter syv års drift, baseret på forventningerne til årsregnskabet for 2019-2023. Alle omkostninger forbundet til etablering af afdelingen, vil dermed være tjent hjem efter syv år, baseret på en kalkulationsrente på 10%. Baseret på

budgettet, kan udvidelse af en afdeling i Odense, vurderes som værende en overordnet god økonomisk beslutning. Sparekassen skal være opmærksom på, at der i det fremtidige budget ikke er afsat udgifter til ansvarlig kapital og øvrige risici. Disse udgifter skal indeholdes i den øvrige drift.

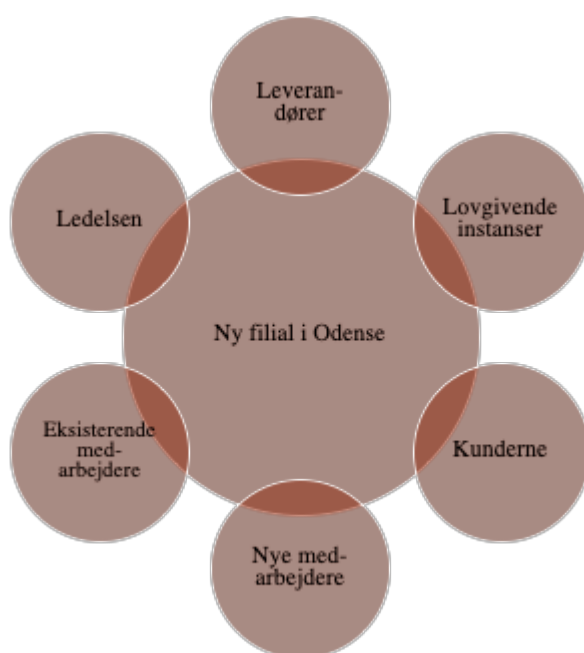
12.3 Kapitalgrundlag

Ved åbning af en afdeling i Odense via organisk vækst, vil Sparekassen Kronjyllands kapitalforhold ikke som udgangspunkt påvirkes. Dette skyldes, at etableringsomkostninger forbundet med opstarten inddrages i sparekassens samlede regnskab, og dermed bliver en del af sparekassens løbende drift. Ved forøgelse af den samlede udlånsvolumen, vil sparekassens risikovægtede eksponeringer påvirkes, hvilket indirekte påvirker kapitalforholdene. Da det endelige kundegrundlag og den samlede sammensætning af udlånsvolumen ikke kendes, er det ikke muligt at beregne den samlede effekt af etableringen.

12.4 Organisatoriske overvejelser ved etablering af ny filial

12.4.1 Interessentmodellen

Der er mange overvejelser ved at starte ny afdeling, og for at sparekassen bedre kan danne sig et overblik over hvilke interessenter der er i markedet, både i dag og efter etablering af en afdeling i Odense, laves der en analyse af interessenterne. Tilgangen vil som udgangspunkt være den samme som i afsnit 11.8.1 omkring Folkesparekassen.



Ovenstående tabel, viser hvilke interessenter der er for Sparekassen Kronjylland, og hvordan deres score er før og efter etablering af en ny filial i Odense. Scoren er et udtryk for hvor meget indflydelse den enkelte interessent har i organisationen.

12.4.1.1 Nuværende medarbejderne

Denne interessent er de eksisterende medarbejdere i Sparekassen Kronjylland. Den består af forskellige jobfunktioner (rådgivere, producenter, interne funktioner). Denne gruppe af medarbejdere bliver ikke påvirket af den nyåbnede afdeling. Der bliver for nogle interne medarbejder, nogle flere med medarbejder de skal servicere. Det kunne for eksempel være kreditafdelingen, som skal varetage flere opgaver fra de nyansatte medarbejdere. Medarbejderne vurderes ikke, at have stor magt i organisationen, og heller ikke efter åbning af den nye afdeling. Derfor forbliver deres score fem både før og efter.

12.4.1.2 Nyansatte til filialen i Odense

Der skal ansættes cirka 10-12 medarbejdere i den nye afdeling. Medarbejderne ansættes fra andre pengeinstitutter, men alt andet lige ikke fra det samme pengeinstitut. Der kan være forskel på, hvor meget magt disse har haft i deres tidligere stilling. Opgaven tager derfor udgangspunkt i, at de samlet set har haft en score på fire, mod at disse ved ansættelse i Sparekassen Kronjylland, opnår en score på fem. Der kan også være medarbejdere, som kommer fra en organisation, hvor disse har en højere score, og falder til en score på fem. Det vurderes, at jo større et pengeinstitut medarbejderne overtages fra, des lavere er den nuværende score. Ansatte hos mindre pengeinstitutter må formodes at have en større indflydelse i det nuværende job.

12.4.1.3 Ledelsen

Den overordnede daglige drift er styret af Klaus Skjødt, som er øverste direktionsmedlem. Klaus' position og magt i organisationen vurderes at stor. Denne magt ændres ikke ved etableringen af en afdeling i Odense. Som tilfældet er i Aalborg, vurderes det, at der skal ansættes en områdedirektør til området omkring Odense, som dermed bliver en del af ledergruppen. Den samlede score for ledelsen forbliver uændret på ni.

12.4.1.4 Lovgivende instanser

Der er flere forskellige lovgivende instanser, som overvåger Sparekassen Kronjylland samt øvrige pengeinstitutter. De lovgivende instanser er blandt andet Finanstilsynet og SØK. Ved åbning af filial i et område, som pengeinstituttet ikke tidligere har været repræsenteret i, er der en række skærpede krav til specielt kreditområdet. Som en del af de skærpede krav, vil Finanstilsynet foretage både flere og en mere skærpet kontrol af sparekassens kreditgivning i den nye afdeling. Lovgivningen vurderes til at have en score på 10 både før og efter etableringen af afdelingen.

12.4.1.5 Leverandører

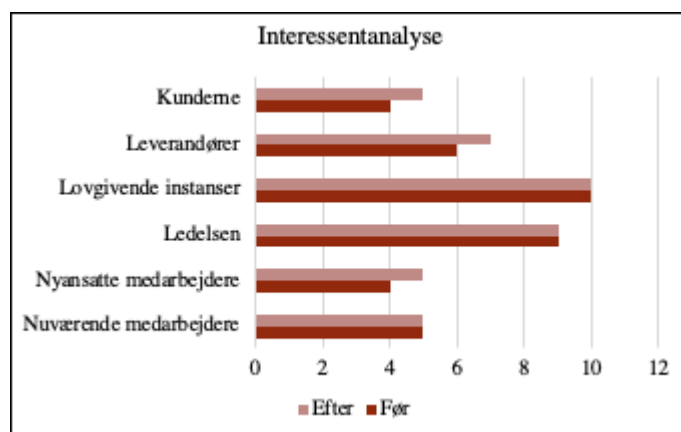
Leverandørerne består af de virksomheder som leverer systemer og produkter til Sparekassen Kronjylland. Udvidelsen af en enkelt afdeling vil ikke have stor indflydelse på leverandørernes magt i Sparekassen Kronjylland. Dog vurderes det, at ved at udvide afdelingsnettet, så har de mulighed for at sætte en yderligere prisstigning på de ekstra ydelser de leverer til Sparekassen Kronjylland. Sparekassen er meget afhængig af deres leverandører af IT (SDC) samt deres produktpalette som de ikke selv administrerer. Derfor er deres score før seks og den kommende score syv.

12.4.1.6 Kunderne

Sparekassens kunder har ikke umiddelbar indflydelse på sparekassens drift. De kunder der har garantier, har dog ligesom aktionærer stemmeret til sparekassens generalforsamling. Dog har kunderne via den øgede konkurrence i markedet en stigende magt i prisdannelsen af produkterne. Der er som tidligere nævnt i specialet en faldende rentemarginal, som i høj grad er påvirket af sparekassens kunder der efterspørger billigere priser på lån. Sparekassens kommende kunder i Odense vil derfor have en større magt i forhold til de øvrige kunder, da sparekassen er nødt til at købe sig til de gode kunder. Det kan nemmest ske ved at dumpe prisen på produkterne, for derved at gøre sig interessant overfor de nye kunder. Derfor er scoren før på fire og fem efter. Ved de eksisterende kunder i sparekassen øvrige filialer, så vil scoren forblive uændret på fire.

Som en opsummering på ovenstående interessentanalyse og for at give overblik, er der igen i lavet en figur over interessenterne og deres score.

Figur 46: Score på interessenter



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af ovenstående analyse

12.4.2 Forandringsmodstand hos medarbejdere

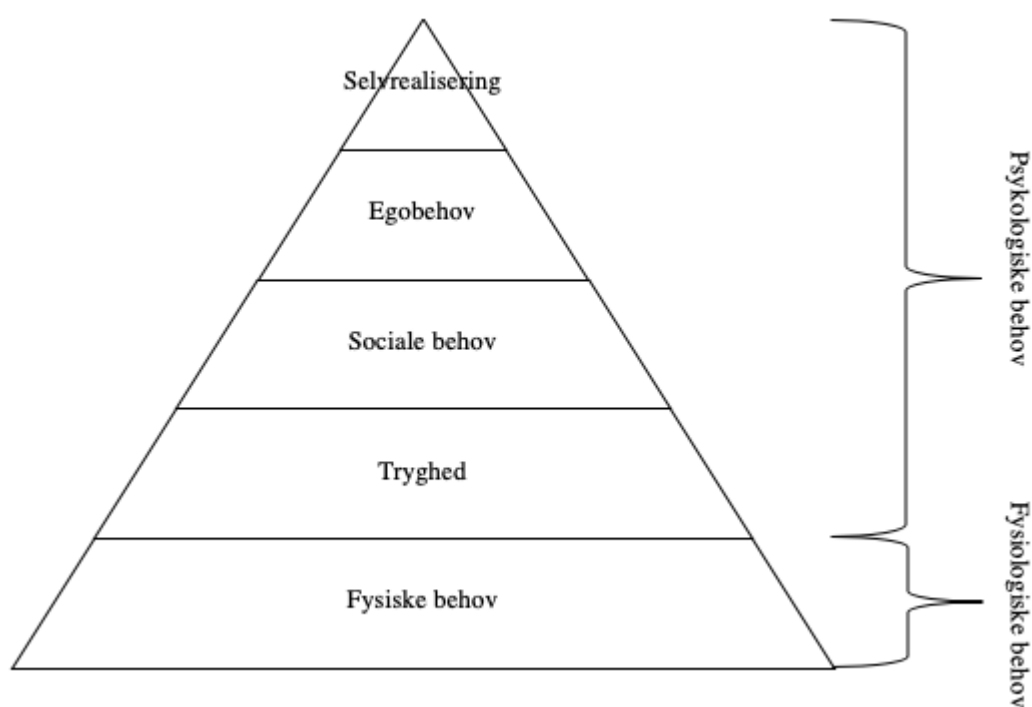
De kommende medarbejdere i Sparekassen Kronjylland vil opleve store forandringer i skiftet fra nuværende arbejdsgiver til Sparekassen Kronjylland. Der vil givetvis være store forskelle på hvordan arbejdsgange, kredit, kundebetjening med mere fungerer. Selvom medarbejderne selv har valgt at skifte arbejdsgiver, så vil der stadig være risiko for, at der vil opstå modstand mod forandringerne.

Sparekassens ledelse bør analysere sig frem til hvor stor en forandring, det er for medarbejderne der ansættes i organisationen. Dette gøres ved at identificere forandringssituationen ud fra modellen i bilag 4. Et skifte fra nuværende arbejdsgiver til ansættelse i Sparekassen Kronjylland vil, alt andet lige, være en del af kerneområdet for den enkelt medarbejder. Typisk vil den ansatte medarbejder varetage tilsvarende arbejdsopgaver i Sparekassen Kronjylland, som vedkommende har varetaget hos sin tidligere arbejdsgiver. Dette kan eksempelvis være en nuværende kunderådgiver med egen portefølje, som ansættes i Sparekassen Kronjylland med en tilsvarende jobbeskrivelse. Da stillingen er en fuldtidsstilling, som kræver en stor del af medarbejderens tid, må forandringen anses som værende en del af medarbejderens kerneområde. Et jobskifte vurderes desuden at være en radikal forandring i medarbejderens hverdag, da ændringen kan indeholde ny geografisk placering, nye kollegaer, ny leder og nye forretningsgange. Nyansatte medarbejdere kan dermed placeres i en forandringssituation, hvor der vurderes at være et højt konfliktniveau og høj grad af sårbarhed.

Ved at inddrage teorien omkring Maslows behovspyramide, kan sparekassen identificere de basale behov, som deres nye medarbejdere har. Teorien bag pyramiden er, at Maslow inddeler menneskets behov i syv hovedgrupper. Des lavere gruppen er i pyramiden, des mere basal er individets behov. Når individet har dækket behovet, så går det et niveau op i pyramiden.

Modellen vurderes relevant i de organisatoriske overvejelser, så Sparekassen Kronjylland har styr på de basale behov, som de nye medarbejdere står overfor. Det må antages, at de kommende medarbejdere er højt placeret i pyramiden, men ved at skifte arbejdsgiver, “starter” disse forfra i pyramiden.

Figur 47: Maslows behovspyramide



Kilde: Jørgen F. Bakka (2014)

Som udgangspunkt, må det antages at sparekassen ikke kan påvirke det fysiske behov for de nye ansatte, men det ses, at tryghed ligger lavt i behovspyramiden, hvorfor det er vigtigt at sparekassen har stor fokus på at skabe en tryghed i de nye omgivelser.

Kombinationen mellem, at de nye medarbejdere har et højt niveau af sårbarhed og konfliktniveau, samt at trygheden er lav, grundet ny arbejdsgiver, betyder at Sparekassen Kronjylland skal være meget opmærksomme på de nye medarbejdere. Der er naturligvis stor

forskel på mennesker, hvor nogle individer er mere sårbare og utrygge end andre, hvorfor sparekassen ikke nødvendigvis skal behandle alle medarbejderne ens.

Sparekassen bør derfor have stor fokus på at oplære de nye medarbejdere i forretningsgange, kreditpolitikker med videre. Det kunne også være en god idé for Sparekassen Kronjylland at have nuværende Sparekassen Kronjylland ansatte til at komme over og hjælpe dem i gang. Derved er der støtte og oplæring fra dag et af, og det kan dermed hjælpe de nyansatte til en bedre start. Det skal både være rådgivere og producenter der skal stå til rådighed. Samtidig er de med til at videregive de værdier, normer og kultur som Sparekassen Kronjylland har. Det kan også være en mulighed, at de nyansatte skal i praktik i sparekassens øvrige afdelinger, så de oplever sidemandsoplæring, og derved får helt banale arbejdsgange indarbejdet fra starten.

Når medarbejderne har opfyldt behovet for tryghed, vil de søge mod næste niveau i pyramiden, og her skal de sociale kompetencer og behov dækkes. Det er i denne del af pyramiden, hvor Sparekassen Kronjylland, ledelsen i afdelingen og medarbejderne skal finde hinanden, og den plads de skal have i afdelingen i det sociale hierarki.

Som tidligere nævnt, vil mennesker altid arbejde sig op mod toppen af pyramiden, og des tættere på toppen det kommer, des mere motiverede og engagerede medarbejdere får Sparekassen Kronjylland. Sparekassen skal være med til at hjælpe deres medarbejdere op mod toppen.

Som en del af rekrutteringen for den nyåbnede afdeling, bliver de kommende medarbejdere mødt med en engangsbonus, for at skifte arbejdsgiver. Ved at belønne de nyansatte medarbejdere, håber Sparekassen Kronjylland, at de kan opnå medarbejdernes motivation for at skifte arbejdsgiver op.

Ved at benytte Herzbergs to-faktorteori, som er beskrevet i afsnit 11.9.3 i figur 44 kan det ses, at løn og bonusser ikke alene udløser motivation i jobbet. Det kan være en god løsning her og nu, for at få folk til at skifte job. På længere sigt, skal der andre ting til for at skabe og fastholde motivation i jobbet. Ved at se nærmere på figur 44, kan det ses, at der er mere værdiskabende og motiverende adfærd ved at lade medarbejder have indflydelse og medbestemmelse på jobbet indhold og udformning. Det er efter sparekassens vision, at medarbejderne er både veluddannede og kompetente indenfor fagområder. Til at understøtte denne vision, skal sparekassen bruge ressourcer på uddannelse af deres ansatte.

12.5 Delkonklusion

Som et alternativ til at fusionere sig til vækst i Odense, har Sparekassen Kronjylland mulighed for at åbne en afdeling i Odense, som tidligere set i Aalborg, Slagelse, Køge og Kolding. Sparekassen skal finde lokaler til deres afdeling, og har valgmuligheden mellem at købe en ejendom eller leje lokaler til den nye afdeling. Specialet konkluderer, at det som start er mest fordelagtig at leje lokaler med en eventuel købsoption indbygget i lejekontrakten, for på den måde at have mulighed for at købe lokalerne på længere sigt. Et væsentligt krav til lokalerne er, at disse skal være nyrenoverede samt indeholde plads til, at afdelingen kan skabe vækst med flere ansatte, hvis dette på sigt bliver nødvendigt.

Afdelingen i Odense vil ud fra det opstillede budget have omkostninger ved at åbne den nye afdeling, hvoraf en del af omkostninger består af renovering af lokaler og ansættelsesbonus til nyansatte. Afdelingen forventes at udvide deres udlån med 120 mio. kr. det første år. De efterfølgende år vil der være lavere udlånsvækst, men mod at deres opstartsudgifter ikke er der længere. Derfor vil der de første to år være negativt resultat i afdelingsregnskabet. Men allerede efter tre år, kan afdelingen levere positive resultater, hvilket vurderes at være særdeles tilfredsstillende. Ved at anvende en kalkulationsrente på 10% af afdelingens resultater i budgetperioden 2019-2023, er der positive resultater efter syv års drift, hvis de antagende budgettal holder.

Det vurderes at Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlaget ikke påvirkes af udvidelsen af en afdeling i Odense, da udgifterne medregnes i det samlede regnskab for Sparekassen Kronjylland.

Sparekassen skal ansætte en række nye medarbejdere for at besætte stillinger, som kommer i den nye afdeling. For at Sparekassen Kronjyllands nyansatte fastholder og accepterer de forandringer som kommer, er der anvendt modellen for forandringssituation til at finde frem til hvilket niveau, som forandringerne er på. Maslows behovspyramide benyttes til at finde frem til hvordan sparekassen skal forberede sig på oplæring og uddannelse af de nye medarbejdere.

13. SWOT-analyse / diskussion

Fusion med Folkesparekassen	
Styrker - Eksisterende kundeporteføljer - Overtagelse af medarbejdere, der allerede kender systemet, området og eksisterende kundeporteføljer - Overtagelse af eksisterende bygninger, IT-udstyr osv. - Synergieffekter - Fusionen påvirker ikke Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag negativt - Positiv drift og break-even opnås i to år - Opfylder målet i afsnit 9 - SMART - Sparekassen Kronjylland har erfaring med opkøb af mindre sparekasser	Svagheder - Forandringsmodstand hos medarbejdere - Motivation hos medarbejderne - Fusionsomkostninger - lokaler, skilte osv. - Der er risiko for, at der overtages medarbejdere, som ikke passer ind i organisationen - Begrænset af eksisterende markedsføringsaftaler - Differencen i værdigrundlaget
Muligheder - Kundetilgang - Bedre mulighed for prisforhandling med leverandører - Lokalområdet kan være tilhænger af, at der kommer en større lokalbank	Trusler - Kundeafgang - Repræsentantskabet kan være svære at overbevise - Lokalområdet kan være modstander af, at miste Folkesparekassen - Eksisterende medarbejderne kan sige op

Organisk vækst: Åbning af ny afdeling	
Styrker - Ansættelse af medarbejdere fra start, der passer ind i organisationen - Mulighed for kundetilgang via nye medarbejdere - Positiv drift efter tre år - Break-even efter opstartsomkostninger efter år syv - Opfylder målet i afsnit 9 - Ingen begrænsninger i forhold til markedsføring	Svagheder - Nye medarbejdere skal både lære system, hinanden og kulturen - Kundedatabasen starter på nul - Løn til nyansatte kan være højere end de eksisterende medarbejdere.

- Alle grænseflader for administration er udfærdiget og på plads. - Undgår frustrationer fra medarbejdere i forhold til "sådan plejer vi at gøre" - Sparekassen Kronjylland har erfaring med åbning af nye afdelinger	
Muligheder - Interessen for et nyt pengeinstitut kan være stor	Trusler - Helt ukendt pengeinstitut, hvor ingen som udgangspunkt har relationer til - Ingen interessante lejelokaler tilgængelig - Det kan blive svært at finde medarbejdere

Ved en opsummering af stærke- og svage sider samt muligheder og trusler for hver af de to vækstmuligheder i Odense, kan der argumenteres for såvel fordele som ulemper ved begge scenarier. Sparekassen Kronjylland har ved flere historiske lejligheder gennemlevet såvel fusioner og åbning af nye afdelinger fra bunden. Det kan derfor med rette antages, at den nødvendige erfaring for en succesfuld opstart er til stede, uagtet hvilken vej der vælges.

Ved at fusionere med Folkesparekassen, vil sparekassen overtage 22 eksisterende medarbejdere hvoraf fire fortsætter i den nuværende filial i Odense. Disse medarbejdere er forankret i lokalsamfundet, kender området og servicerer i dag eksisterende kundeporteføljer, hvorpå der vil være indtjeningsbidrag fra første åbningsdag. Disse medarbejderne vil opleve små systemmæssige forandringer, da Folkesparekassen som overtages, også drives med SDC som leverandør af datacentral. Der vil dermed ikke skulle bruges store ressourcer på oplæring af disse medarbejdere, ligesom disse i et eller andet omfang vil kunne agere superbrugere overfor nyansatte medarbejdere i filialen. En fusion med Folkesparekassen og Sparekassen Kronjylland vil indebære flere synergieffekter, såsom besparelse i udgifter til husleje i Aarhus og Silkeborg, der forventes sammenlagt med eksisterende afdelinger i Sparekassen Kronjylland. Sparekassen Kronjylland skal overtage og finde plads til 18 medarbejdere i Jylland, hvoraf 6 medarbejdere til dagligt arbejder med administrative opgaver.

Det antages at overtagelse af Folkesparekassen sker ved en fusion, påvirkes Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag ikke negativt. Der er dermed ikke økonomisk begrundelse for, at en fusion er en dårlig idé. Det må forventes, at sparekassen vil opleve de største udfordringer

ved fusionen hos de eksisterende medarbejdere i Folkesparekassen. Disse medarbejdere skal acceptere både kulturelle, ledelsesmæssige og forretningsmæssige ændringer, hvilket kan give anledning til frustrationer. Det er for ledelsen i Sparekassen Kronjylland vigtigt, at denne frustration imødekommes og på en god måde forsøges erstattet af motivation hos medarbejderne. Ved en fusion vil der være omkostninger forbundet til ændringer af blandt andet lokaler, markedsføring, sponsorater og IT. Det må antages, at ledelsen vil sætte sit eget præg på den eksisterende bygning, som overtages fra Folkesparekassen, hvilket er en ekstra fusionsomkostning.

Folkesparekassens afdeling i Odense er altid åben for nye kunder, hvilket denne også vil være fremadrettet. Baseret på øgede midler til markedsføring, vil der være mulighed for endnu flere nye kunder i afdelingen. Der vil omvendt også være kunder i Folkesparekassen, som aktivt har valgt dem, på baggrund af det værdisæt som disse har og efterlever. Ved en fusion, kan det blive besværligt at fortsætte dette, hvorfor afdelingen kan opleve kundeforhold. Der kan også være medarbejdere, som ikke ønsker at fortsætte ansættelsesforholdet på grund af kulturelle ændringer, og derfor søger nye udfordringer.

Scenariet med overtagelse af Folkesparekassen opnår positive resultater og break-even efter blot to år, hvilket vurderes meget tilfredsstillende og kan have stor betydning for det endelige valg af strategi.

Såfremt Sparekassen Kronjylland grundlægger en afdeling fra bunden, skal der ansættes en række nye medarbejdere, hvor det alt andet lige må forventes, at disse skal have en højere løn for at skifte arbejdsgiver. Omvendt har Sparekassen Kronjylland også mulighed for at finde profiler som matcher de kriterier, som sparekassen ønsker i den nye afdeling. Disse medarbejdere har mulighed for, at tiltrække kundeforhold fra deres tidligere arbejdsgivere. Afdelingens budget viser positiv basisdrift efter cirka tre år, mens afdelingen har break-even efter syv års drift. Afdelingen kan til- og fravælge kundeforhold baseret på bonitet, og kan dermed være medvirkende til at undgå svage kunder. Da afdelingen starter fra ny, overtages der ikke en stor mængde svage- og nedskrivningsengagementer fra Folkesparekassen.

Der vil for de nye medarbejdere ikke være modstand mod forandringer, da disse selv har valgt forandringen. De nye medarbejdere kommer ikke nødvendigvis fra pengeinstitutter som anvender SDC som IT-leverandør, hvorfor det må forventes at disse medarbejdere skal bruge oplæring. Sparekassen Kronjylland skal dermed finde ressourcer til at hjælpe afdelingen i gang, og løse de udfordringer der for de nye medarbejdere opstår, når disse skal i gang med nye systemer, ny kultur og nye forretningsgange.

Det forventes, at sparekassen bruger et stort beløb på markedsføring, hvilket alt andet lige, vil øge interessen for Sparekassen Kronjylland. I scenariet med opstart af en ny afdeling ved organisk vækst, vil Folkesparekassen stadig være en konkurrent overfor Sparekassen Kronjylland, hvorfor en overtagelse af folkesparekassen betyder en konkurrent færre i et hårdt konkurrencepræget marked.

14. Konklusion

I en analyse af Sparekassen Kronjyllands regnskab fra 2014-2018, konkluderes det, at der er tale om et sundt pengeinstitut, hvor der er plads til vækst og hvor der i alle år, har været positiv drift. Til trods for at aktuelle kapitalkrav overholdes, bør der være stor fokus på, at opfyldelse af fremtidens kapitalkrav, herunder NEP-kravet, som indfases i en overgangsperiode. Ved en fremdiskontering af sparekassens kapital ses, at sparekassen i fremtiden kan blive nødsaget til, at optage yderligere ansvarlig kapital, hvilket på nuværende tidspunkt, ikke anses som værende et problem.

På baggrund af markedsanalysen kan det konkluderes, at Odense kommune er sammenlignelig med Aalborg kommune, hvad angår alder, uddannelse og indtægt. Det vurderes derfor, at Odense er en attraktiv placering, for en mulig udvidelse af Sparekassen Kronjyllands filialnet. Kommunen ligger centralt på Fyn og er en universitetsby, hvorfor mange unge flytter dertil. Der er en risiko for, at en del unge flytter tilbage til deres fødeby efter endt uddannelse, men denne risiko vurderes til, at være uden betydning for den fremtidige filial. Der er en stor del af veletablerede familier i kommunen, hvorfor den gennemsnitlige indkomst er tilfredsstillende sammenholdt med, at folkemængden er højt uddannet.

Michael Porters teori omkring konkurrencesituationen viser, at sparekassen vil få en del konkurrenter ved etablering af filial i Odense. Der er 16 repræsenterede pengeinstitutter, hvoraf fire vurderes til at være de største konkurrenter. Flere af pengeinstitutterne har mere end én filial i Odense Kommune. Arbejdernes Landsbank er umiddelbart den største konkurrent med hele fem filialer repræsenteret, mens de samtidig kan markedsføre sig som Danmarks mest foretrukne bank.

En analyse af problemstillingens to mulige scenarier resulterer i en diskussion om, hvorvidt det ene scenarie er mere fordelagtigt end det andet. En analyse af scenariernes fremtidige budgetter efterlader et billede af, at den mest effektive vej mod positive resultater opnås ved en fusion med Folkesparekassen. Netop Folkesparekassen vælges på baggrund af flere parametre såsom datacentral-, antal og placering af filialer samt pengeinstitutts størrelse.

En analyse af det økonomiske perspektiv kan ikke stå alene, idet organisatoriske forhold peger i en anden retning. Ud fra en analyse af de organisatoriske aspekter, vil der med al sandsynlighed fremkomme det bedst mulige scenarie, ved organisk vækst. Det konkluderes derfor, at dette er anbefalingen til Sparekassen Kronjylland. Dette begrundes med den store forandringsmodstand hos medarbejderne, som Sparekassen Kronjylland vil møde i et forsøg

på at fusionere med Folkesparekassen. Derudover vurderes det, at repræsentantskabet i Folkesparekassen ikke kan overtales til en fusion med baggrund i dennes værdisæt omkring miljøet og det rentefrie pengesystem. Folkesparekassen har desuden ikke incitament til at blive opkøbt på baggrund af deres performance, da de leverer positive resultater samtidig med, at de har en overdækning på nuværende kapitalkrav på cirka 5,8%.

Ved åbning af en ny filial i Odense, er det vigtigt, at der skabes en stærk organisation, med lokale medarbejdere, der alle skal være indstillet på, at være proaktive i forhold til kundetilgang. Det anbefales, at der tages kontakt til et rekrutteringsbureau, som har erfaring inden for den finansielle sektor. Det er vigtigt for succesen, at der findes den helt rette leder til at stå i spidsen for afdelingen. Det er at foretrække, at alle er vellidte i lokalsamfundet, og dermed har gode muligheder for at tiltrække kunder til afdelingen.

15. Perspektivering

I en pressemeddelelse d. 26. marts 2019 offentliggjorde Sparekassen Kronjylland, at de åbner en afdeling i Odense, med en markant lokal profil som afdelingsdirektør. Den tidligere erhvervschef og afdelingsdirektør i Sydbank, Nils Aaskov, skal være frontløberen for den nye afdeling (9, Sparkron.dk, 2019). Han har igennem mere end 30 år, været en stor profil i Odense og man kunne forestille sig, at det er netop ansættelsen af ham, der nu får projektet sat i søen.

Klaus Skjødt udtaler, at de har stor erfaring med at åbne afdelinger og at med lokale kræfter, er de overbeviste om, at de kommer til at skabe en stærk afdeling i Odense. Han fortæller desuden, at Odense har været på tegnebrættet i længere tid (9, Sparkron.dk, 2019).

Afdelingen kommer til at åbne i endnu ukendte midlertidige lokaler i august og med otte medarbejdere. Deres første prioritet er at finde de rigtige medarbejdere og herefter kommer beliggenheden af den nye afdeling. Afdelingen bliver organisatorisk en del af område Syd- og Øst, hvor Allan Aaskov er områdedirektør. Dette betyder, at der ikke ansættes en områdedirektør for Fyn. Hvorvidt Nils Aaskov og Allan Aaskov er i familie, melder pressemeddelelsen intet om.

Hvorvidt Sparekassen Kronjylland har forsøgt en fusion med Folkesparekassen, vides naturligvis ikke. Det må antages, at såfremt det er forsøgt, er det ikke lykkedes fordi repræsentantskabet i Folkesparekassen ikke er blevet overbevist, både på grund af økonomien men også på baggrund af de store kulturforskelle.

16. Litteraturliste

16.1 Bøger

- **Benton E. Gup m.fl. (2005);** Commercial Banking - The Management of Risk, Wiley Inc., United States of America
- **Henrik Barner Christiansen m.fl. (2017);** Pengeinstitutter i Danmark
- **Jørgen Frode Bakka m.fl. (2014);** Organisationsteori, Handelshøjskolens Forlag, København
- **Jørgen Just Andresen (2017);** Finansiell Risikostyring 2. udgave, Jurist- og økonomforbundets Forlag, Danmark
- **Michael E. Porter (2004);** Competitive Strategy, Free Press, New York

16.2 Internetsider

- **Almbrand.dk (2019); Om os**, tilgængelig d. 25-02-2019
<https://www.almbrand.dk/om-alm-brand/om-os/vision-og-mission/>
- **Bec.dk (2019); BECs kunder**, tilgængelig d. 10-03-2019
<https://www.bec.dk/beccs-kunder/>
- **Danmarks Nationalbank (2019); Udsigter for Dansk økonomi - Højkonjunktur uden tegn på ubalancer**, tilgængelig d. 10-03-2019
<http://www.nationalbanken.dk/da/publikationer/Sider/2018/09/Udsigter-for-dansk-oekonomi---Hoejkonjunktur-uden-tegn-paa-ubalancer.aspx>
- **Danmarks Statistik (2019)**, www.dst.dk
- **EBA (2019); Return of assets**, tilgængelig d. 01-04-2019
<https://eba.europa.eu/documents/10180/2666948/EBA+Dashboard+-+Q4+2018.pdf/5836f313-b390-4f24-99bf-815fc036a7ce>
- **Familieadvokaten.dk (2016); 655 Indskydergaranti**, tilgængelig d. 27-02-2019
<https://familieadvokaten.dk/emner/655.html>
- **Finans.dk (2018); Antallet af pengeinstitutter er mere end halveret på bare ti år**, tilgængelig d. 19-01-2019
<https://finans.dk/finans2/ECE10744518/antallet-af- pengeinstitutter-er-mere-end-halveret-paa-bare-ti-aar/?ctxref=ex>

- **Finanstilsynet.dk (2019); Vejledning til Lov om finansiel virksomhed**, tilgængelig d. 16.04.2019
https://www.finanstilsynet.dk/~/_media/Nyhedscenter/2013/Vejledningslovensbehovstillaeg8metoden.pdf?la=da
- **1, Folkesparekassen.dk (2019); Om os**, tilgængelig d. 09.04.2019
<https://folkesparekassen.dk/om-os>
- **2, Folkesparekassen.dk (2017); Vedtægter**, tilgængelig d. 31-03-2019
<https://folkesparekassen.dk/ref.aspx?id=248>
- **3, Folkesparekassen.dk (2019); Få fordele som garant i Folkesparekassen**, tilgængelig d. 17-03-2019
<https://folkesparekassen.dk/om-os/garantinformation>
- **4, Folkesparekassen.dk (2019); Kontakt**, tilgængelig d. 10-03-2019
<https://folkesparekassen.dk/kontakt>
- **Google Maps (2019): Folkesparekassen**, tilgængelig d. 04-04-2019
<https://www.google.dk/maps/search/Sparekassen+kronjylland/@57.1440604,9.7060297,8z/data=!3m1!4b1>
- **Jak.dk (2019); Hvad er JAK?**, tilgængeligt d. 09.04.2019
<http://www.jak.dk/hvad-er-jak-2/>
- **Landbobanken.dk (2019); Fusionsdokument; Fusion af Ringkjøbing Landbobank Aktieselskab og Nordjyske Bank A/S**, tilgængelig d. 17-03-2019
<https://www.landbobanken.dk/wps/wcm/connect/landbobanken/748b90d5-5736-4bd2-be09-c1a119b00275/Fusionsdokument+af+31.+maj+2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=meQXeV8&CVID=meQXeV8&CVID=meQFoUh>
- **Lokalebasen.dk (2019)**, tilgængeligt d. 16-03-2019
https://www.lokalebasen.dk/leje/erhvervslokaler/5000-odense-c?gclid=CjwKCAjwmq3kBRB_EiwAJkNDp889FCYynjWZLhFGMOdxwS92ZtYli9UwYMBtOWUl3nuSzAp-vhcXyBoChhIQAvD_BwE&gkeyword=erhvervslokaler+i+odense&page=2&pm_position=1t1&search_id=1552717485855
- **1, Lopi.dk (2017); Aktuelle udfordringer set med LOPI-briller**, tilgængelig d. 28-02-2019
<https://www.pwc.dk/da/arrangementer/2017/jan.pdf>

- **2, Lopi.dk (2019); Samarbejder**, tilgængeligt d. 10-03-2019
<https://www.lopi.dk/sider/samarbejder.aspx>
- **Lsb.dk (2019); Rådgivningscentre**, tilgængelig d. 24-02-2019
<https://www.lsb.dk/lsb/content/rc/rc-liste/>
- **Mannaz.com (2019); hvor smart er dit projekt**, tilgængelig d. 08.04.2019
<https://www.mannaz.com/da/inspiration/artikler/hvor-smart-er-dit-projekt/>
- **1, Nationalbanken (2019); Officielle rentesatser**, tilgængelig d. 26-02-2019
<http://www.nationalbanken.dk/da/markedsinfo/officiellerentesatser/Sider/Default.aspx>
- **2, Nationalbanken (2019); Pengepolitiske instrumenter**, tilgængelig d. 27-02-2019
<http://www.nationalbanken.dk/da/pengepolitik/instrumenter/Sider/Default.aspx>
- **Nordicals.dk (2019)**, tilgængeligt d. 25.03.2019
<https://www.nordicals.dk/ejendomme/5230/hunderupvej/n701551/27262>
- **Risikoraad.dk (2018); Pressemeddelelse**, tilgængelig 05-03-2019
<http://www.risikoraad.dk/nyheder/2018/dec/pressemeddelelse-efter-24-moede/>
- **Rkr.statistikbank.dk (2018); Boligstatistik**, tilgængeligt d. 25-03-2019
<http://rkr.statistikbank.dk/201>
- **Sdc.dk (2019); Kunder i Danmark**, tilgængelig d. 10-03-2019
<https://www.sdc.dk/Kunder#danmark>
- **Skat.dk (2019); 4.1.2.2. Risikofrie rente**, tilgængelig d. 26-02-2019
<http://skat.dk/skat.aspx?oid=1813218>
- **1, Sparkron.dk (2018); Vi kommer til Aalborg**, tilgængelig d. 19-01-2019
<https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelelser/3438-vi-kommer-til-aalborg>
- **2, Sparkron.dk (2019); Formål**, tilgængelig d. 30-03-2019
<https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/formal-og-vaerdier/formal>
- **3, Sparkron.dk (2019); Sparekassen fortsætter med at vokse**, tilgængelig d. 25-03-2019
<https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelelser/3549-sparekassen-fortsaetter-med-at-vokse>
- **4, Sparkron.dk (2019); Historiske milepæle**, tilgængelig d. 01-04-2019
<https://www.sparkron.dk/om-os/garantsparekasse/541-historiske-milepaele>
- **5, Sparkron.dk (2019); Aalborg afdeling**, tilgængelig d. 25-03-2019
<https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/find-afdeling/afdelinger/688-albor>

- **6, Sparkron.dk (2018); Ingen negative renter**, tilgængelig d. 26-02-2019
https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/presse/pressemeddelelser/3126-ingen-negative-renter?fbclid=IwAR3JBwmB55PnhXtEx0EaVjSb348jI7_ogL0fKvvn1O-cn9m-Voi_V2K0Fk4
- **7, Sparkron.dk (2018); Danmarks største sparekasse vokser stadig**, tilgængelig d. 24-02-2019
<https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/presse/pressemeddelelser/2785-danmarks-storste-sparekasse-vokser-stadig>
- **8, Sparkron.dk (2019); Forsikring**, tilgængelig d. 27-03-2019
<https://www.sparkron.dk/privat/forsikring>
- **9, Sparkron.dk (2019); Vi åbner i Odense**, tilgængelig d. 07-04-2019
<https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelelser/3564-vi-abner-i-odense>
- **Spks.dk (2019); Forretningsmodel**, tilgængelig d. 24-02-2019
https://www.spks.dk/om_sparekassen/forretningsmodel
- **Statbank.dk (2019); Rentesatser, ultimo (pct. p.a.) efter type**, tilgængelig d. 26-02-2019
<http://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=MPK3&PLanguage=0&PXSIId=0&wsid=cftree>
- **Totalbanken.dk (2019); Afdelinger**, tilgængelig d. 10-03-2019
<https://www.totalbanken.dk/om-os/afdelinger/>

16.3 Artikler

- **Alexander Bitsch (2019); Danskernes foretrukne bank lander millionoverskud**, Finans, tilgængelig d. 23-02-2019
<https://finans.dk/finans2/ECE11202233/danskernes-foretrukne-bank-lander-millionoverskud/?ctxref=forside>
- **Alexander Hecklen (2019); Bankerne skruer op for gebyrer: 'Det kan forbrugerne ikke være tjent med'**, DR, tilgængelig d. 03-03-2019

<https://www.dr.dk/nyheder/penge/bankerne-skruer-op-gebyrer-det-kan-forbrugerne-ikke-vaere-tjent-med>

- **Carsten Jørgensen (2018); Fra 150 til 65 pengeinstitutter på 10 år**, finansforbundet, tilgængelig d. 19-01-2019, <https://www.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/Fra150til65pengeinstitutterpa10ar.aspx>
- **Daniel Hedelund (2017); Kerneforretning er under pres i bankerne**, finanswatch.dk, tilgængelig d. 01-04-2019 <https://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article11219813.ece>
- **Frederik Jensen (2017); LOPI er mere tilfredse med foliorammen - men ikke helt i mål**, finanswatch.dk, tilgængelig 01-04-2019 <https://finanswatch-dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9330206.ece>
- **Hans Peter Christensen (2009); Uvildige.dk; Bankaktionær eller Garant - skal du være nervøs?**, tilgængelig d. 17-03-2019
- **Jacob Schmidt (2011); Mja.dk**, tilgængelig d. 31-03-2019 <https://www.mja.dk/article/20110325/ARTIKEL/303259947>
- **Kristian Skriver Sørensen (2018); Fortsat stigende boligpriser**, tilgængelig d. 25-03-2019 <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/fortsat-stigende-boligpriser/>
- **Mads Krøll Christensen (2018); Antallet af bankfilialer falder fortsat i Danmark**, Finanssektorens Arbejdsgiverforening, tilgængelig d. 19-01-2019, <https://www.fanet.dk/artikel/antallet-af-bankfilialer-falder-fortsat-i-danmark-3407>
- **1, Morten Plesner (2019); Handelsbanken mærker effekten af krympende udlån i Danmark**; finanswatch.dk; tilgængelig d. 01-04-2019 <https://finanswatch-dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article11174753.ece>
- **2, Morten Plesner (2019); Overskuddet styrtdykker i Folkesparekassen**; finanswatch.dk; tilgængelig d. 04-04-2019 <https://finanswatch-dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article11218686.ece>
- **Nationalbanken (2017); “Danskernes indlånsoverskud i bankerne bliver ved med at stige”**, tilgængelig d. 28-02-2019

http://www.nationalbanken.dk/da/statistik/find_statistik/Sider/2017/Danskernes-indlaensoverskud-i-bankerne-bliver-ved-med-at-stige.aspx

16.4 Regnskaber

- Alm. Brand (2018), Årsrapport 2018
- Arbejdernes Landsbank (2018), Årsrapport 2018
- Danske Bank (2016) Årsrapport 2016
- Danske Bank (2017) Årsrapport 2017
- Danske Bank (2018) Årsrapport 2018
- Jutlander Bank (2018) Årsrapport 2018
- Lån & Spar Bank (2018), Årsrapport 2018
- Sparekassen Kronjylland (2014), Årsrapport 2014
- Sparekassen Kronjylland (2015), Årsrapport 2015
- Sparekassen Kronjylland (2016), Årsrapport 2016
- Sparekassen Kronjylland (2017), Årsrapport 2017
- Sparekassen Kronjylland (2018), Halvårsrapport 2018
- Sparekassen Kronjylland (2018), Årsrapport 2018
- Sparekassen Sjælland-Fyn (2018), Årsrapport 2018
- Sparekassen Vendsyssel (2018) Årsrapport 2018
- Vestjysk Bank (2018) Årsrapport 2018

17. Figurliste

Figur 1: Opbygning af projekt (læsevejledning)

Figur 2: Kort over filialnet

Figur 3: Tidslinje over Sparekassen Kronjyllands historiske udvikling

Figur 4: Beregning af ROE (1.000 kr.)

Figur 5: Udvikling i udlånsportefølje (Index)

Figur 6: Gebyr- og renteindtægter/udgifter (1.000 kr.)

Figur 7: Beregning af ROA (1.000 kr.)

Figur 8: Udvikling i Sparekassen Kronjyllands renteindtægt og udlånsvolumen (1.000 kr.)

Figur 9: Udlån pr. medarbejder i Sparekassen Kronjylland (1.000 kr.)

Figur 10: Beregning af gearing

Figur 11: Risikovægtede eksponeringer

Figur 12: Analyse af WACC for Sparekassen Kronjylland (i 1.000 kr.)

Figur 13: Fremmedkapital (i 1.000 kr.)

Figur 14: Egenkapital

Figur 15: Opbygning af CRD-IV kravet

Figur 16: Kapitalkrav

Figur 17: Årlig indfasning af NEP-krav. Kravet gælder ultimo året

Figur 18: NEP-tillægget for andre sammenlignelige pengeinstitutter

Figur 19: Sparekassen Kronjyllands solvens overfor kapitalkravet

Figur 20: Folketal fordelt på Odense og Aalborg Kommune, 25-35 år

Figur 21: Folketal i Odense og Aalborg kommune, 36-45 år

Figur 22: Folketal i Odense og Aalborg kommune, 46-55 år

Figur 23: Befolkningens højeste (mellemlang videregående uddannelse og opefter) gennemførte uddannelse i pct. af det samlede antal gennemførte uddannelser, 25-35 år

Figur 24: Befolkningens højeste (mellemlang videregående uddannelse og opefter) gennemførte uddannelse i pct. af det samlede antal gennemførte uddannelser, 36-45 år

Figur 25: Befolkningens højeste (mellemlang videregående uddannelse og opefter) gennemførte uddannelse i pct. af det samlede antal gennemførte uddannelser, 46-55 år

Figur 26: Gennemsnitlig. indkomst før SKAT fordelt på Odense og Aalborg Kommune

Figur 27: Realiseret gennemsnitlig kr./m2 pris i Aalborg og Odense

Figur 28: Porters Five Forces

Figur 29: Regnskabstal, Arbejdernes Landsbank (mio.kr)

Figur 30: Regnskabstal, Lån og Spar Bank (mio.kr)

Figur 31: Regnskabstal, Sparekassen Sjælland-Fyn (mio.kr)

Figur 32: Regnskabstal, Alm. Brand Bank (mio.kr)

Figur 33: Antal af medarbejdere på tværs af stillingsbetegnelse i Folkesparekassen, 2019

Figur 34: Egenkapitalens forrentning efter SKAT (1.000 kr.)

Figur 35: Folkesparekassens kapitalprocent overfor individuelt solvenskrav i 2018

Figur 36: Folkesparekassens kapitalgrundlag i forhold til fuldt implementerede CRD-IV krav

Figur 37: Resultatopgørelse 2017-2018 samt budget 2019-2023 for Folkesparekassen og afdelingen i Odense

Figur 38: Kalkulationsanalyse for budget 2019-2023 (1.000 kr.)

Figur 39: Oversigt over kapitalgrundlag før og efter fusion (i 1.000 kr.)

Figur 40: Kapitalprocent i forhold til gældende CRD-IV krav

Figur 41: Interessenter i Folkesparekassen

Figur 42: Score på interessenter

Figur 43: Kotters 8-trinsmodel vs. Lewins forandringsmodel

Figur 44: Herzbergs to-faktorteori

Figur 45: Kalkulationsanalyse for budget 2019-2023 (1.000 kr.)

Figur 46: Score på interessenter

Figur 47: Maslows behovspyramide

18. Bilag

18.1 Beregning af fremtidige NEP-krav

År (1.000kr.)	2014	2015	2016	2017	2018	Gennemsnit	2019	2020	2021	2022	2023
Risikovegtede aktiver	14.181.957	16.051.659	17.690.507	19.082.858	21.321.222	10,75%	23.613.253	26.151.678	28.962.983	32.076.504	35.524.728
Egentlig kernekapital (CET 1)	2.165.127	2.309.976	2.576.973	3.126.274	3.236.455	9,50%	3.543.918	3.880.590	4.249.247	4.652.925	5.094.953
+ Hybrid Kernekapital	200.000	200.000	200.000	51.866	200.881		200.881	200.881	200.881	200.881	200.881
- Kapitalandele i andre finansielle virksomheder	200.000	109.361	55.147	23.699	0						
= Kernekapital (TIER 1)	2.165.127	2.400.615	2.721.826	3.154.441	3.437.336		3.744.799	4.081.471	4.450.128	4.853.806	5.295.834
+ Supplerende kapital	0	158.935	358.239	358.638	358.838		358.838	358.838	358.838	358.838	358.838
- Fradrag for finansielle kapitalandele	0	110.856	56.403	23.699	0						
= Samlet kapitalgrundlag/basiskapital	2.165.127	2.448.694	3.023.662	3.489.380	3.796.174		4.103.637	4.440.309	4.808.966	5.212.644	5.654.672
Egentlig kernekapital	15,3%	14,4%	14,6%	16,4%	15,2%		15,0%	14,8%	14,7%	14,5%	14,3%
Hybrid Kernekapital	0,0%	0,6%	0,8%	0,1%	0,9%		0,9%	0,8%	0,7%	0,6%	0,6%
Supplerende kapital	0,0%	0,3%	1,7%	1,8%	1,7%		1,5%	1,4%	1,2%	1,1%	1,0%
Kapitalprocent / Solvens	15,3%	15,3%	17,1%	18,3%	17,8%		17,4%	17,0%	16,6%	16,3%	15,9%
Individuelt solvensstillelag i %	2,7%	2,7%	2,0%	1,9%	1,9%		1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%
Individuelt solvensbehov (8+) i %	10,7%	10,7%	10,0%	9,9%	9,9%		9,9%	9,9%	9,9%	9,9%	9,9%
Over/underdekning i %	4,6%	4,6%	7,1%	8,4%	7,9%		7,5%	7,1%	6,7%	6,4%	6,0%

18.2 Bilag: Beregningsgrundlag for budget, fusion med Folkesparekassen

	2017	2018	2019 (Budget)	2020 (Budget)	2021 (Budget)	2022 (Budget)	2023 (Budget)
Anslæet udlånstigning (Tal i 1.000 kr.)			120.000	96.000	76.800	61.440	61.440
Anslæet indlånsstigning (Tal i 1.000kr.)			120.000	96.000	76.800	61.440	61.440
Anslæet stigning i nedskrivning (Tal i 1.000kr)			1.200	960	768	614	614
Anslæet antal medarbejdere	4	4	9	10	11	12	13
Anslæet bonus til "ny" medarbejder (Pr. medarbejder)			100.000	100.000	100.000	0	0
Anslæet: Udgifter til administration			Uændret	Uændret	Uændret	Uændret	Uændret
Rentemarginal på nyudlån:			3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Indlån i alt	19.337.701						
Renteudgifter:	23.295						
Pris for indlån (Spar Kron, 2018)	0,12%						
Løn/pensioner/social sikring i alt (Tal i 1.000kr.)	504.247						
Antal medarbejdere	711						
Pris pr. medarbejder (Spar Kron, 2018)	709.208						
Pris pr. medarbejder (Spar Kron, 2018) 1.000kr.	709						

18.3 Bilag: Beregningsgrundlag for budget, nyåbnet filial

	2019 (Budget)	2020 (Budget)	2021 (Budget)	2022 (Budget)	2023 (Budget)
Ansłæet udlånstigning (Tal i 1.000 kr.)	120.000	96.000	76.800	61.440	61.440
Ansłæet indlånsstigning (Tal i 1.000kr.)	120.000	96.000	76.800	61.440	61.440
Ansłæet stigning i nedskrivning (Tal i 1.000kr)	1.200	960	768	614	614
Ansłæet antal medarbejdere	10	11	12	13	13
Ansłæet bonus til "ny" medarbejder (Pr. medarbejder)	100.000	100.000	100.000	0	0
Ansłæet: Udgifter til administration	Uændret	Uændret	Uændret	Uændret	Uændret
Rentemarginal på nyudlån:	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Indlån i alt	19.337.701				
Renteudgifter:	23.295				
Pris for indlån (Spar Kron, 2018)	0,12%				
Løn/pensioner/social sikring i alt	504.247				
Antal medarbejdere	711				
Pris pr. medarbejder (Spar Kron, 2018)	709.208				
Pris pr. medarbejder (Spar Kron, 2018) 1.000kr.	709				

18.4 Bilag: Forandringssituationer, Jørgen F. Bakka m.fl. (2014)

