

Sparekassen Kronjylland

Vækst via opkøb eller åbning af egen filial

Aalborg Universitet, HDFR 4. semester (Rungsted)

April 2019

Vejleder: Christian Farø

Studerende:

Jacob Kongsbak – 20177273

Daniel Funch Staugaard - 20177327

Indhold

| | |
|---|----|
| 1. Executive summery | 3 |
| 2. Indledning | 4 |
| 2.1 Problemformulering | 5 |
| 2.2 Afgrænsning | 5 |
| 2.3 Metode | 6 |
| 2.4 Strukturering af specialet | 6 |
| 3. Præsentation af bankerne | 8 |
| 3.1 Sparekassen Kronjylland | 8 |
| 3.2 Fynske Bank | 12 |
| 4. Markedsanalyse | 14 |
| 4.1 Demografi | 15 |
| 4.2 Indkomst | 18 |
| 4.3 Uddannelsesniveau | 19 |
| 4.4. Konkurrenter | 20 |
| 4.4.1 Substituerende produkter | 21 |
| 4.4.2 Kundernes forhandlingsstyrke | 22 |
| 4.4.3 Truslen fra nye udbydere | 22 |
| 4.4.4 Konkurrencen i branchen | 23 |
| 4.5 Delkonklusion markedsanalyse | 26 |
| 5. Regnskabsanalyse | 27 |
| 5.1 Peer Group | 28 |
| 5.2.1 ROE – Return on Equity | 29 |
| 5.2.2 ROA – Return on Assets | 34 |
| 5.2.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate | 36 |
| 5.2.4 WACC – Weighted Average Cost of Capital | 40 |
| 5.4 Delkonklusion regnskabsanalyse | 45 |
| 6. Scenarie 1. – Opkøb af Fynske Banks Odense afdeling | 46 |
| 6.1.1 Prisfastsættelse af Fynske Banks Odense afdeling | 46 |
| 6.1.2 Forventet afkast ved investering | 50 |
| 6.1.3 Break-Even | 51 |
| 6.2.1 Kapitalkrav | 52 |
| 6.2.2 Kapitalgrundlag Sparekassen Kronjylland | 53 |

| | |
|---|----|
| 6.2.3 Kapitalgrundlag efter køb af Fynske Bank | 55 |
| 6.3.1 Organisatoriske overvejelse ved køb af Fynske Bank | 57 |
| 6.3.2 SMART Modellen | 57 |
| 6.3.3 Interessentmodellen | 58 |
| 6.3.4. Forandring Buchanan & Boddy | 59 |
| 6.4.1 Delkonklusion scenarie 1 | 61 |
| 7. Scenarie 2. – Etablering af egen nye filial i Odense | 62 |
| 7.1.1 Filialåbning | 62 |
| 7.1.2 Forventet afkast ved investering | 66 |
| 7.1.3 Break Even | 66 |
| 7.2.1 Organisatoriske overvejelse ved åbning af ny filial i Odense | 67 |
| 7.2.2 SMART Modellen | 67 |
| 7.2.3 Interessentmodellen | 68 |
| 7.3.1 Delkonklusion scenarie 2 | 68 |
| 8. Sammenligning | 69 |
| 8.1 SWOT | 69 |
| 8.2 Scenarie 1 | 69 |
| 8.3 Scenarie 2 | 70 |
| 8.4 Delkonklusion sammenligning | 72 |
| 9. Konklusion | 72 |
| 10. Kilder | 75 |
| 10.1 Årsrapporter | 75 |
| 10.2 Hjemmesider | 75 |
| 10.3 Bøger | 76 |
| 10.4 Figuroversigt | 76 |
| 10.5 Tabeloversigt | 77 |
| 11. Bilag | 78 |

1. Executive summery

In this thesis we will look at which of the following two scenarios, opening of own branch or buying of smaller bank, makes the most sense for Sparekassen Kronjylland based on the knowledge we have acquired in the HD study

From a geographical point of view, we have chosen to look at Fyn, where Sparekassen Kronjylland is not represented today. We also found an article that mentions that Odense is in their Director Klaus Skjødts focus. A quick search shows that especially Fynske Bank could be interesting - when we look past the larger players.

We therefore find it interesting to investigate whether Sparekassen Kronjylland's strategy is best implemented through the opening of a new branch in Odense, or an acquisition of Fynske Bank's branch in Odense.

In the thesis, we will analyze whether it will be most advantageous for Sparekassen Kronjylland to grow via the acquisition of Fynske Bank's department in Odense, or organic growth in the form of opening their own new branch in Odense. This will be based on profitability, and we will answer the following questions in our thesis: How is the market for banks in Fyn, primarily Odense? How should Fynske Bank's Odense department be valued? How will the acquisition affect Sparekassen Kronjylland's capital base? What will be the cost of establishing a new Odense branch in the first year?

Based on profitability, both scenarios give a surplus during the 10-year period we have analyzed. In scenario 1 we saw a total profit of tDKK 10,077 with a break-even after 9 years and 218 days, and in scenario 2 tDKK 30,185, where break-even occurs after 6 years and 166 days. Based on profitability, it is therefore obvious that scenario 2, opening a new branch, must be chosen, since the profit here is about threefold and with a break-even that is achieved much faster than in scenario 1.

Based on our analyzes, we suggest that Sparekassen Kronjylland should choose scenario 2, and therefore open their own branch in Odense. This is primarily based on profitability, which is higher here, and the risk is estimated to be lower, as there is a large cost for the acquisition in year 1 when choosing scenario 1.

2. Indledning

Vi har tidligere på studiet beskæftiget os med Sparekassen Kronjylland ud fra en betragtning om, at det var interessant at den var landets største sparekasse, og ikke som mange af de øvrige sparekasser har planer om at lade sig børsnotere.

Sparekassens strategi fremadrettet er at åbne nye filialer i deres væsentligste markedsområder, men der skal også ske udvidelser på både Sjælland og Fyn. Sideløbende hermed har de en forventning om at vækste deres udlånsportfølje i de kommende år. Der er i forbindelse med denne strategi foretaget en række tiltag. Eksempelvis er Letpension tidligere skiftet ud med Nærpension så der fra 2019 kan tilbydes forsikrings – og pensionsprodukter¹

I en artikel bragt på ib.dk² d. 28. august 2018, ”Sparekassekongen vil være landsdækkende med opkøb og nye filialer”, udtaler direktør for Sparekassen Kronjylland Klaus Skjødt sig om netop denne vækststrategi. Antallet af kunder er fordoblet siden 2010, og udlånet ved udgangen af 2017 steget til 14,3 mia. kr., hvilket er en vækst på 10 % på et år.

Klaus Skjødt mener at det er helt centralt for strategien at have fokus på åbning af nye filialer, og dermed udvide i forhold til de 54 de har i dag. Siden 2015 mener de at have udnyttet det hul der er opstået i markedet, ved at de store aktører for alvor begyndte at lukke de lokale filialer, og samle deres kunder i større afdelinger eller callcentre samt fokusere på øget grad af selvbetjening på deres kunder.

Der åbnes i artiklen op for både muligheden for at åbne egne nye filialer og ligeledes opkøb med de begrænsninger der nu engang vil være i forhold til at opkøb for Sparekassen skal finansieres via den løbende kapitalstyrke.

For at kunne få deres strategi om fremadrettet vækst til at lykkes har de derfor selv erkendt behovet for at udvide filialnettet, og dermed åbne op for at kunne være lokale i nye markedsområder. Vi mener derfor det kunne være interessant at se på hvordan de bedst muligt kan føre denne strategi ud i livet.

Vi vil derfor i dette speciale se på hvilket af de to scenarier, åbning af egne filialer eller opkøb af mindre bank, giver bedst mening for Sparekassen Kronjylland med udgangspunkt i den viden vi har tillært os på HD-studiet.

¹ Årsrapport 2017 fra Sparekassen Kronjylland side 25

² Bilag 1.

Set ud fra et geografisk synspunkt³ vælger vi at tage udgangspunkt i Fyn, hvor Sparekassen Kronjylland ikke er repræsenteret i dag. Det nævnes også i artiklen at især Odense er i fokus for direktør Klaus Skjødt. En hurtig søgning viser at især Fynske Bank i sagens natur kunne være interessant, når vi har sorteret de større aktører fra.

Med baggrund i ovenstående synes vi derfor det kunne være interessant at undersøge om Sparekassen Kronjyllands strategi bedst føres ud i livet ved åbning af ny filial i Odense, eller et opkøb af Fynske Banks filial i Odense.

2.1 Problemformulering

Vi vil i specialet analysere om det vil være mest fordelagtigt for Sparekassen Kronjylland at vækste via opkøb af Fynske Banks afdeling i Odense, eller organisk vækst i form af åbning af egen nye filial i Odense. Det vil ske med udgangspunkt i lønsomhed, og vi vil undervejs besvare følgende underspørgsmål:

- Hvordan er markedet for banker på Fyn, primært Odense?
- Hvordan skal Fynske Banks Odense afdeling værdiansættes?
- Hvordan vil opkøbet påvirke Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag?
- Hvilke omkostninger vil der være ved etablering af ny Odense filial det første år?

2.2 Afgrænsning

Analyseperioden i dette speciale er begrænset til en 5-årig periode fra 2014 til 2018. Det vurderes ikke relevant for problemløsningen at foretage analysen over en længere periode. Ved en længere analyseperiode vil vi forvente at se langt større udsving i de analyserede data på baggrund af den specielle periode efter Finanskrisen. Der var her tale om en krise i en størrelsesorden som for vores vedkommende var uden fortilfælde, og dermed i analyseøjemed ikke vurderes at give et retvisende billede af pengeinstitutternes drift.

Den strategiske analyse i projektet bliver alene udarbejdet på baggrund af de udvalgte teoretiske modeller som fremgår projektets strukturering. De vurderes at være tilstrækkelige til at give et retvisende billede af begge pengeinstitutter. Ligesom det vil blive for omfangsrigt at inddrage yderligere modeller i projektet.

³ <https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/find-afdeling>

I regnskabsanalysen sammenligner vi Sparekassen Kronjylland med peer gruppe 2, og vil ligeledes komme med en kort kommentering på nøgletalsudviklingen i Fynske Bank for at tegne et billede af bankens udvikling i samme periode.

De skærpede regler for SIFI-pengeinstitutter vil ikke blive gennemgået eller inddraget i projektet, da hverken Sparekassen Kronjylland eller Fynske Bank er omfattede af disse krav (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 4; se bilag 4).

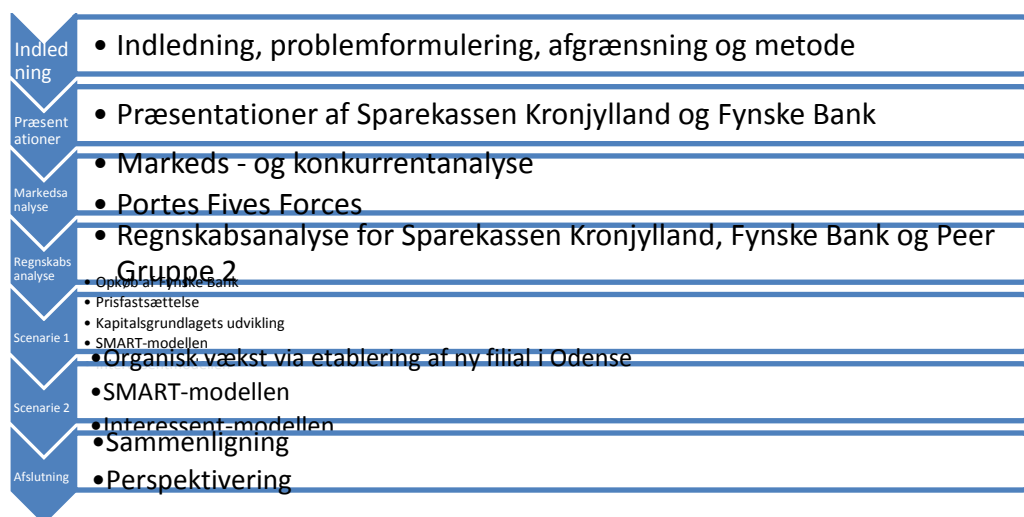
2.3 Metode

Eksamensprojektet vil alene blive skrevet på baggrund af offentligt tilgængelige informationer i form af årsrapporter, hjemmesider, artikler og fagbøger med videre.

Problemstillingen vil vi besvare ved at benytte almindelig desk research, idet der alene anvendes eksternt sekundært data. Vi vil i projektet tage udgangspunkt i både primære og sekundære kilder. Primære data kommer fra pengeinstitutternes årsrapporter, risikoreporter m.v. Sekundære data vil fremkomme fra relevante hjemmesider.

Herudover vil vi gøre brug af relevante modeller og teorier fra udvalgte lærebøger, artikler samt information fra undervisning på studiet (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 4-5; se bilag 4).

2.4 Strukturering af specialet



Figur 1: Strukturering af projektet⁴

⁴ Figur 1: Strukturering af projektet

Vi vil i dette afsnit skitsere vores speciales opbygning, herover med en grafisk opstilling.

Indledningsvist vil der være en kort præsentation af Sparekassen Kronjylland og Fynske Bank. I dette afsnit vil vi kort beskrive de to pengeinstitutter. Dette for at læseren af specialet får et relevant indblik i hvilke pengeinstitutter specialet omhandler.

Herefter følger vores analyse af markedssituationen på Fyn med primært fokus på Odense. Denne udarbejdes med baggrund i data fra Danmarks Statistik samt modellen Porters Five Forces for så vidt angår konkurrentanalysen.

Herefter følger vores regnskabsanalyse med udgangspunkt i en 5-årig analyseperiode fra 2014 til 2018. Denne foretages med udgangspunkt i de udvalgte nøgletal: ROE, ROA, ICGR og WACC. For ROE og ROA vil vi lave en sammenligning med Peer Group 2 for så vidt angår Sparekassen Kronjyllands tal.

Efter regnskabsanalysen gennemgår vi henholdsvis scenarie 1 og 2 med udgangspunkt i relevante teorier og modeller.

Scenarie 1 indledes med en prisfastsættelse af Fynske Banks Odense afdeling ud fra regnskabsanalysen, deres markedsandel samt kundesegmentet på Fyn. Herefter en gennemgang af hvordan Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag påvirkes at opkøbet.

Herefter vil vi se på forventet afkast af investeringen samt break even. Ligeledes vil vi berøre de organisatoriske overvejelser ved køb, herunder SMART, interessentanalyse samt forandring med udgangspunkt i Buchanan & Boddy.

Scenarie 2 indledes med gennemgang af forventede etableringsomkostninger ved åbning af ny filial i Odense. Herefter vil vi se på forventet afkast af investeringen samt break even. Slutteligt vil vi berøre de organisatoriske overvejelser ved køb, herunder SMART samt interessentanalyse.

De to scenarier sammenlignes herefter igennem en SWOT-analyse opstillet for hvert af scenarierne.

Vi udarbejder delkonklusioner efter de nævnte analyser. Dette for løbende at opsamle de væsentligste resultater af de enkelte analyser. Slutteligt udfærdiger vi den endelige konklusion som besvarer selve specialets problemstilling.

3. Præsentation af bankerne

Vi vil i dette afsnit kort præsentere de to banker vi beskæftiger os med i specialet.

3.1 Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland er en garantsparekasse, og er dermed selvejende. Derfor finder vi det naturligt indledningsvist at beskrive hvad der kendetegner en garantsparekasse.⁵

Som beskrevet på Sparekassen Kronjyllands hjemmeside er der en del af bankens kunder der har valgt at indskyde kapital i Sparekassen Kronjylland. Herefter er de således at betragte som garant, de deres indskud er med til at sikre bankens fremadrettede drift. Garanterne er således at betragte som investorer som bliver godtgjort i form af rente, og i den anden ende er der for Sparekassen Kronjylland tale om et indskud som medregnes som en del af Sparekassens egenkapital.

I Sparekassen Kronjylland har man besluttet at man ved at investere kr. 30.000 i garantkapital bliver Sparkron Garant, og derved opnår adgang til et fordelsprogram. Unge kunder under 28 år kan opnå samme fordele ved et indskud på kr. 5.000. Det er altså ikke ulig de aktionærfordele der for år tilbage var udbredt i de mindre pengeinstitutter, men efterhånden vurderes at være ikke eksisterende.

En del af Sparekassens argumentation for at være en garantsparekasse er den frihed det giver ikke at have aktionærer, som skal have del i virksomhedens overskud. Endvidere slår de på at bruge en del af den frihed på at gøre en forskel i de lokalsamfund de er repræsenteret i. Primært via støtte til foreninger og klubber samt kulturinstitutioner.

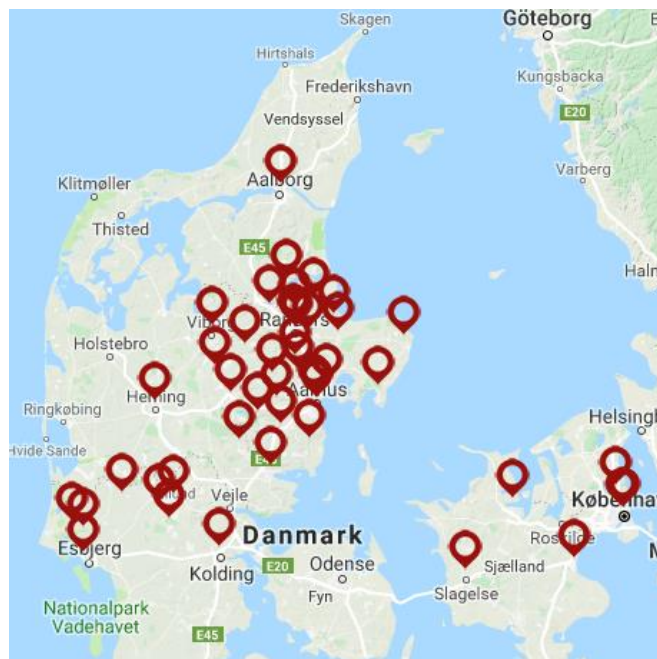
Sparekassen Kronjylland tilhører gruppe 2, når man kigger på en liste over danske pengeinstitutter sorteret efter størrelse. I gruppe 2 er der en arbejdskapital på mere end 12 mia. kr.⁶

Sparekassen Kronjylland blev grundlagt i Randers tilbage i 1829, på daværende tidspunkt under navnet: Sparekassen for Randers By og Omegn. Først i 1988 valgte de at skifte navn til Sparekassen Kronjylland. I dag har Sparekassen mere end 35.000 garantere og er således den største sparekasse i Danmark, og målt på egenkapitalen er den blandt landets 10 største pengeinstitutter. De servicere i dag mere end 160.000 kunder og beskæftiger ca. 650 medarbejdere.⁷

⁵ <https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/93-til-gavn-og-glaede>

⁶ https://da.wikipedia.org/wiki/Liste_over_danske_pengeinstitutter_efter_st%C3%B8rrelse

⁷ https://da.wikipedia.org/wiki/Sparekassen_Kronjylland



Figur 2: Oversigt Sparekassen Kronjyllands filialer⁸

Som det gerne skulle fremgå af ovenstående kort over Sparekassen Kronjyllands filialer, er de repræsenteret i flere mindre byer, og ofte som det eneste pengeinstitut. Sparekassen har historisk vokset sig større over tid. Tilbage i 1960'erne og 1970'erne overtog de ikke mindre end 13 andre pengeinstitutter i Randers og omegn. Ligeledes lader det til at de er kommet rigtig godt igennem finanskrisen, og har siden 2008 flere gange vist sig i stand til at udnytte deres finansielle styrke til både fusion og opkøb.

"De største banker har en optimeringsstrategi, der betyder, at de effektiviserer og lukker afdelinger og afskediger medarbejdere, og det har skabt en mulighed for os for at få nye kunder og medarbejdere. Vi har valgt vækstvejen ved at åbne filialer. Og når vi åbner en filial i for eksempel Køge, så lukker vi den ikke igen. Vi gør det, fordi vi tror, at det bliver en succes, og vi vil fortsætte med at

investere i nye markedsområder"

Klaus Skjødt (Adm. Direktør)

De har således udvidet forretningen i både 2010, 2011, 2012 og 2013. Fra 2015 går det rigtig stærkt og Sparekassen Kronjylland sammenlægges med Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse, som har omkring 10.000 kunder samt 43 ansatte fordelt på 5 filialer. En enkelt af filialerne sælges til Sparekassen Djursland og tre af de øvrige fire sammenlægges med eksisterende filialer, så sammenlægning totalt

⁸ Figur 2: <https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/find-afdeling>

set øger antallet af filialer i Sparekassen Kronjylland med en enkelt. Herudover åbnes der i juni en filial i København City, Kongens Lyngby i august samt Holbæk i oktober.

I 2016 åbnes der i april måned en filial i Kolding og i januar 2017 udvides med endnu en filial, denne gang i Køge. I løbet af 2018 er der ligeledes åbnet en ny filial i Aalborg. Så imens flere af de større banker har lukket flere filialer har Sparekassen Kronjylland tilsyneladende succes med at gå imod strømmen og udvide med nye filialer. Siden maj 2015 er der åbnet otte nye filialer, og på baggrund heraf er Sparekassen Kronjylland vokset fra 80.000 til 160.000 kunder i løbet af en periode på kun 5 år.⁹

Overordnet har Sparekassen Kronjylland formuleret et formål: Vi vil hjælpe kunderne til at få det bedste ud af deres økonomi.¹⁰

Dette skal ske ved altid af drive Sparekassen som en god forretning, være en god arbejdsplads som samfundet påskønner, og medarbejderne er stolte af at være en del af. Således er det en del af vejen til at opfylde ønskede formål at der er balance imellem de fire interessenter, kunder, medarbejdere, Sparekassen og samfundet.

En af de måder hvorved Sparekassen arbejder på at drive forretning på en respekteret måde er at leve op til deres fire grundværdier:¹¹

- **Imødekommende:** Helt overordnet ønsker man at møde verden med en positiv indstilling.
- **Troværdig:** Skal være til at stole på, overholde aftaler være ærlige og leve op til sit ansvar.
- **Kompetent:** Beskæftiger sig alene med ting man har forstand på, og sørge for at dygtiggøre sig.
- **Kundefokuseret:** Det fulde fokus er på kunderne, og deres tilfredshed. Således skal al rådgivning tage udgangspunkt i den enkelte kundes ønsker og behov.

Kundefokus og kundetilfredshed sker endvidere på basis af de fire kundeløfter:¹²

⁹ <https://www.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/Nyefilialergiverkundefokustilvaekst.aspx>

¹⁰ <https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/formal-og-vaerdier/formal>

¹¹ <https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/formal-og-vaerdier/vaerdier>

- Du får nemt fat i os: Skal sikres via en personlig rådgiver samt møder hvor og hvornår det passer kunden bedst.
- Du får flere muligheder: Med udgangspunkt i den enkeltes drømme og planer skabes muligheder for at realisere økonomiske drømme. Der fremlægges et alternativ såfremt økonomiske ønsker ikke kan opfyldes.
- Du får hurtigt svar: Svar indenfor 24 timer, og svar på låneansøgning inden 48 timer.
- Du hører fra os: Alle kunder kontaktes mindst en gang om året, og inviteres til relevante lokale arrangementer og events.

Der er givetvis ikke nogen pengeinstitutter der ikke ønsker at levere gode kundeoplevelser og opnå stigende tilfredshed blandt deres kunder, men der lader til at Sparekassen Kronjylland lykkes rigtig godt med deres vision.



Figur 3: Kundetilfredshed¹³

Af ovenstående figur ses det at hele 83 % af Sparekassen Kronjyllands anmeldelser på Trustpilot giver dem karakteren fremragende, hvilket resulterer i en samlet Trust Score på 9,3 ud af 10. Dette vurderes at være et meget højt niveau. Til sammenligning ligger Nordea på 7,5 og Danske Bank på 8,8 (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 6-10; se bilag 4).

¹² <https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/formal-og-vaerdier/kundelofter/du-far-nemt-fat-i-os>

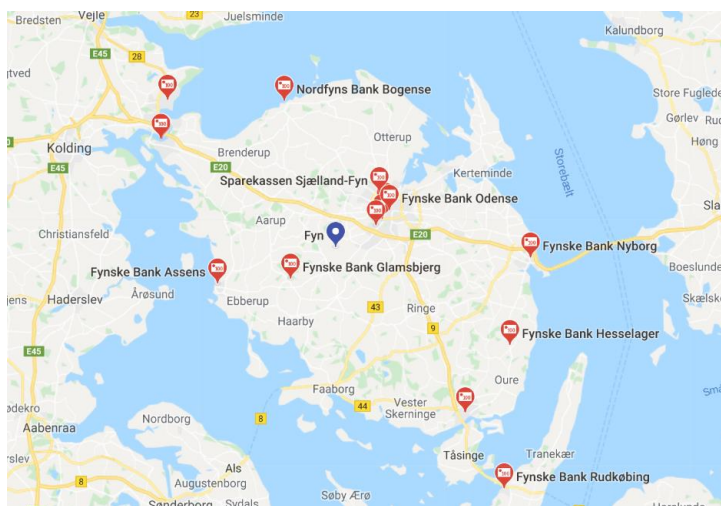
¹³ Figur 3: https://dk.trustpilot.com/review/www.sparkron.dk?utm_medium=trustboxes&utm_source=List

3.2 Fynske Bank

Fynske Bank er en relativt ny bank som blev stiftet i 2013¹⁴ efter Vestfyns Bank og Svendborg Sparekasse valgte at fusionere for at være bedre rustet til fremtiden, samt være mere konkurrencedygtige i forhold til deres konkurrenter i peer gruppe 3¹⁵ hvor konkurrencen er hård, da man tit og ofte kæmper om den samme kundebase. Efter fusionen fik Svendborg Sparekasse 63,7 % af aktierne og Vestfyns Bank fik 36,3 % af aktierne. Fynske Bank beskæftiger i dag 171 medarbejdere.¹⁶

Vestfyns Bank blev stiftet i 1896 og havde hovedsæde i Assens og i 2011 havde de henholdsvis 73 ansatte og ca. 16.500 kunder og Svendborg Sparekasse blev stiftet i 1852. I 2001 gik de fra at være en selvejende institution til at være et aktieselskab, og det har de været indtil 2013 hvor de fusionerede med Vestfyns Bank for derefter at blive til Fynske Bank

I dag har Fynske Bank 11 filialer samt en leasingafdeling beliggende på Fyn og i Trekantområdet, hvor deres hovedaktiviteter samt markedsområde befinder sig. Deres hovedkontor er beliggende i Svendborg, i Svendborg Sparekasses gamle hovedfilial, hvor deres direktør Petter Blondeau også sidder til dagligt. Fynske Bank er bygget på de gamle traditioner og grundsten, som de to fusionerede banker havde grundlagt tilbage i tiden, dog med et mere nymoderne præg den dag i dag, dette for at kunne følge med tiden, samt forblive konkurrencedygtige på det finansielle marked.



Figur 4: Oversigt Fynske Banks filialer¹⁷

¹⁴ https://da.wikipedia.org/wiki/Fynske_Bank

¹⁵ https://da.wikipedia.org/wiki/Danske_pengeinstitutter_efter_st%C3%B8rrelse

¹⁶ Fynske Bank Årsrapport 2018, side 32

¹⁷ Figur 4: Oversigt Fynske Banks filialer

Deres slogan er ”En bank for alle” og ”I dag, i morgen og i fællesskab”¹⁸ og det bruger banken også i dagligdagen, da de går meget op i den personlige rådgivning, som de mener, er nøglen til en god og sublim kundetilfredshed og der er ingen kunde, som hverken er for lille eller for stor til at man kan hjælpe dem med deres forespørgsel. Det er ligeledes vigtigt at medarbejderne i Fynske Bank har ambitioner og gerne vil lære mere, da ledelsen og bestyrelsen går meget op i at medarbejderne har de rigtige kompetencer og på den måde kan være konkurrencedygtige i forhold til deres konkurrenter.

For at Fynske Bank kan leve op til at være den bank de gerne vil være har de fire grundværdier, som er følgende:

- **Nærvær:** Vi er med der hvor kunderne befinder sig i deres livløbsfase og med fokus på den personlige rådgivning kan vi rådgive vores kunder på den bedst tænkelige måde, som passer ind i deres livssituation. Endvidere er vi meget engagerede i lokalfællesskabet med støtte fra Fonden fra Fynske Bank både i erhvervslivet og forenings – og kulturlivet.
- **Troværdighed:** Vi er troværdige overfor kunder, kollegaer og leverandører, derfor tænker vi os altid om inden vi handler. Vi går altid ind med tillid og åbenhed i en aftale, samt sørger for at alle føler de er blevet behandlet ordentligt og dermed vil lave forretninger med os igen i fremtiden.
- **Købmandskab:** Vi er bygget på en grundsten af gamle handelsfolk, som ved hvor vigtigt det er at sikre alle parter i en aftale, så alle kan få en fordel ud af det. Vi tager altid ansvar for vores egne handlinger og på den måde skaber vi også dermed den største handlekraft.
- **Fremsyn:** Vi følger altid med i hvad der sker omkring os og vi forstår at tilpasse os selv og virksomheden til de forandringer, som eventuelt vil kunne ramme os, ligesom vi altid klæder vores rådgivere bedst muligt på, så de også fremadrettet er kompetencedygtige.

Fynske Bank har en klar strategi, målsætning og vision¹⁹ om at være kundernes foretrukne bank i lokalsamfundet, samt stadig at skabe en rentabel vækst. For at de kan være den fortrukne bank for kunderne kræver det at de er synlige i lokalsamfundet. Derfor har de også en plan om at etablere flere filialer både i de primære markedsområder såsom Fyn og Trekantområdet, men også uden for de primære markedsområder, hvor de ikke nødvendigvis har det samme kendskab til kunderne, men de er sikre på at det vil komme til at fungere, hvis de forsætter på samme måde som hidtil med at

¹⁸ <https://www.fynskebank.dk/>

¹⁹ <https://www.fynskebank.dk/om-os/ledelse/>

have en seriøs tilgang til projektet og samtidig udnytte deres styrker på privat, - erhvervs – og investeringsområdet.

Udover etablering af filialer udenfor de primære markedsområder, så vil de stadig bruge massere energi på at engagere sig i lokalsamfundet for at vise at de er en bank som danskerne kan associere sig med, samt at det er banken, som de skal bruge, når tiden er til nye bankforretninger. De vil skabe denne trang via deres fond, som vil støtte både store og små arrangementer inden for erhvervs – og kulturlivet, samt foreninger i alle størrelser.

4. Markedsanalyse

I dette afsnit vil vi lave en markedsanalyse for at få nyttige informationer til at belyse og fastsætte de grundlæggende vilkår for de to scenarier, som vi vil beskrive senere i opgaven. Markedsanalysen vil bestå af fire dele, som er følgende:

- Demografi: Her vil vi blandt komme ind på aldersforskellen i forskellige livløbsfaser
- Indkomst: Vi vil kigge på gennemsnitsindkomsten for forskellige aldersgrupper i forskellige livløbsfaser
- Uddannelse: Vi vil kigge på uddannelsesniveaue for at se om der er potentiale til vores projekt
- Konkurrentanalyse: Vi vil se på vores konkurrenter, hvor vi blandt andet vil tage udgangspunkt i Porters fives forces

Informationerne vi vil bruge til at behandle ovennævnte vil primært komme fra Danmarks statistik, da det formodes at være en brugbar og officiel godkendt kilde til vores markedsanalyse for at få belyst de to scenarier. Da Odense er tilhørende Region Syddanmark, vil der være en sammenkobling mellem de statistiske informationer for at se om der senere hen vil være potentiale for at udvide Sparekassen Kronjyllands markedsområde yderligere, eller om man skal forblive i Odense, som er Fyns Største by.

Endvidere er det vigtigt at sørge for at man får lavet den rigtige markedsanalyse, når man skal ind på et nyt marked. Her kan man blandt tage udgangspunkt i STP-Modellen, som står for følgende;

- Segmentering: Her er det vigtig at få segmenteret markedet ud fra de værdier, såsom alder, indkomst, kunder osv. som passer til den strategi man går efter. Vi vil bruge de grundlæggende informationer indenfor demografien vi belyser i henholdsvis Odense og Syddanmark.

- Targeting: Her er det vigtig at få afgjort hvem der er ens målgruppe – Er det B2C, B2B eller er det begge dele man vil satse på. Ligesom i segmenteringen vil vi bruge de informationer fra Danmarks statistisk til at få grundlagt de vigtigste demografiske informationer.
- Positionering: I positioneringen skal man gøre sig klart hvilken virksomhed man er og hvilken vej man vil gå for at få det bedste ud af den strategi man har fastlagt.

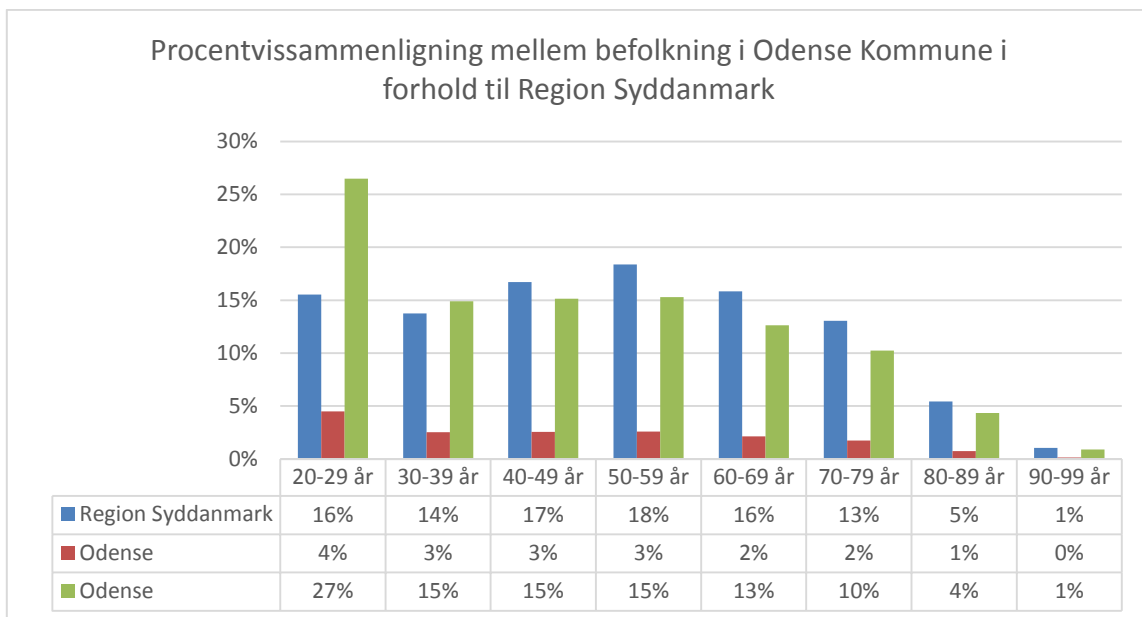
4.1 Demografi

I nedenstående figur ser man et samlet overblik over de forskellige aldersgrupper mellem 20 og 99 år, som yderligere er opdelt med 10 års intervaller, grundet at hver aldersgruppe har deres egen placering på livløbsfasen statistisk set. Figuren sammenligner hvordan Region Syddanmark er opdelt og hvordan Odense Kommune er i forhold til Region Syddanmark.

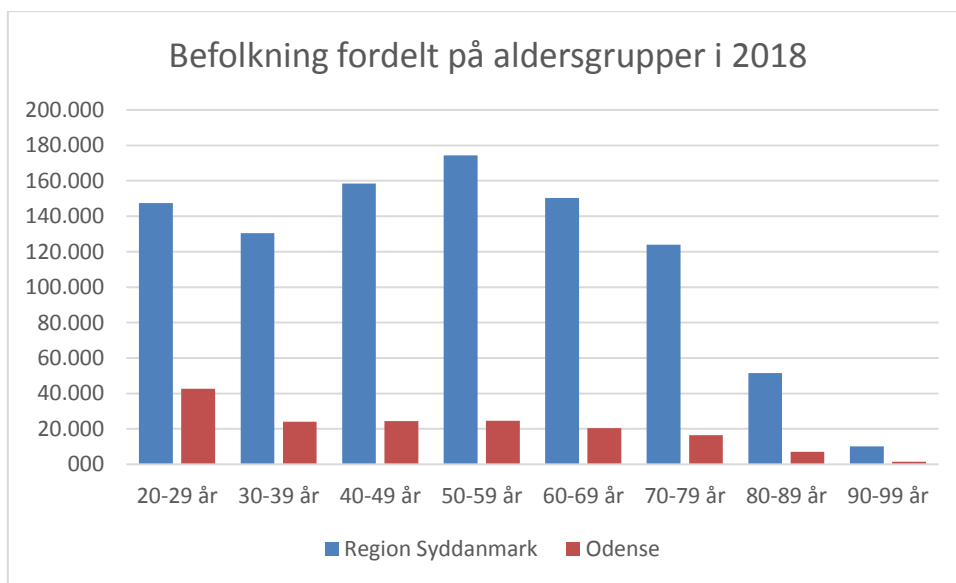
Der bor til daglig omkring 1.220.763²⁰ i hele Region Syddanmark. Vi har kun valgt at tage udgangspunkt i befolkningen over 20 år, da det er omkring den alder man selvstændigt laver sine første bankforretninger. Der bor cirka 948.775 personer over 20 år i hele Region Syddanmark og 161.094 i Odense Kommune.

Ved at kigge på disse tal og fordelinger kan vi få et indblik i hvordan sammensætningen af de forskellige kundegrupper, som potentielt er mulige at få for Sparekassen Kronjylland, hvis de opkøber/etablerer deres egen filial i Odense i forhold til andre steder i regionen. Endvidere kan Sparekassen Kronjylland også gøre sig forhåbninger om hvor de vil appellere til deres kommende målgruppe, som de har defineret i seneste strategi.

²⁰ https://da.wikipedia.org/wiki/Region_Syddanmark



Figur 5: Demografi, aldersfordeling i procent²¹



Figur 6: Demografi, aldersfordeling i faktiske tal²²

Figur 5 fortæller hvordan den procentvise fordeling af befolkningen i Region Syddanmark er opdelt efter aldersgrupper med 10 års intervaller sammenlignet med den procentvise fordeling af befolk-

²¹ Figur 5: Demografi, aldersfordeling i procent

²² Figur 6: Demografi, aldersfordeling i faktiske tal

ning i Odense set i forhold til resten af regionen,²³ og figur 6 oplyser de specifikke befolkningstal i Region Syddanmark og Odense Kommune baseret på aldersgrupper.

Hvis man kigger på aldersgruppen 20-29 år, som typisk er alderen hvor man enten er i gang med de gymnasiale eller videregående uddannelser, og måske er i gang med at stifte familie, så er 16 % af den samlede befolkning i Region Syddanmark i denne aldersgruppe, og hvis man kigger på Odense alene, så er den 27 % af den samlede befolkning i denne aldersgruppe. Det skyldes helt sikkert at Odense Kommune er en uddannelsesmetropol for Region Syddanmark, samt at jobsikkerheden efter en endt uddannelse desuden er større her end i resten af regionen.

Hvis man kigger på aldersgrupperne 30-39 år og 60-69 år er fordelingen meget ligelig, hvis man kigger på den procentmæssige fordeling mellem aldersgrupperne i Region Syddanmark og Odense. Når du er i aldersgruppen mellem 30-49 år, så er det formentligt her man er i gang med at stifte, eller har stiftet sin familie, samt hvor begge parter har fast arbejde og enten er man i gang med at købe sin første eller anden bolig sammen. Denne aldersgruppe har et rigtig stort indtjeningspotentiale for Sparekassen Kronjylland, da det typisk er i denne alder, hvor man har flere bankprodukter, såsom realkreditlån, boliglån, billån osv. Det kan også være her man ser sine børn vokse op og flytter hjemmefra, så det kan også være at man vil hjælpe med en studiebolig i form af et forældre køb, samt man har været i gang på arbejdsmarkedet i en længere periode, så man kan også have behov for pensionsplanlægning/pensionsopsparinger, samt livsforsikringer.

Når man befinder sig i aldersgruppen fra 50-70 så vil der stadig være en tendens fra overnævnte afsnit, fordi der helt sikkert er noget som vil gå igen, og der vil altid være nogen som er kommet senere i gang eller har været igennem en skilsmisse hvorfor deres livsløbsfase er blevet udskudt en ekstra gang. Det vil også være i denne aldersgruppe at man vil opleve at ens gældsætning vil være på det laveste, samt at ens indkomstforhold vil toppe og muligheden for at have flere boliger i form af sommerhus eller lignende vil være en mulighed. Desuden vil det også være her man eventuelt flytter i en mindre bolig, fordi man ikke har det samme boligbehov mere og statistisk set bliver man bosiddende i det samme lokalområde, da man stadig har alle ens aktiviteter lige i nærheden.

De sidste aldersgrupper fra 70-100 år er for det meste pensionister, som enten er eller stort set er gældsfrie, har deres pensioner og eventuelt ikke har det samme behov for banken, som tidligere. For banken udgør de en lav risiko, grundet de ikke har de store forretninger med banken mere, dog kan

²³ Eksempel: 16% af befolkningen er mellem 20-29 år i Region Syddanmark og 4% af dem bor i Odense – Den grønne graf oplyser om aldersfordelingen i Odense Kommune

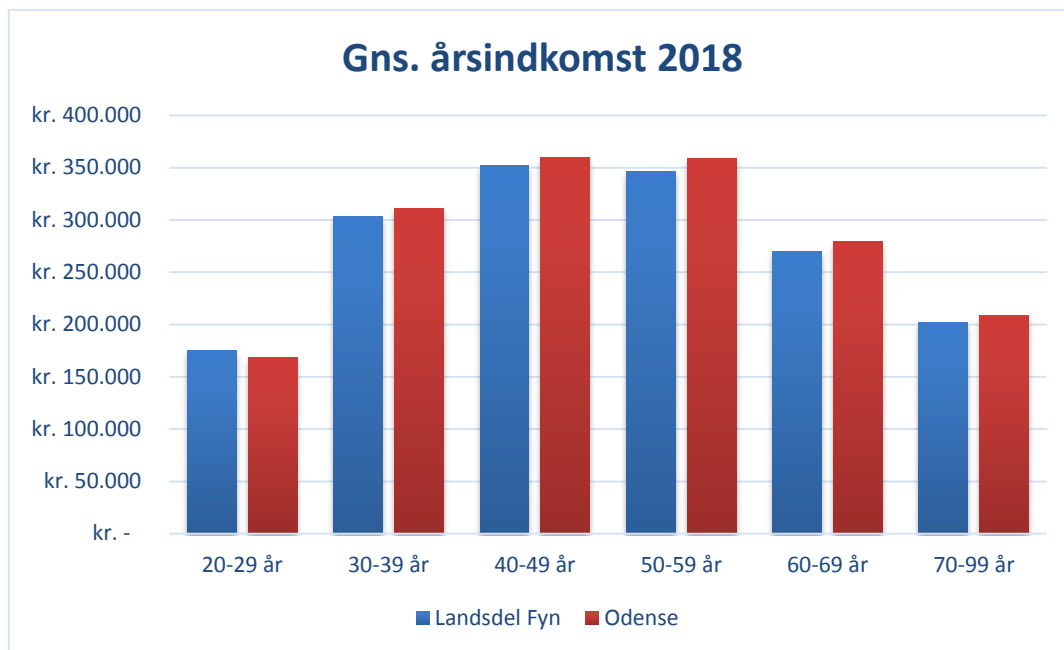
det give en øget arbejdsbyrde for personalet, da de muligvis kan få svært med digitaliseringen, som hele tiden udvikles for at gøre det lettere for samfundet, men nogen personer har ikke muligheden for at kunne følge med denne udvikling, derfor vil de have behov for bankens personale til at kunne komme videre.

Med udgangspunkt i ovennævnte vil Sparekassen Kronjylland kunne få en kundegruppe og målgruppe i de unge og traditionelt formuende kernefamilier, som er bosiddende i Odense og omegn, da det er her der er flest indbyggere og størst mulige indtjeningsmuligheder. Der er et stort potentiale i de unge kunder, som skal være førstegangskøbere, da Odense er en uddannelsesmetropol, så hvis Sparekassen Kronjylland kunne positionere sig på en anderledes måde end konkurrenterne på dette område, så vil der være masser af forretningsmuligheder, samt indtjeningspotentiale.

4.2 Indkomst

I nedenstående figur ser vi den gennemsnitlige indkomst fordelt på de samme aldersgrupper sammenlignet mellem Region Syddanmark og Odense. Man kan se at indtægten stiger frem til pensionsalderen, hvor den så igen falder langsomt. Odense har generelt en højere indkomst end resten af regionen, dog med undtagelse af den yngste aldersgruppe, hvor antal studerende kan have noget med gennemsnitsindkomsten at gøre, da næsten en tredjedel af de unge bor i Odense og hvis de primært er på studie kan dette trække gennemsnitsindkomsten ned i denne aldersgruppe.

Gennemsnitsindkomsten topper, når du befinder dig i mellem 40-49 år både for regionen og Odense. Ved at etablere sig i Odense vil der ikke være nogen bekymringer for at man ikke vil have mulighed for at få en kundetilgang set ud fra disse økonomiske tal sammenlignet med boligpriserne i Odense.



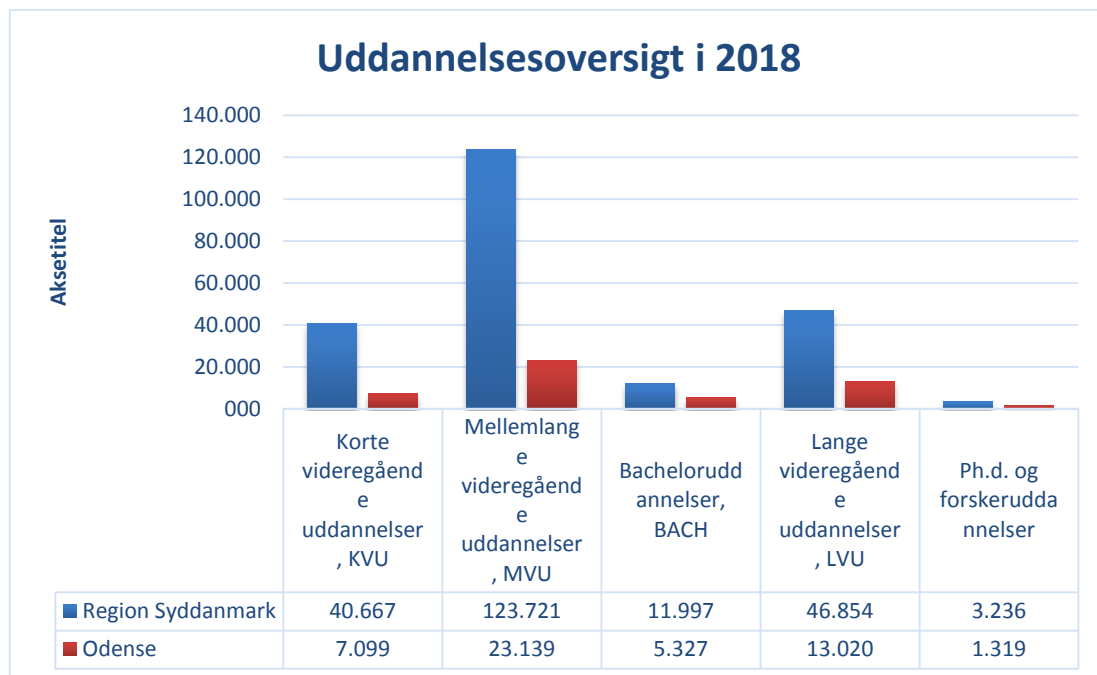
Figur 7: Gennemsnitlig årsindkomst²⁴

4.3 Uddannelsesniveau

Nedenstående figur viser et overblik over hvor mange igangværende uddannelser der er Region Syddanmark, og hvor mange af dem som befinder sig i Odense. Som man også kan se i grafen, så befinder 17-44 % af uddannelserne sig i Odense, det kommer selvfølgelig an på hvilken uddannelse, der er tale om. Dermed bekræfter disse statistiske tal at Odense er et uddannelsesmekka i regionen og det er her flest personer bliver optaget.

Man kan også tyde at der er rigtig gode jobmuligheder bagefter i Odense set ud fra de uddannelser, som bliver påbegyndt og afsluttet, så det vil tegne rigtig godt for Sparekassen Kronjylland at etablere sig i Odense, da deres filosofi er en bank for alle og en som er der for deres kunder lige meget hvornår i livet de har brug for en bank.

²⁴ Figur 7: Gennemsnitlig årsindkomst



Figur 8: Uddannelsesoversigt²⁵

4.4. Konkurrenter

Vi har valgt lave en Porters Five Forces for at belyse konkurrencesituationen på markedet i Odense for at se hvordan Sparekassen Kronjyllands kommende fremtidsmuligheder vil være for organisk vækst, men også ved horisontal integration.

Vi vil tage udgangspunkt i nedenstående model og beskrive 4 ud af 5 elementer i figuren, samt belyse Sparekassen Kronjyllands position indenfor hvert element. Der vil ikke blive taget udgangspunkt i leverandørernes forhandlingsstyrke, da det ikke giver mening i konkurrentanalyse.

²⁵ Figur 8: Uddannelsesoversigt



Figur 9: Porters Five Forces²⁶

4.4.1 Substituerende produkter

Konkurrencen fra udbydere af substituerende produkter er i en stigende udvikling og virksomhederne, som tilbyder muligheden for blandt andet forbrugsfinansiering, hvor man har mulighed for at købe på afbetaling, men uden noget oprettelsesgebyr, nul procent i rente og ingen årlige omkostninger. Det kan betyde at de danske pengeinstitutter vil have færre udlån i fremtiden.

Det er det samme med bilfinansiering, hvor privatleasing er blevet mere eftertragtet de senere år og dermed bliver der ikke ydet de samme billån, som tidligere, samt mange kunder har mulighed for at tage lån i deres friværdi til en lavere rente, når bilen skal udskiftes.

Det er ligesom på den erhvervsmæssige del, hvor man kan se at udlånene til nye maskiner og firmabiler er i ugunstig udvikling, da virksomheder også synes det er mere hensigtsmæssigt at lease frem for at købe. Endvidere ser vi også mange nye udbydere af kviklån, som D:E:R, Santander osv. som også tilbyder forbrugeren hurtig adgang til køb af nye møbler, mobiler eller bare rent forbrug ved at kunne optage en lån på telefonen.

Denne tendens vil stadig være der i fremtiden både for Sparekassen Kronjylland, men også deres konkurrenter og de vil have svært ved at kunne ændre denne tendens, så de må egentlig indordne sig og forsøge at være innovative for at kunne løse dette problem, da både Sparekassen Kronjylland og deres nærmeste konkurrenter helst vil have at kunderne optager al deres gæld i banken i stedet

²⁶ Figur 9: Porters Five Forces

for hos de substisturende udbydere (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 25; se bilag 4).

4.4.2 Kundernes forhandlingsstyrke

Kunderne har i dag en meget større forhandlingsstyrke end for få år tilbage, da det er blevet meget lettere at få sammenlignet produkterne, som den finansielle sektor tilbyder, samt det er blevet markant lettere at skifte penge – og realkreditinstitut end førhen. Det har også skabt en større konkurrence på markedet om at få de bedste økonomisk robuste kunder både privat og erhvervsmæssigt til at vælge ens bank frem for konkurrentens.

Kunderne har både på B2C og B2B markedet lagt en licitation ud på nettet, hvor det er blevet muligt at få sammenlignet produkter og dets egenskaber, som produktet vil have og her er der både tale om de faglige – og økonomiske konsekvenser.

Her har blandt andet MyBanker taget den licitation til sig, da de tilbyder denne service online, hvor de sammenligner produkter på tværs af branchen og på den måde kan de oplyse deres forbrugere om hvilke konsekvenser produktet kan have for dem her og nu, men også i fremtiden. Endvidere er man også blevet nødt til i højere grad at tilbyde flere online serviceydelser, som pengeinstitut i dagens Danmark, grundet den teknologiske udvikling, men også den tendens om at de større banker, samt nogen af de mindre sparekasser slanker sig i form af filiallukninger, så for at nå dialogen med alle sine kunder er man blevet nødt til at investere i disse ydelser for at skabe kundetilfredshed.

Her har Sparekassen Kronjylland valgt at gå i modsat retning, da de forsætter med at åbne filialer for at yde den gode lokale rådgivning, som nogen kunder stadig foretrækker og dermed er kunderne endda villige til at betale en højere pris for den ydelse som bliver tilbudt end hos konkurrenten (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 23-24; se bilag 4).

4.4.3 Truslen fra nye udbydere

Hvis man kigger overordnet på den finansielle sektor, så er det en svær branche at bevæge sig ind på, da det kræver en enorm kapital i baghånden for at skulle drive et pengeinstitut og tendensen har været at der er blevet færre pengeinstitutter siden finanskrisen, grundet de strammere lovkrav omkring ens kapitalgrundlag mv. så faktisk kan man sige at det er en attraktiv branche, hvor mulighederne er store, men at det er svært at komme ind på. De sidste år har også vist flere fusioner blandt de mindre banker og sparekasser, fordi de ikke har kunnet levet op til finanstillsynets krav og der-

med har den eneste mulighed været at etablere et samarbejdet med nogen af sine konkurrenter for at bevare medarbejdernes job.

I fremtiden vil vi ikke se et traditionelt pengeinstitut åbne på dansk grund, da det med stor sandsynlighed ikke vil være muligt ud fra gældende lovgivning og som tidligere beskrevet, så vil det også koste rigtig meget i likviditet og kapital at holde kørende. Derfor er de største trusler fra nye udbydere på det finansielle marked de internetbaserede banker, såsom Coop Bank, som åbnede tilbage i 2013²⁷ og det vil helt sikkert komme til at præge fremtiden, samt de muligheder de udenlandske aktører, som Facebook, Apple, Google og Amazon, som tidligere har givet udtryk for at gå ind på det danske marked for brugerbetaling og direkte konkurrent til Danske Banks Mobilepay for de kan se et kæmpe potentiale i de danske forbrugere, da danskerne er meget teknologiske og beviste om at fremtiden sker via mobilen. Disse virksomheder har kapitalen i ryggen til at kunne viderebygge til at blive en internetbaseret bank, som kan tilbyde danskerne noget anderledes end de danske pengeinstitutter pt. tilbyder.

Sparekassen Kronjylland vil ikke i lige så høj grad blive ramt af konkurrencen fra de nye internetbaserede banker, som de større pengeinstitutter, da kunderne i Sparekassen Kronjylland har lagt vægt på den nære personlige rådgivning. Derfor vil Sparekassen Kronjylland forsætte med at udvide enten via organisk vækst eller horisontal integration (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 24-25; se bilag 4).

4.4.4 Konkurrencen i branchen

Konkurrencen i branchen er det centrale element i Porters Five Forces, grundet at der er en meget stor rivalisering mellem udbydere på det finansielle marked med anvendelser af nedenstående handlingsparametre (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 25-26; se bilag 4):

- **Priskonkurrence:** Her konkurrerer de rivaliserende banker/sparekasser om markedsandelene ved at føre en intens prisrig for at få forbrugerne til at vælge deres bank/sparekasse frem for konkurrentens. Når man fører denne form for konkurrence, kan det have en betydning for indtjeningen på det generelle marked.
- **Mærkevareprofil:** Hvis der er nogen specielle præferencer hos kunderne, så er det vigtigt som udbyder at kunne skabe en mærkevareprofil og det kan blandt andet være på

²⁷ <https://coopbank.dk/om-coop-bank/>

virksomhedens etiske og politiske holdninger, men det kan også være på virksomhedens navn eller produkter, hvis der kan relateres til tidligere gode kundeoplevelser eller anbefalinger. Hvis de kan skabe denne relation til forbrugeren, kan de forblive dominerende og dermed kan de tage en højere pris for deres produkter og ydelser.

- **Vækstpotentiale på markedet:** Når der er lav vækst på markedet, er det som regel sværere at skaffe nye kunder og dermed hård kamp om markedsandelen. Her vil man tit og ofte benytte sig af priskonkurrencestrategien, og der er tale om det modsatte, når et marked har høj vækst.
- **Innovationsevnen:** Innovationsevnen hos institutterne i branchen er utrolig vigtig, da den teknologiske udvikling udvikler sig i en rivende fart og hvis man ikke kan følge med her, så kan man hurtigt komme bagud og dermed miste markedsandele samt indtjening.
- **Horisontal og vertikal integration:** Her bruger virksomheder enten horisontal eller vertikal integration til at skabe en større markedsandel. Ved horisontal integration opkøber man eksisterende konkurrenter på markedet og ved vertikal integration opkøber man leverandører, hvor man herefter gør dem til sin egen distributionskanal, som kan betyde en væsentlig fordel i forhold til konkurrenterne.

I Odense er der i alt 16 konkurrerende banker/sparekasser som Sparekassen Kronjylland skal forholde sig til. I nedenstående tabel kan man se hvilke konkurrenter, som befinder sig i Odense og det skal siges at flere af konkurrenterne har en eller flere filialer i Odense området:

| Pengeinstitutter: | Sparekasser: |
|-----------------------|--------------------------|
| Danske Bank | Sparekassen Fyn |
| Nordea | Middelfart Sparekasse |
| Jyske Bank | Folkesparekassen |
| Nykredit | Sparekassen Sjælland-Fyn |
| Sydbank | |
| Arbejdernes Landsbank | |
| Fynske Bank | |
| Spar Nord Bank | |
| Nordfyns Bank | |
| Handelsbanken | |
| Alm. Brand Bank | |
| Bank Nordic | |

Vi vil ligeledes gennemgå nedenstående figur for at finde ud af hvilken konkurrenceform der opleves på det finansielle marked i Odense.

| | Antal sælgere / udbydere | | | | |
|-------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|
| | En | En stor og mange små | To | Få | Mange |
| Homogent marked | Monopol | Delvis Monopol | Duopol | Oligopol | Fuldkommen konkurrence |
| Heterogent marked | | Differentieret delvis monopol | Differentieret duopol | Differentieret Oligopol | Monopolistisk konkurrence |

Figur 10: Konkurrenceform²⁸

Vi befinder os på et heterogent marked med mange udbydere og monopolistisk konkurrence, grundet at forbrugerne har præferencer til de produkter, som bankerne/sparekasserne udbyder og der er forskellige præferencer indenfor hvert rådgivningsområde, som ligeledes tilbydes og mange af produkterne ligner hinanden, men de er ikke identiske, da udbyderne har differentierede egenskaberne bag produktet for at de kan være konkurrencedygtige.

Igennem de senere år har der også været en tendens til at kunderne vælger de store banker fra og vælger de mindre pengeinstitutter eller sparekasser, da kunderne forbinder dem med mere en personlig bank end en virksomhed, som skal ud og tjene penge til aktionærerne. Ved at kigge nærmere på Mybankers²⁹ seneste undersøgelse omkring Danmarks bedste banker er det også de mindre pengeinstitutter og sparekasser der får de højeste karakterer fra de deltagende kunder, samt at flere og flere kunder stadig overvejer at skifte bank, selvom de er loyale kunder i dag. Blandt andet er Sparekassen rykket op fra en 11. plads til en 3. plads i målingen.

De større pengeinstitutter som Danske Bank, Nordea, Jyske Bank og Nykredit kan måske differentiere deres produkter ens smule anderledes end de andre konkurrenter, da de har deres egen platform, hvor de kan udvikle produkterne hurtigere og smartere. Sparekassen Kronjylland og de mindre banker/sparekasser er alle sammen medlem af SDC/BEC, som er deres datacentral og de er ikke store nok til at kunne udvikle alt selv, så de bruger mange samarbejdspartnere for at kunne yde visse

²⁸ Figur 10: <https://virksomhedsoekonomi.wordpress.com/tag/konkurrenceformer/>

²⁹ <https://www.mybanker.dk/artikler/her-er-danmarks-bedste-bank-2018-hvordan-klar-er-din-bank-sig>

produkter til deres kunder og medlemmerne af SDC/BEC skal blive enige, når der ønskes produktudvikling.

For Sparekassen Kronjylland er disse parametre også enormt vigtige, da man er nødt til at finde ud af hvad ens kompetencer er, samt udforme en strategi, som både på kort og langt sigt skal skabe et positivt resultat på bundlinjen, men også på kundetilfredsheden.

Sparekassen Kronjylland har primært benyttet sig af mærkevareprofilering, horisontal integration og vækststrategien for at kunne skabe den sparekasse, som vi kender i dag. Sparekassen Kronjylland har formodet at skabe et brand i deres primære markedsområder, men også i andre områder i Danmark er det lykkedes at skabe et brand, hvor de har kunne videreføre deres strategi omkring CRS og det etiske forrentningskoncept, som har betydet at de har holdt på mange af deres eksisterende kunder, samt de har formået at få nye kunder på et marked som er meget konkurrenceplaget.

De har benyttet sig mest af horisontal integration igennem deres historie, hvor de flere gange har fusioneret eller opkøbt deres konkurrenter for at få en større markedsandel³⁰ i deres nuværende markedsområder, samt de nye markeder i København og på Sjælland. Dette kunne også være en mulighed for at komme ind på det fynske marked, men mere om det senere i vores beskrivelse af de to mulige scenarier.

4.5 Delkonklusion markedsanalyse

Vi har valgt at lave en markedsanalyse for at kunne belyse hvilken eventuel målgruppe som Sparekassen Kronjylland vil kunne få eller kunne koncentrere sig om, som sin primære kundegruppe, samt hvilke muligheder de vil have for at kunne etablere eller opkøbe Fynske Banks filial beliggende i Odense. Markedsanalysen indeholder demografi, indkomst, uddannelse og konkurrentanalyse som inkluderer Porters Five Forces modellen, hvor de første tre parametre belyser at Sparekassen Kronjyllands kernemålgrupper vil være de studerende og den traditionelle formuende kernefamilie, samt konkurrentanalysen som belyser hvordan konkurrencen er på markedet og hvordan kundernes forhandlingsstyrke er.

Der er en stor konkurrence fra substituerende produkter da mange af privat – og erhvervskunderne vælger leasing i stedet for at låne til biler, maskiner osv. og at udbydere af forbrugsfinansiering er steget de sidste par år, samt de er blevet meget konkurrencedygtig på prisen. Kunderne har en meget større forhandlingsstyrke end tidligere, da der nu er masser af muligheder for at sammenligne priser

³⁰ https://da.wikipedia.org/wiki/Sparekassen_Kronjylland

og produkter inden man tager den endelig beslutning og de nye udbydere på markedet vil med stor sandsynlighed være internetbaserede pengeinstitutter eller større amerikanske/europæiske virksomheder, såsom Apple, Google og Amazon, der har kapitalen i baghånden for at kunne være konkurrencedygtige.

De eksisterende 16 pengeinstitutter/sparekasser som befinder sig i Odense, bruger primært 5 forskellige handlingsparametre for at differentiere sig fra konkurrenterne på et heterogent marked med mange udbydere, hvor der er monopolistisk konkurrence idet der er mange forskellige præferencer indenfor de forskellige produkter, som bankerne tilbyder deres forbrugere.

5. Regnskabsanalyse

Udover gennemgangen af bankerne og markedsanalysen analyserer vi på de udvalgte nøgletal over en 5-årig periode fra 2014 til 2018. Ligeledes sammenlignes ROE og ROA med peer gruppe 2, da det er denne Sparekassen Kronjylland hører under.

Vi har lavet vores nøgletalsberegninger i Excel, og vores input for både Sparekassen Kronjylland og Fynske Bank fremgår af figurerne herunder:

| Oplysninger om Sparekassen Kronjylland tDKK. | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Årets resultat | 283.077 | 361.902 | 274.523 | 251.244 | 150.828 |
| Egenkapital | 3.903.591 | 3.569.200 | 3.161.498 | 2.897.624 | 2.672.020 |
| Balance | 26.422.202 | 23.303.007 | 21.844.546 | 19.436.078 | 16.710.545 |
| Netto resultat | 230.845 | 302.454 | 221.825 | 198.835 | 116.220 |
| Udbytte | 10.147 | 1.380 | - | - | - |
| Renteudgifter | 42.115 | 49.520 | 55.092 | 67.597 | 109.141 |
| Pulje | 622.208 | 164.620 | 192.411 | 186.465 | - |

Tabel 1: Regnskabstal for Sparekassen Kronjylland ³¹

| Oplysninger om Fynske Bank tDKK. | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Årets resultat | 92.761 | 91.462 | 87.624 | 42.008 | 52.256 |
| Egenkapital | 1.041.891 | 979.876 | 927.550 | 867.085 | 844.253 |
| Balance | 7.128.979 | 6.572.063 | 6.289.846 | 5.802.230 | 5.660.325 |
| Netto resultat | 83.491 | 74.694 | 72.929 | 36.896 | 46.819 |
| Udbytte | 4.701 | 7.635 | 8.209 | 6.409 | 5.254 |
| Renteudgifter | 6.687 | 8.449 | 14.341 | 20.135 | 32.741 |
| Pulje | 491.760 | 484.355 | 404.992 | 334.626 | 300.960 |

Tabel 2: Regnskabstal for Fynske Bank ³²

³¹ Tabel 1: Regnskabstal for Sparekassen Kronjylland

³² Tabel 2: Regnskabstal for Fynske Bank

På baggrund af input i tabellerne herover har vi lavet figuren herunder, hvor vi har samlet ROE, ROA, ICGR og WACC for Sparekassen Kronjylland samt Fynske Bank.

| 2014 | ROE | ROA | ICGR | WACC |
|-------------------------|--------|-------|-------|-------|
| Sparekassen Kronjylland | 5,64% | 0,90% | 4,35% | 1,31% |
| Fynske Bank | 6,19% | 0,92% | 4,92% | 1,46% |
| | | | | |
| 2015 | ROE | ROA | ICGR | WACC |
| Sparekassen Kronjylland | 8,67% | 1,29% | 6,86% | 1,06% |
| Fynske Bank | 4,84% | 0,72% | 3,52% | 1,31% |
| | | | | |
| 2016 | ROE | ROA | ICGR | WACC |
| Sparekassen Kronjylland | 8,68% | 1,26% | 7,02% | 0,96% |
| Fynske Bank | 9,45% | 1,39% | 6,98% | 1,24% |
| | | | | |
| 2017 | ROE | ROA | ICGR | WACC |
| Sparekassen Kronjylland | 10,14% | 1,55% | 8,44% | 0,97% |
| Fynske Bank | 9,33% | 1,39% | 6,84% | 1,21% |
| | | | | |
| 2018 | ROE | ROA | ICGR | WACC |
| Sparekassen Kronjylland | 7,25% | 1,07% | 5,65% | 0,98% |
| Fynske Bank | 8,90% | 1,30% | 7,56% | 1,15% |

Tabel 3: Nøgletaloversigt³³

Således fremgår vores nøgletal for begge banker af ovenstående tabel. Det er vores tanke at denne giver et samlet overblik over udviklingen i både ROE, ROA, ICGR og WACC for begge pengeinstitutter. Vi vil i de følgende afsnit beskrive udviklingen, og baggrunden herfor, for de enkelte nøgletal.

5.1 Peer Group

Finanstilsynet udarbejder en oversigt³⁴ over de forskellige peer groups, og denne benytter vi i vores sammenligning. Denne oversigt laves både på baggrund af helårsdata og halvårsdata. Der foreligger endnu ikke hverken halv-, eller helårstal fra 2018, hvorfor vores tal i sammenligning af ROE og ROA er baseret på 2017-tal. Vi har valgt at arbejde med disse tal, da vi mener sammenligningen giver en god indikation af hvor Sparekassen Kronjylland placerer sig i gruppen. Vi er med på at det kan virke besynderligt at sammenligne to forskellige perioder, men det er vigtigt for os at have så friske tal som muligt på bankerne, som netop er kommet med årsrapporter (ultimo februar).

³³ Tabel 3: Nøgletaloversigt

³⁴ <https://finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Statistik/Noegletal>

De banker der indgår i tallene fra gruppen fremgår herunder:

| Gruppe 2 - Arb. kapital over 12 mia. kr. | | |
|---|------------------------------|---------------------------|
| 400 Lån og Spar Bank A/S | 7730 Vestjysk Bank A/S | 9380 Spar Nord Bank A/S |
| 522 Sparekassen Sjælland-Fyn A/S | 8099 Nordjyske Bank A/S | 9686 Den Jyske Sparekasse |
| 1149 Saxo Bank A/S | 9070 Sparekassen Vendsyssel | |
| 5301 Arbejdernes Landsbank, Aktieselskab | 9217 Jutlander Bank A/S | |
| 7670 Ringkjøbing Landbobank, Aktieselskab | 9335 Sparekassen Kronjylland | |
| Institutter i alt: 12 | | |

Figur 11: Peer Gruppe 2³⁵

Vores sammenligning er med hele peer gruppe 2 for at holde fokus på selve kommenteringen, der er således ikke udtaget data ud som eventuelt ville kunne have indvirkning på beregningerne (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 41; se bilag 4)..

De anvendte gennemsnitstal for peer gruppe 2, fremgår af nedenstående tabel:

| Gruppe 2 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ROE, før skat | 7,69% | 4,47% | 2,80% | 4,96% | 2,79% |
| ROA | 1,85% | 1,05% | 0,73% | 1,24% | 0,61% |

Tabel 4: Nøgletal for Peer gruppe 2³⁶

5.2.1 ROE – Return on Equity

Return on Equity eller egenkapitalsforrentningen, vil vi benytte til at sammenligne Sparekassen Kronjylland og peer gruppe 2's rentabilitet. Egenkapitalsforrentningen viser hvor gode virksomhederne er til at forrente deres respektive egenkapital, og dermed deres evne til at skabe afkast til deres ejere i form af aktionærer m.v.

De forventninger man måtte have til egenkapitalens forrentning, afhænger af mange forskellige aspekter. Primært mener vi det skal ses i forhold til den risikofrie rente. En virksomhed man vælger at investere risikovillig kapital i, skal gerne give et afkast der er højere end hvad man kan placere sine midler til risikofrit. Der kan som rentemarkedet ser ud nu ikke forventes noget nævneværdigt i risikofri rente. Til denne skal der ligges en risikopræmie, da man i yderste instans risikerer at miste det investerede beløb. Derfor kan man sige at egenkapitalsforrentningen må forventes at være højere, jo større risikoen ved investeringen er (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 42; se bilag 4)..

³⁵ Figur 11: Peer gruppe 2 oversigt fra Finanstilsynets årsdatarapport 2017

³⁶ Tabel 4: Nøgletal for Peer gruppe 2

For pengeinstitutter såvel som andre virksomheder er egenkapitalsforrentningen et meget vigtigt nøgletal, da investorer vil ligge stor vægt på netop dette. Det kan være svært at tiltrække investorer, hvis man ikke kan levere varen på dette nøgletal, da det som beskrevet kan fungere som dokumentation for evnen til at investere deres kapital.

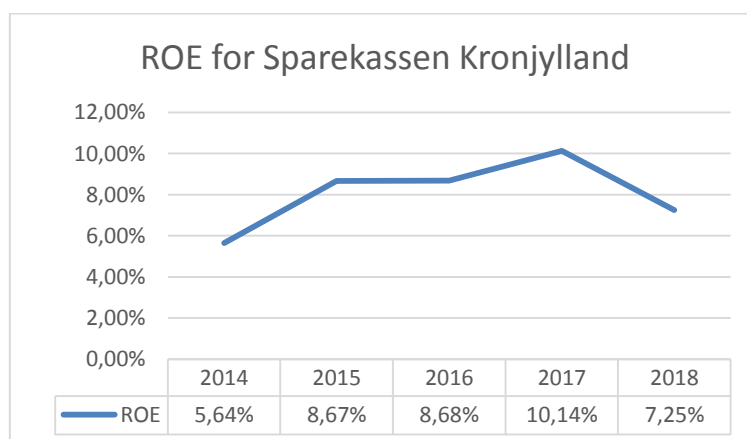
ROE kan i sagens natur alene påvirkes på to forskellige måder. Enten ved at forhøje resultat efter renter, eller ved at formindske egenkapitalen. Egenkapitalen kan eksempelvis formindskes ved at udbetale udbytte til aktionærene. Dette er dog langt fra ønskværdigt, da det vil have negative konsekvenser for solvensen, da den indgår i beregningen af denne. Samtidig stilles der større og større krav til hvor meget egenkapitalen som minimum skal udgøre når vi har med pengeinstitutter at gøre jævnfør CRD IV.

I Sparekassen Kronjyllands tilfælde har nøgletallet ikke helt samme betydning, da de ikke skal tiltrække aktionærer og ultimativt udbetale udbytte til deres aktionærer. Derimod skal de leve op til deres mål om at betale en vis rente til deres garantanter, og støtte lokalsamfundet som beskrevet i afsnittet omkring Sparekassen Kronjylland. Såfremt Sparekassen Kronjylland på sigt lader sig børsnotere vil der være et langt større fokus på dette nøgletal. Vi mener dog stadig det er et væsentligt nøgletal, og tjener til sammenligning med de øvrige pengeinstitutter, da det beskriver deres evne til at skabe afkast (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 42-43; se bilag 4)..

ROE beregnes som anført herunder:

$$\text{Resultat efter renter} \times 100 / \text{Egenkapital}$$

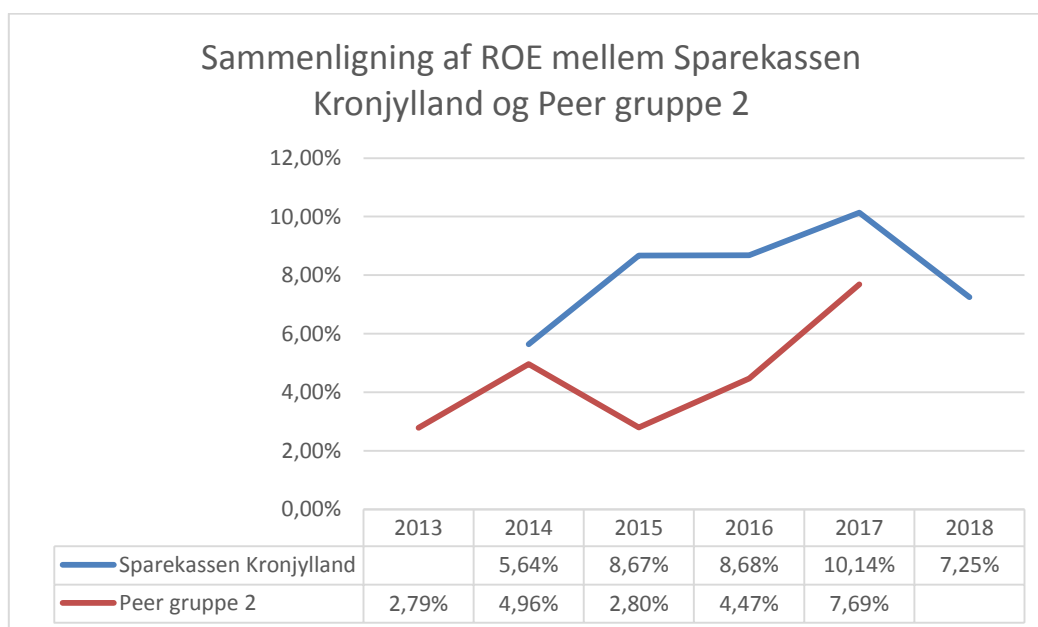
Det giver os følgende graf for udviklingen i Sparekassen Kronjyllands egenkapitalsforrentning.



Figur 12: ROE, Sparekassen Kronjylland.³⁷

Set over hele den 5-årige analyseperiode udvikler ROE sig fra 5,64 % i 2014 til 7,25 % i 2018. Det svarer til en forbedring over hele perioden på mere end 28 %, hvilket må siges at være yderst tilfredsstillende. Dog ses et markant fald fra 2017 til 2018.

Når vi sammenligner med peer gruppe 2 ses at der overordnet set har været en lignende tendens for hele gruppen af sammenlignelige banker. Som det fremgår af grafen herunder har peer gruppe 2's ROE udviklet sig fra 2,79 % i 2013 til 7,69 % i 2017, altså svarende til en fremgang på hele 175 %. Ud fra vores beregninger starter peer gruppen dog også fra et langt lavere niveau end Sparekassen Kronjylland.

Figur 13: ROE, sammenligning³⁸

Fra 2014 til 2017 ses en stigning fra 5,64 % til 10,14 %, og herfra et markant fald til 7,25 % i 2018, men set over hele perioden er udviklingen overordnet set positiv. Der forekommer en skævvridning i grafen for peer gruppen, da denne slutter i 2017 jævnfør tidligere forklaring heraf. Udviklingen over perioden viser dog, at det er gået frem for Sparekassen Kronjylland såvel som peer gruppen som helhed.

³⁷ Figur 12: ROE, Sparekassen Kronjylland

³⁸ Figur 13: ROE, sammenligning

For Sparekassen Kronjylland ses en kraftig stigning i resultatet før Skat som går fra mDKK 143 i 2014 til mDKK 283 i 2018, svarende til en fremgang på næsten 100 % i perioden. Hertil kan nævnes at 2017 som betragtes som rekordår stikker ud med et resultat før Skat på hele mDKK 361. Årsagen til denne kraftige stigning skal nødvendigvis findes i resultatopgørelsen. Der er flere væsentlige poster der har afgørende effekt på resultatopgørelsen. Netto rente-, og gebyrindtægter stiger fra 942 millioner i 2014 til 1.026 millioner i 2018. Der er altså en fremgang over hele perioden på ca. 9 %, hvilket vurderes at være tilfredsstillende. Men det alene kan selvsagt ikke forklare hvorfor der har været en så stor stigning i Sparekassen Kronjyllands resultater.

Der ses i perioden en svingende indtægt fra kursreguleringer, og heller ikke her finder vi årsagen til de markante forbedringer i resultaterne over perioden, men der ligger en del af forklaringen på det flotte 2017 regnskab.

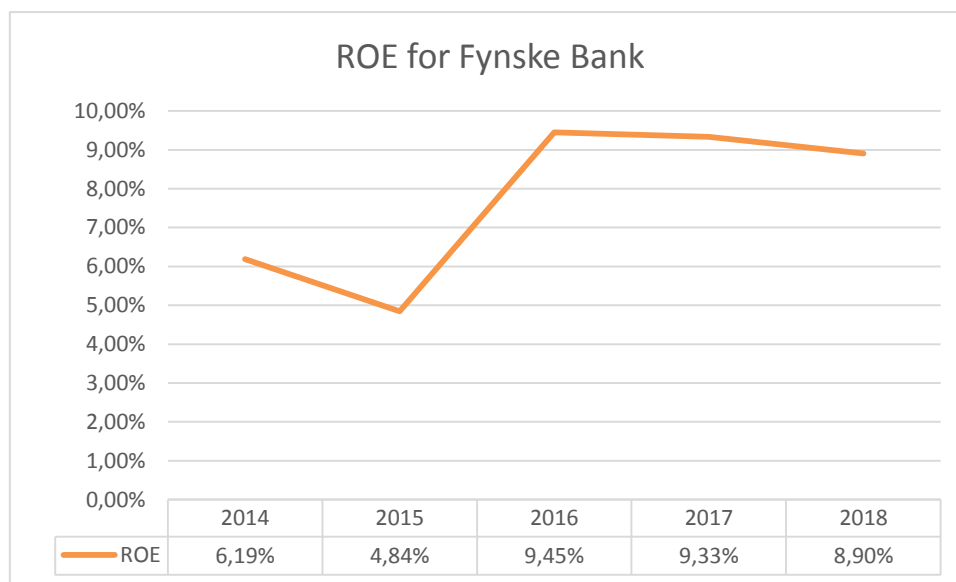
Udgifterne til personale og administration stiger fra 609 millioner i 2014 til 817 millioner i 2018. Her er altså tale om en stigning på 34 % over en periode på 5 år, hvor indtægterne fra den primære bankdrift er steget med 9 %. Dette er isoleret set ikke hensigtsmæssigt, men det giver god mening når det sammenholdes med vores beskrivelse af filialåbninger og ønsker om vækst samt tiltagende myndighedskrav. Dels er det forventeligt at de tiltagende regulatoriske krav vil medføre øgede omkostninger til netop personale og administration, dels er der åbnet flere nye filialer, som endnu ikke nødvendigvis bidrager til indtjeningen i Sparekassen, og der derfor kan gå en årrække for de nyetablerede filialer slår igennem i regnskabet på indtjeningsiden.

Umiddelbart kan den primære årsag til den markante forbedring i årets resultat over perioden findes under posten nedskrivninger på udlån og tilgodehavender. I 2014 nedskrives ikke mindre end 200 millioner, og dette nedbringes i 2015 til en nedskrivning på 105 millioner. Herfra lader der til at komme mere styr på nedskrivninger, som kommer på et mere anstændigt niveau. I 2017 ser vi en tilbageførsel af tidligere nedskrevet beløb for 43 millioner som påvirker resultatet for 2017 positivt.

Trods de markant forbedrede resultater er udbyttet i form af renter til garantierne holdt på et fast niveau, hvorved stort set hele overskuddet er blevet direkte overført til egenkapitalen som derfor også er steget markant over perioden. På baggrund af denne beslutning om at øge egenkapitalen er der i sagens natur en grænse for hvor meget ROE har kunnet forbedres.

Sparekassen Kronjylland vurderes dog at have en solvens der såfremt de måtte ønske det tillader at egenkapitalen nedbringes, hvorved ROE ville kunne forbedres markant på baggrund af stigningen i deres resultater.

Fynske Banks egenkapitalsforrentning fremgår af tabellen herunder:



Figur 14: ROE, Fynske Bank³⁹

Set over hele den 5-årige analyseperiode udvikler ROE sig fra 6,19 % i 2014 til 8,90 % i 2018. Det svarer til en forbedring over hele perioden på næsten 44 %, hvilket må siges at være yderst tilfredsstillende. Dog ses en faldende tendens fra 2016 og frem, men det ligger stadig på et fornuftigt niveau. Ser vi på tallene over hele analyseperioden falder deres renteindtægter fra 174 millioner til 146 millioner, dog er gebyrindtægterne stigende så de samlede netto rente-, og gebyrindtægter er stort set uændret fra 2014 til 2018. Udgifterne til personale og administration er, som det formentlig er tilfældet for hele sektoren, steget fra 180 millioner til 205 millioner, svarende til en stigning på næsten 14 %.

Den forbedring i resultat før skat som ligger til grund for udviklingen i ROE fra 52 millioner til 93 millioner er således sket på baggrund af kursreguleringer og påbegyndt tilbageførsel af nedskrivninger mod nedskrivninger i starten af analyseperioden. Forbedringen i ROE er således ikke på baggrund af en forbedret bankdrift trods kundetilgang (2.700 i 2018) og vækst i udlån.⁴⁰

³⁹ Figur 14: ROE, Fynske Bank

⁴⁰ Fynske Bank Årsrapport 2018 side 3

5.2.2 ROA – Return on Assets

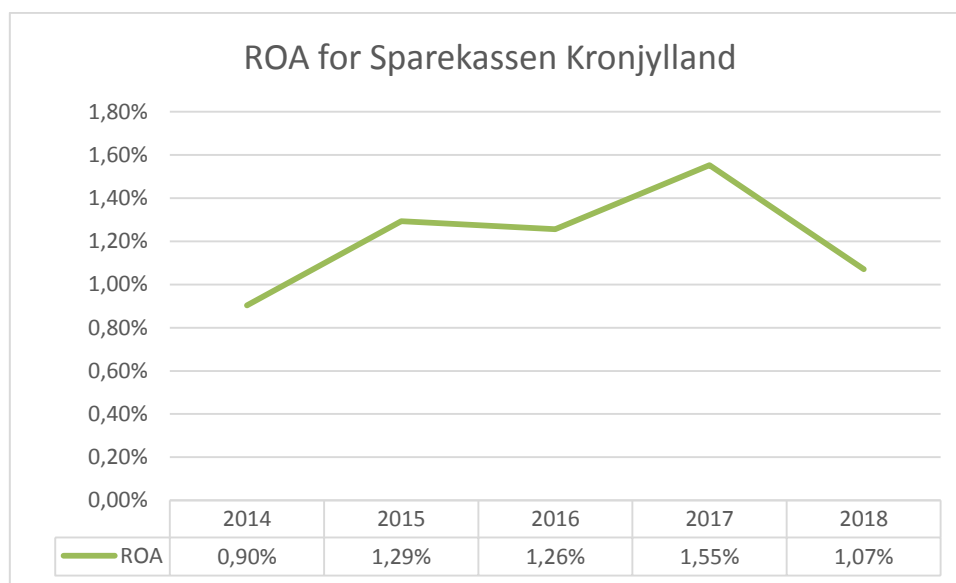
ROA, eller afkastningsgraden, beskriver virksomhedens evne til at forrente den samlede kapital. Det giver således en indikation af hvor god virksomheden er til at tjene penge på egenkapitalen samt fremmedkapitalen. Det er derfor et meget vigtigt nøgletal i forbindelse med analyse af et pengeinstitut, da de som udgangspunkt har en høj gearing, og fremmedkapital derfor udgør en stor post i den samlede balance.

Der er to muligheder for at forbedre ROA. Dette kan ske ved at forbedre årets resultat efter Skat mere end man øger de samlede aktiver, eller ved en slankning af balancen (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 45; se bilag 4)..

ROA beregnes som anført herunder:

$$\text{Årets resultat efter Skat} / \text{Totale aktiver} \times 100$$

Det giver os følgende graf for udviklingen i Sparekassen Kronjyllands afkastningsgrad.

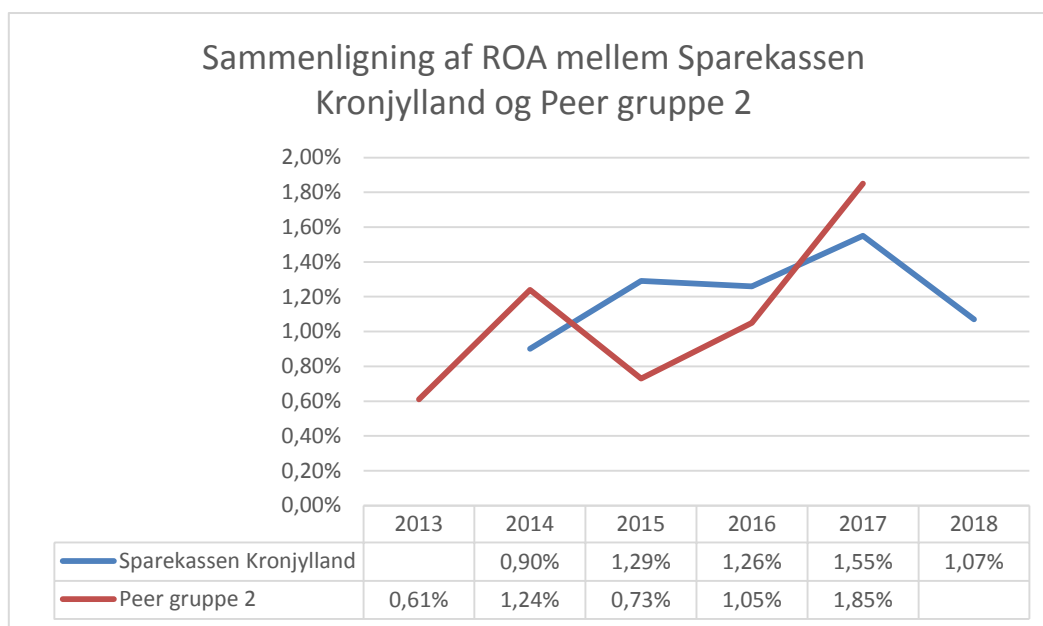


Figur 15: ROA, Sparekassen Kronjylland⁴¹

Som det fremgår af figuren herover, så følger udviklingen i Sparekassen Kronjyllands afkastningsgrad udviklingen i egenkapitalsforrentning. Der er således en positiv udvikling i analyseperioden, men med et knæk i negativ retning fra 2017 til 2018. Den går således fra 0,90 % i 2014 til 1,07 % i

⁴¹ Figur 15: ROA, Sparekassen Kronjylland

2018. Dette svarer til en stigning på lidt mindre end 19 %. Sammenholder vi afkastningsgraden med peer gruppe 2, ser vores graf ud som herunder:



Figur 16: ROA, sammenligning⁴²

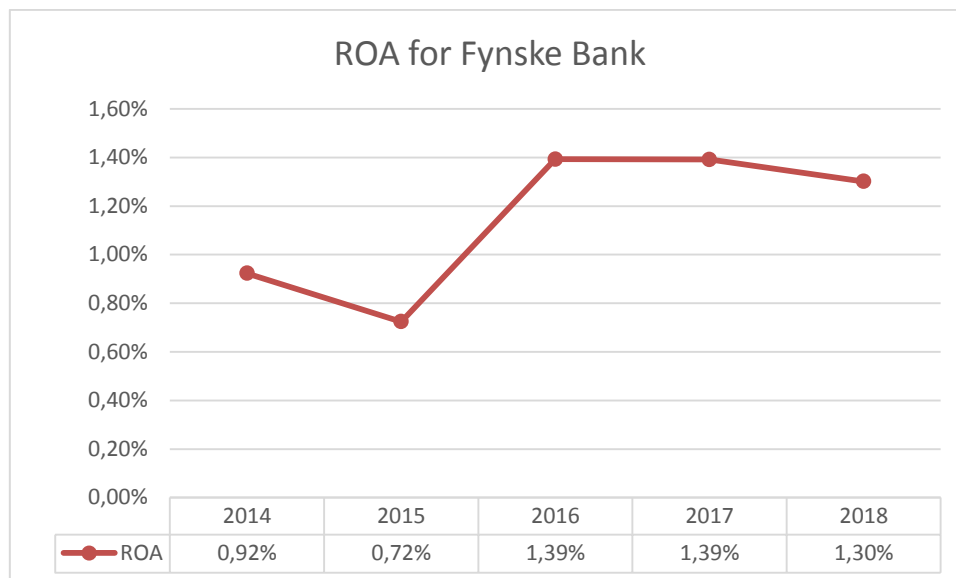
Den positive udvikling på afkastningsgraden som Sparekassen Kronjylland har oplevet i perioden overgås altså af peer gruppen, som fra et lavere udgangspunkt på 0,61 % i 2013 ender med 1,85 % i 2017, altså en fremgang på mere end 200 %.

Vi må konkludere at afkastningsgraden udvikler sig positivt for Sparekassen om end peer gruppens udvikling har været bedre i perioden.

For Sparekassen Kronjyllands vedkommende skyldes det primært forbedringen i resultat før Skat, hvor udviklingen er beskrevet i afsnittet omkring ROE.

For Fynske Bank kan vi se udviklingen i ROA i tabellen herunder:

⁴² Figur 16: ROA, sammenligning



Figur 17: ROA, Fynske Bank⁴³

Som det fremgår af figuren herover, så følger udviklingen i Fynske Banks afkastningsgrad udviklingen i egenkapitalsforrentning. Der er således en positiv udvikling i analyseperioden, dog ses en faldende tendens fra 2016 og frem, men ROA ligger stadig på et fornuftigt niveau. Den går således fra 0,92 % i 2014 til 1,30 % i 2018. Dette svarer til en stigning på lidt mere end 41 %.

5.2.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate

ICGR kan være med til at belyse virksomhedens evne til at generere egenkapital. Nøgletallet er væsentligt for pengeinstitutter, da de med de tiltagende stramninger i kapitalkravene er meget afhængige af deres kapitalisering. Ligeledes er evnen til at kunne fremskaffe kapital vigtigt såfremt instituttet fortsat vil vækste. Som udgangspunkt sker væksten for et pengeinstitut ved at øge udlånsporteføljen, og dermed alt andet lige også de risikovægtede poster. Ultimativt betyder det derfor øgede krav til, hvor meget kapital de skal ligge til side, for at opretholde kravene til solvensen. I takt med udlånsvæksten skal pengeinstituttet derfor være i stand til at genere den fornødne kapital. Alternativt skal tæres på komfortbuffer, eller hentes fornøden kapital i markedet.

Især efter finanskrisen er det ikke nødvendigvis blevet lettere at skaffe kapital i markedet, så det er en klar fordel, hvis man som pengeinstitut er i stand til at generere den nødvendige kapital selv. Det kan også have en selvforstærkende effekt, da et pengeinstitut der er velkapitaliseret og selv kan generere den nødvendige kapital alt andet lige også vil have langt nemmere ved at hente kapital ude i markedet, og ikke mindst til en fornuftig pris.

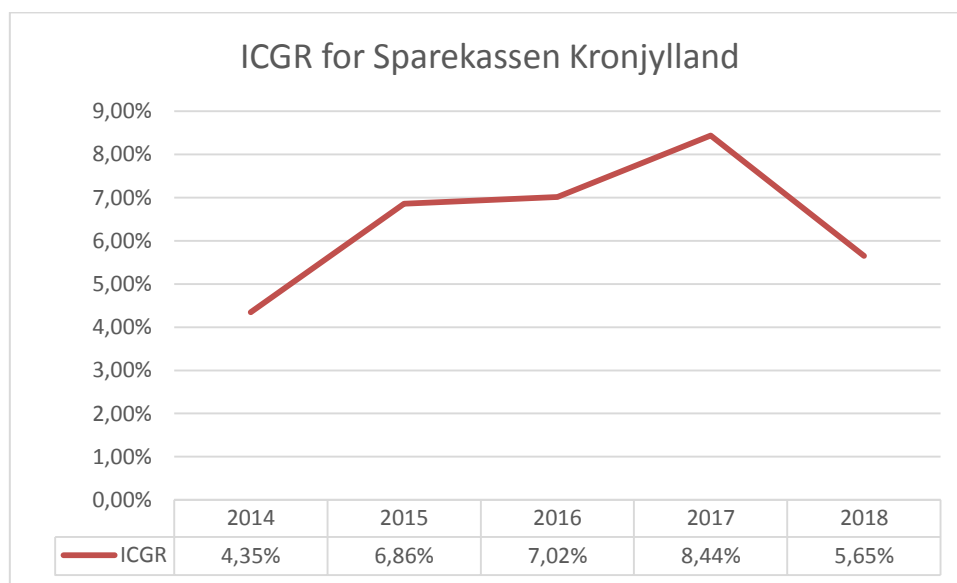
⁴³ Figur 17: ROA, Fynske Bank

ICGR skal som udgangspunkt være så høj som muligt, da det giver mulighed for at vækste uden at det vil påvirke solvensen i en negativ retning. Såfremt ICGR er negativt, vil det betyde at der er behov for at slanke balancen for at kunne opretholde en tilsvarende solvens (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 47-48; se bilag 4)..

ICGR beregnes som anført herunder:

$$\text{(Nettoresultat – udbytte) / Egenkapitalen}$$

I 2014 var Sparekassen Kronjyllands ICGR på 4,35 % og i 2018 var den på 5,65 %, det er en samlet stigning på 1,3 procentpoint eller 29,88 %. Det er tilfredsstillende at Sparekassen Kronjyllands ICGR stiger over de seneste 5 år⁴⁴, hvilket også illustreres i nedenstående figur, men hvis man kigger mere dybdegående i regnskabsperioden kan man endvidere se at der er et fald fra 2017 til 2018 fra 8,44 % til 5,65 % som er et fald på 2,79 procentpoint eller 49,38 %. Vi vil ligeledes komme ind på hvilke parametre som har indflydelse på faldet i Sparekassen Kronjyllands ICGR senere i dette afsnit.



Figur 18: ICGR, Sparekassen Kronjylland⁴⁵

Fra 2014 til 2017 er ICGR steget i et moderat og fornuftigt tempo og hvis man kigger isoleret på de to hovedpunkter, som man beregner ICGR ud fra, så er det resultat efter skat og egenkapital, som vi

⁴⁴ Baseret på Sparekassen Kronjyllands årsrapporter fra 2014-2018

⁴⁵ Figur 18: ICGR, Sparekassen Kronjylland

dernæst vil beskrive for at se, hvordan Sparekassen Kronjyllands udvikling har været i de to hovedtal, samt at få et bedre overblik over deres økonomi.

Sparekassen Kronjyllands resultat efter Skat var på tDKK 116.220 i 2014 og i 2017 var det på tDKK 302.454 og det er en stigning på tDKK 186.234 eller svarende til 160 %, og deres resultat før Skat i 2018 var faldet til tDKK 230.845 svarende til et fald på tDKK 71.609 eller 31 %.

Hvis man kigger nærmere på tallene i deres årsrapporter fra 2014 til 2018 kan man se at deres omsætning stort set er den samme i alle regnskabsårene, dog men en lille stigning i 2018. Denne skyldes primært gebyrindtægter, grundet tilgangen af flere kunder i det sidste års tid, men det er posten nedskrivning på udlån og tilgodehavender samt kursreguleringer, som er faldet fra 2017 til 2018 der er skyld i det negative udsving i Sparekassen Kronjyllands udvikling i deres resultat før Skat.

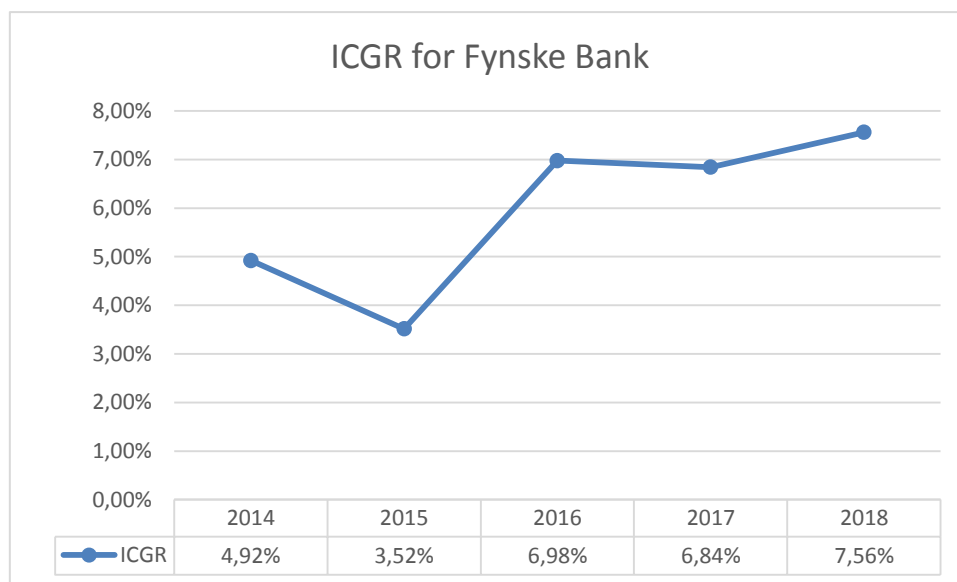
Sparekassen Kronjyllands egenkapital har været i en gunstig udvikling fra 2014 til 2018, hvor deres egenkapital var tDKK 2.672.020 imod tDKK 3.903.591 i 2018 og det er en stigning på tDKK 1.231.571 eller 46 %. Den største stigning i Sparekassen Kronjyllands egenkapital har været fra 2016 til 2017, hvor stigningen var på tDKK 407.702 eller 12,9 %, og fra 2017 til 2018 steg den med tDKK 334.391 eller 9,3 %. Det skyldes primært at de i oktober 2016 valgte at forhøje garantindskuddet for både deres private – og erhvervs-kunder. For deres privatkunder valgte de at sætte garantindskuddet op fra kr. 20.000 til kr. 50.000, og for deres erhvervs-kunder hedder indskuddet nu tDKK 100, det har faktisk medført at deres garantindskud er steget fra tDKK 649.000 til tDKK 1.007.353, hvilket er en stigning på tDKK 358.353, og det udgør en samlet stigning på 55 % den samlede stigning fra 2016 til 2018.

Sparekassen Kronjyllands udbytte til deres garantindskydere er også steget i hele regnskabsperioden, grundet at den samlede andel af garantkapitalen er blevet markant større efter udvidelse af det maksimale garantindskud hos kunderne. Sparekassen Kronjyllands betaling af Skat er steget frem til og med 2017, grundet at deres resultat er blevet større end de forgangne år, hvor årsresultaterne har været lavere, grundet de store nedskrivninger og i 2018 er betaling af Skat faldet, grundet lavere årsresultat, store nedskrivninger samt kursreguleringer.

Alt i alt har Sparekassen Kronjylland en fornuftig udvikling på deres ICGR, hvor deres både deres resultat før Skat og egenkapital er steget med henholdsvis 98 % og 46 % i hele regnskabsperioden, dog er der sket et fald fra 2017 til 2018. Med henblik på stigningen i egenkapitalen med 46 % har det ligeledes medført en forøgelse på deres balance med 46 %, og dermed opretholdes en fornuftig

egenkapital i forhold til deres samlede balance, som man også kalder capital ratio. Hvis man kigger i samme periode, så er Sparekassen Kronjyllands balance steget med 58 % og deraf kan man udlede at de stadig har mulighed for at vækste uden at det vil påvirke deres solvens i en negativ retning.

I nedenstående figur kan man se udviklingen af ICGR for Fynske Bank.



Figur 19: ICGR, Fynske Bank⁴⁶

Fra 2014 til 2018 er ICGR steget fra 4,92 % til 7,56 %, og det er en stigning på 2,64 procentpoint eller 53 %, ved et dybere kig på figuren kan man se at Fynske Banks ICGR er gået op og ned igennem de sidste fem regnskabsår.

Deres resultat efter Skat er steget fra tDKK 46.819 til tDKK 83.491, som er en udvikling på tDKK 36.672 eller 78 % og det skyldes primært at kursreguleringer er steget og nedskrivningerne på udlån er faldet, selvom at nettorenteindtægterne – og gebyrerne er faldende.

Egenkapitalen er steget fra tDKK 844.253 til tDKK 1.041.891 i samme regnskabsperiode og det er en stigning på tDKK 197.638 eller 23 % og det skyldes primært at det overførte resultat er blevet større end tidligere. Deres balance er ligeledes steget med 25 % igennem de sidste fem år.

Alt i alt går det egentligt meget godt for Fynske Bank, da deres ICGR er blevet forbedret, dog skal de være bekymrede, da deres nettorenteindtægter – og gebyrer er faldende, og det kan tyde på at kundeaktiviteten er stagneret.

⁴⁶ Figur 19: ICGR, Fynske Bank

5.2.4 WACC – Weighted Average Cost of Capital

WACC er interessant da pengeinstitutters kerneforretning som udgangspunkt må antages at være at levere udlån. Derfor er det interessant at se på hvad de betaler for den kapital der skal benyttes til at funde udlånet samt være med til at sikre at de kan leve op til de fastsatte kapitalkrav, da dette er væsentligt for at kunne fortsætte drift og vækst.

WACC giver et billede af ovenstående da det beskriver hvad der er i vægtet gennemsnit betales for kapital i pengeinstituttet.

WACC udregnes som anført herunder:

$$k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L) \quad (9.4)$$

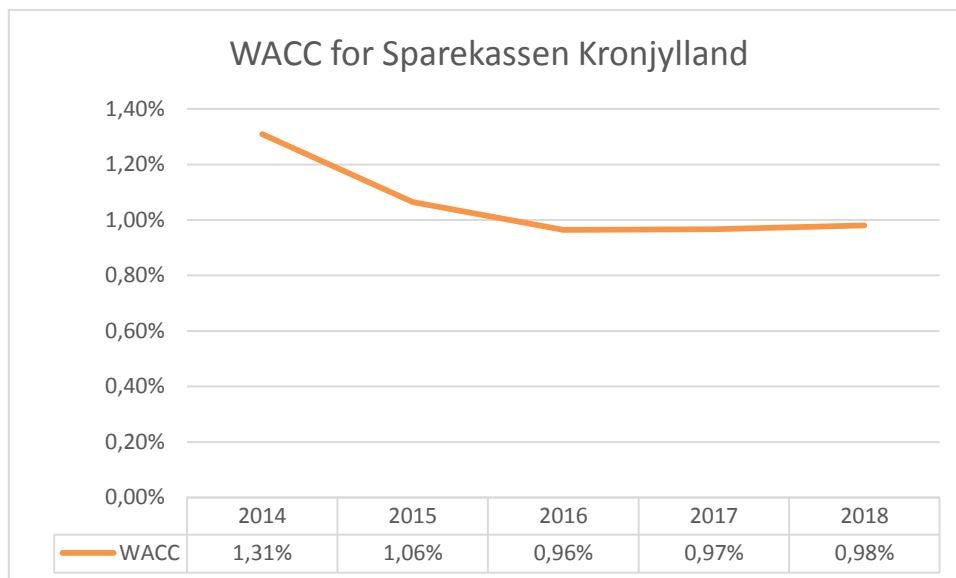
where

- k_w = weighted average cost of capital of new funds
- k_d = cost of interest-bearing liabilities
- T = corporate tax rate
- L = ratio of liabilities to assets.
- k_e = cost of equity

For at få det bedste overblik over Sparekassen Kronjyllands WACC, vil vi beskrive hvert enkelt element, som fremvises i ovenstående formel. Det vil også give et bedre overblik over hvilket led, som udgør en gunstig eller ugunstig stigning i Sparekassen Kronjyllands WACC. Formlen er bestående af følgende led (Kongsbak & Staugaard 2018; Analyse af Sparekassen Kronjylland; side 50-51; se bilag 4):

- K_d : Det er de gennemsnitlige låneomkostninger og det vil sige deres renteomkostninger, som er forbundet med den lånte kapital
- Selskabsskat: Selskabsskatten bliver automatisk reduceret ud fra den nuværende lovgivning
- Balance, pulje og egenkapital for Sparekassen Kronjylland
- K_e : Omkostninger til egenkapitalen, hvor betaværdien er sat til 1⁴⁷ = CAPM
- Markedskrav til afkast: Værdien er sat til 5 %

⁴⁷ Betaværdien er sat til 1, da vi har valgt at følge markedet fuldstændig



Figur 20: WACC, Sparekassen Kronjylland⁴⁸

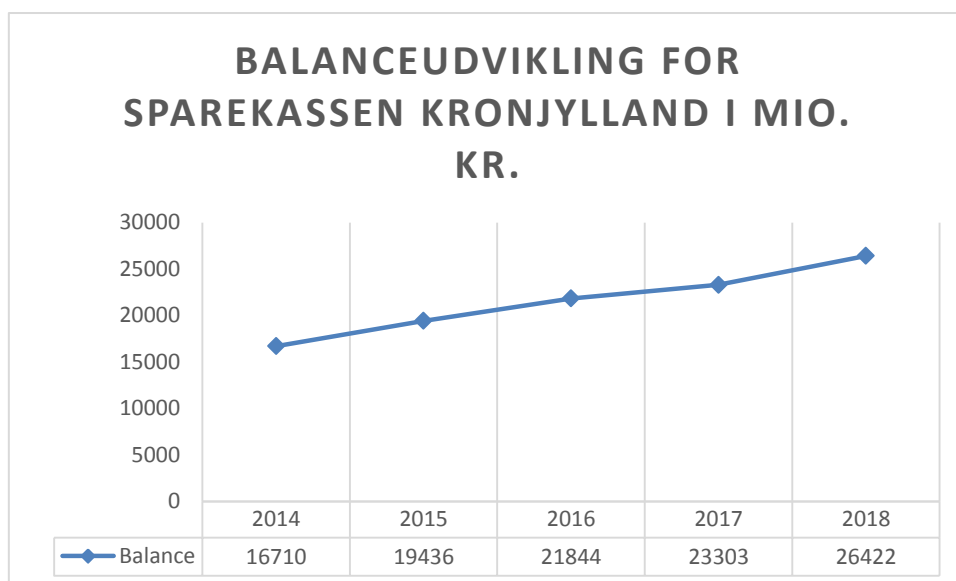
Ovenstående figur illustrerer udviklingen for WACC hos Sparekassen Kronjylland over en regnskabsperiode fra 2014 til og med 2018. Deres WACC startede på 1,31 % i 2014 og er faldet frem mod 2018, hvor deres WACC nu er på 0,98 %, et fald på 0,33 procentpoint eller cirka 33 %. Ved at kigge nærmere på de enkle led i formlen, kan man se at faldet skyldes flere årsager, som bliver beskrevet i de kommende afsnit.

Hvis man kigger nærmere på K_d , som er deres gennemsnitlige renteomkostninger set i forhold til deres samlede renteudgifter sat i forhold til deres samlede balance hvor pulje og egenkapital er fratrukket. De samlede renteudgifter for Sparekassen Kronjylland er faldet fra tDKK 108.498 til tDKK 42.115, som er et fald på tDKK 66.383 eller 157 %, og det store fald i Sparekassen Kronjyllands samlede renteudgifter henover de sidste fem år skyldes primært to årsager, hvor den første er at de højrentekonti, som man tilbød kunderne er udløbet og fremadrettet blevet forrentet med en markant lavere rente end man havde set tidligere i Sparekassens historie, og den anden årsag er at man har lavet et par prisjusteringer henover de forskellige år.⁴⁹ Det andet forhold som har en relation til K_d og dermed kan påvirke Sparekassen Kronjyllands gennemsnitlige renteomkostninger er deres balance, som er steget fra tDKK. 16.696.816 i 2014 til tDKK 26.422.202 i udgangen af 2018. Det er en stigning på tDKK. 9.725.386 eller cirka 58 %, og som man kan se har deres samlede balance udviklet sig i en meget gunstig retning de seneste fem regnskabsår og på de følgende to grafer kan

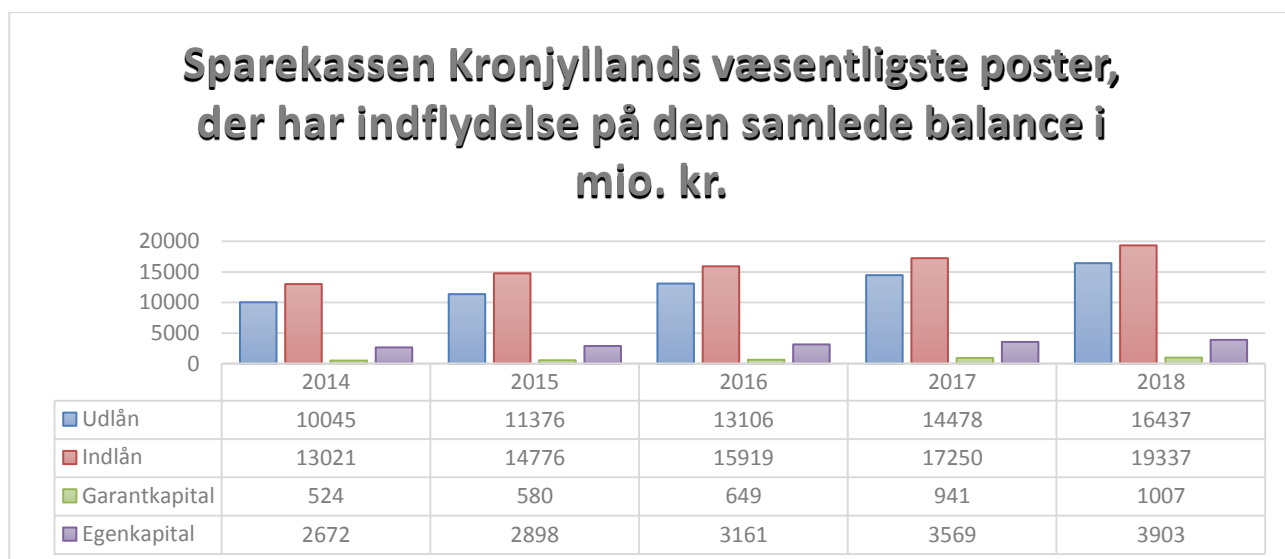
⁴⁸ Figur 20: WACC, Sparekassen Kronjylland

⁴⁹ Blandet fra Sparekassen Kronjyllands årsregnskab fra 2015

man se den samlede udvikling for Sparekassen Kronjyllands balance, samt de fire hovedposter, som har indflydelse på deres balance.



Figur 21: Balance, Sparekassen Kronjylland⁵⁰



Figur 22: Væsentligste poster⁵¹

Hvert eneste år har de haft en udvikling i deres fire mest indflydelsesrige poster, som har en indflydelse på deres samlede balance for året. Deres samlede udlån er steget fra tDKK 10.045.000 i 2014 til tDKK 16.434.000 som er en stigning på tDKK 6.389.000 eller 63 % over de sidste fem regn-

⁵⁰ Figur 21: Balance, Sparekassen Kronjylland

⁵¹ Figur 22: Væsentligste poster

skabsår. Den primære stigning i det samlede udlån skyldes at Sparekassen Kronjylland har formodet at øge deres udlån på trods af en markant forøget hårdere konkurrence på det danske pengeinstitutmarked indenfor de sidste tre til fem år. De har været gode til at skabe et behov for deres eksisterende kunder til at låne endnu mere, samt formået at få nye kunder ind i folden og de nye kunder er primært kommet i de nye markedsområder på Fyn, Aalborg og Sjælland, hvor de har åbnet flere filialer end deres nærmeste konkurrenter⁵² og det har betydet at de er blevet synlige ude blandt danskerne, som har haft et behov for at få finansieret deres drømme og planer. Hvis den tendens de tidligere har haft på udviklingen af deres udlån fortsætter, så ser vi måske også en fremtidig stigning på Sparekassen Kronjyllands udlån, dog kan Finanstilsynets nye regler vedrørende udlån⁵³ til den danske befolkning, som har et behov for skulle finansiere deres nuværende eller fremtidige bolig godt blive en stopklods for deres flotte udvikling, da Finanstilsynets nye regler stiller strengere krav til hvilke lånemuligheder man har til rådighed ud fra nogle specifikke krav.

Sparekassen Kronjyllands indlån er ligeledes steget i hele regnskabsperioden fra tDKK 13.021.000 i 2014 til tDKK 19.337.000 i 2018, som er en stigning på tDKK 6.316.000 eller 48 % og den primære årsag til at stigningen hos Sparekassen Kronjyllands kunder er at den almindelig indlånsrente er forsvundet, samtidig med de tidligere tilbudte højrentekonti er blevet revurderet til en lavere rente end man tidligere havde set. Derfor har mange af deres kunder bevæget sig hen til det punkt, hvor de er begyndt at investere deres penge i stedet for at lade dem stå på kontoen eller lade dem ligge under hovedpuden. Det er også derfor der i årsregnskaberne fra og med 2016 er vist en post, som hedder pulje. Denne dækker over kundernes investering i diverse investeringsforeninger, som Sparekassen Kronjylland tilbyder. Sparekassen Kronjyllands kunder havde i alt investeret for cirka tDKK 622.000 i år 2018 og det er en stigning på tDKK 457.000 fra året før, hvor deres kunder cirka havde investeret for tDKK 165.000⁵⁴.

Samlet set er både deres indlån og udlån steget de sidste fem regnskabsår og man kan sige at det ikke er en god tendens, hvis indlånet stiger, da det koster pengeinstitutterne penge at lade pengene stå hos Nationalbanken. Sparekassen Kronjylland har formået at forøge deres udlån med 63 % og deres indlån med 48 % over de sidste fem år og da udlånsdelen er steget med 15 % mere end indlånsdelen har de på den måde formodet at tjene penge til den samlede bundlinje over de sidste år.

⁵² Årsrapport 2018 side 14

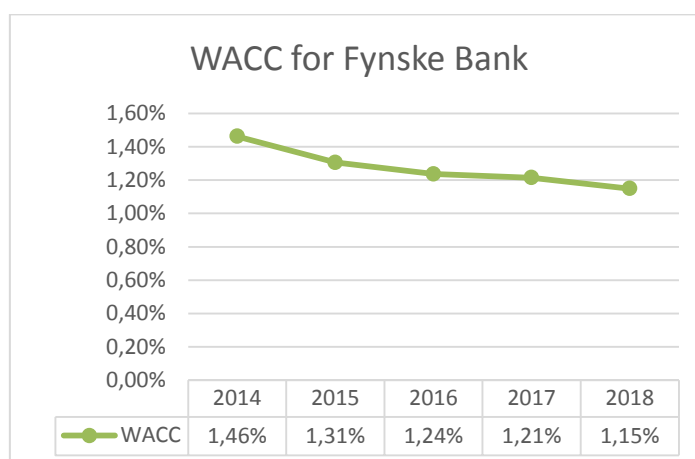
⁵³ <https://finans.dk/privatokonomi/ECE9892880/nu-bliver-boligmarkedet-delt-i-to-se-om-du-er-ramt-af-stramningerne/?ctxref=ext>

⁵⁴ Årsrapport 2018 side 32

Stigningen i deres garantkapital fra tDKK 524.000 i 2014 til tDKK 1.007.000 i 2018 som er en stigning på tDKK 483.000 eller 92 % skyldes primært man har sat garantindskuddet op tilbage i oktober 2016, så både deres privat – og erhvervs-kunder har haft mulighed for at skyde mere ind i Sparekassen Kronjylland, hvis de har haft lyst til det. Deres egenkapital er steget fra tDKK 2.672.000 i 2014 til tDKK 3.903.000 i 2018, hvilket er en stigning på tDKK 1.231.000 eller 46 % og det skyldes at andelen af garantkapitalen er steget over de sidste fem år plus at de har haft mulighed for at overført et positivt årsresultat fra de tidligere år.

Så alt i alt har Sparekassen Kronjyllands WACC den rigtige udvikling henover de sidste fem regnskabsår og hvis de kan forsætte med at få deres WACC til at falde, så vil det være rigtig godt for Sparekassen Kronjyllands fremtidsmuligheder for jo lavere deres WACC er desto bedre, da det koster mindre for dem at finansiere deres udlån og dermed vil deres lave WACC give dem mulighed for at nedsætte priserne til deres kunder i fremtiden og dermed være endnu mere konkurrencedygtige end de tidligere har vist. Eller de kan vælge at fastholde priserne, hvis de er kvalificeret og dygtige nok til at kunne gøre det, for så har de mulighed for at øge deres renteindtægter i fremtiden og dermed samtidig øge deres årsresultat de kommende regnskabsår.

I nedenstående figur kan man se udvikling af WACC for Fynske Bank.



Figur 23: WACC, Fynske Bank⁵⁵

Fynske Banks WACC er faldet fra 1,46 % i 2014 til 1,15 % i 2018, som er svarende til 0,31 procentpoint eller 27 %. De har haft en god udvikling på deres renteudgifter som er faldet fra tDKK 32.741 i 2014 til tDKK 6.687 i 2018, som er svarende til en reduktion på tDKK 26.054 eller 390 %

⁵⁵ Figur 23: WACC, Fynske Bank

og deres balance er steget fra tDKK 5.660.000 til tDKK 7.128.000 i samme periode, som er svarende til en stigning på tDKK 1.468.000 eller 25 %, og ved at kigge nærmere på deres samlede balance kan man konkludere følgende:

Deres udlån er steget over den femårige regnskabsperiode fra tDKK 2.760.000 til tDKK 3.190.000 som er en stigning på 15 %, deres indlån er steget fra tDKK 4.595.000 til tDKK 5.881.000 som er en stigning på 27 % og deres egenkapital er steget fra tDKK 844.000 til tDKK 1.041.000 som er en stigning på 23 %.

Det er godt for Fynske Bank at de formår at få deres WACC til at falde i hele regnskabsperioden, men det er ikke tilfredsstillende at deres indlån stiger mere end deres udlån med 12 % og det kan i sidste ende med at koste dem på årsresultatet, hvis de ikke får vendt den tendens, som de har haft de sidste fem år.

5.4 Delkonklusion regnskabsanalyse

Efter ovenstående gennemgang af ROE, ROA, ICGR og WACC, baseret på den 5-årige analyseperiode, tillader vi os at konkludere at Sparekassen Kronjylland er et ganske solidt pengeinstitut som har leveret ganske pæne resultater men i 2018 ikke var i stand til at leve op til rekordåret i 2017. Deres forrentning af egenkapitalen ligger ligeledes et pænt stykke over gennemsnittet for peer gruppe 2. Deres evne til at forrente egenkapital og yderst fornuftig pris på kapital gør dem i stand til at kunne konkurrere på pris, og derved også fremadrettet have mulighed for at være en seriøs aktør på markedet.

Fynske Bank leverer i analyseperioden nogle ganske solide nøgletal, som i tabellen hvor de står sammen med Sparekassen Kronjylland synes at se bedre ud. Hertil bemærker vi dog at renteindtægterne i perioden er faldende og de samlede netto rente-, og gebyrindtægter dermed alene forbliver status quo. Dette samtidig med en væsentlig stigning i omkostningerne i samme periode. Derfor synes det forbedrede resultat før Skat som ligger til grund for den positive udvikling at kunne begrundes i kursreguleringer og påbegyndt tilbageførsel af nedskrivninger, og kan således ikke tilskrives en forbedret rentabilitet på selve bankdriften. Dette trods en fornuftig kundetilgang, hertil stiger indlånet for markant sammenholdt med udlånet.

6. Scenarie 1. – Opkøb af Fynske Banks Odense afdeling

I det første af vores to tænkte scenarier køber Sparekassen Kronjylland Fynske Banks afdeling i Odense. Vi tager således udgangspunkt i at alt overtages, hermed mener vi kunder, medarbejdere, inventar, huslejeforpligtelser samt hvad der ellers måtte følge med ved en total overtagelse. Vi forsøger altså at lave en prisfastsættelse for hele købet af afdelingen, og vil herefter lave et overslag over lønsomheden set over en 10-årig periode.

6.1.1 Prisfastsættelse af Fynske Banks Odense afdeling

Vi foretager prisfastsættelsen ud fra en gennemsnitsbetragtning baseret på antal medarbejdere i afdelingen, da vi ikke har adgang til et særskilt regnskab for afdelingen, men alene det samlede for hele Fynske Bank. Af bankens hjemmeside fremgår at der i Odense afdeling er 12 medarbejdere.

Vi ved derfor at der skal overtages 12 medarbejdere, og dernæst vil vi undersøge hvor stort et udlån der skal overtages samt hvad dette skal prissættes til. Vi har alene kunne finde en artikel⁵⁶, hvor et andet pengeinstitut overtager en eksisterende afdeling af et andet pengeinstitut. I dette tilfælde overtages afdelingens kunder til bogført værdi af indlån fratrukket udlån. Der betales i den forbindelse ikke noget for goodwill med mere, og vi vælger at tage udgangspunkt i denne tilgang til udregning af pris for overtagelsen, da vi mener det giver et rimeligt realistisk billede af prisen.

Vi ser derfor på Fynske Banks regnskab, hvor indlån og udlån fremgår, og beregner som nævnt herefter Odense afdelings del heraf på baggrund af en gennemsnitsbetragtning.

| | tDKK |
|---------------------------------|-----------------|
| Indlån i Fynske Bank 2018 | 5.359.921 |
| - Udlån i Fynske Bank 2018 | 3.190.021 |
| Forskel | 2.169.900 |
| Antal medarbejdere i afdelingen | 171 12 |
| Udlån der overtages | 223861,1 |
| Pris herfor | 152273,7 |

Tabel 5: Prisfastsættelse⁵⁷

⁵⁶ Bilag 2

⁵⁷ Tabel 5: Prisfastsættelse

Af figuren herover kan vi udlede at der forventeligt overtages udlån for tDKK 223.861, og prisen herfor vil være tDKK 152.273. Denne pris er med de forbehold vi har beskrevet, og er alene baseret på en gennemsnitsbetragtning, men denne vurderes at være rimelig da banken trods alt ikke er større og befinder sig i et begrænset markedsområde, hvorved gennemsnitsbetragtningen nok ikke her helt malplaceret.

Da vi nu har fastlagt den pris Sparekassen Kronjylland skal betale for at overtage Fynske Banks afdeling i Odense, ser vi efterfølgende på den bygning de driver afdelingen fra. Først og fremmest undersøger vi derfor om det er lokaler de ejer- eller lejer, da der er ejendomme aktiveret i Fynske Banks regnskab. Afdelingen drives fra lokaler beliggende Hunderupvej 48, 5000 Odense. Ved at trække en tingbog på denne adresse kan vi se at den ejes af TN Ejendomme ApS.

| Ejendom Hunderupvej 48 5000 Odense C | |
|--------------------------------------|--|
| Adkomst mv. | |
| Ejere | TN EJENDOMME ApS, andel: 1/1 |
| Adresse | Hunderupvej 48 5000 Odense C |
| Ejendomsstype | Parcel |
| Matrikler | Ejerlav: Odense Bygrunde Matrikel: 302cm |
| Ejendomsværdi | 4.400.000 DKK |
| Grundværdi | 157.100 DKK |
| Vurderingsdato | 01.10.2017 |
| Kommune | Odense Kommune |

Figur 24: Tingbogsoplysning⁵⁸

Søger vi oplysninger om TN Ejendomme ApS⁵⁹ på cvr.dk kan vi konstatere at selskabet ultimativt ejes af en privatperson som efter vores bedste overbevisning ikke har relation til Fynske Bank, og konstaterer derfor at de bor til leje i lokalerne.

Der skal således ikke beregnes en købspris i forbindelse med overtagelsen af afdelingen, men vi må fastsætte et realistisk lejeniveau vi kan bruge i vores beregning af lønsomhed. Lokalernes størrelse skal vi derfor finde, og herefter en forventet lejepris pr. kvadratmeter vi kan gange med for at fastslå årlig leje. Kvadratmeter kan vi finde på en BBR-meddelelse⁶⁰, hvor der fremgår at der totalt er 545 kvadratmeter erhvervsareal, inklusiv 108 kvadratmeter kælder og 111 kvadratmeter tagetage. Vi antager at Fynske Bank lejer det hele og forudsætter at Sparekassen Kronjylland kan overtage lejekontrakten, Ligeledes antager vi det lejes til en samlet kvadratmeterpris, selvom vi er opmærksomme på at kælder kvadratmeter forventeligt ikke skal koste det samme som resten.

⁵⁸ Figur 24: <https://www.tinglysning.dk/m/ejendom/1df76db7-aca-4056-9297-b8353edcbd1e>

⁵⁹ <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=32279120&soeg=tn%20ejendomme%20aps&type=Alle&language=da>

⁶⁰ <https://ois.dk/>

For at fastlægge en lejepris pr. kvadratmeter i Odense har vi fundet to ejendomme at regner et gennemsnit af disse.⁶¹

| | | | kr |
|--------------|-----------|--|---------------|
| Enggade | leje/kvm | | 836 |
| | drift/kvm | | 136 |
| Ørbækvej | leje/kvm | | 881 |
| | drift/kvm | | 431 |
| Gnms | leje/kvm | | 858 |
| | drift/kvm | | 284 |
| Pris 545 kvm | leje | | 467610 |
| | drift | | 154780 |
| | | | 622390 |

Tabel 6: Fastsættelse af husleje⁶²

Der overtages således jævnfør ovenstående en huslejeforpligtelse på tDKK 622, som vi skal have med i vores lønsomhedsberegning. Til denne ligger vi det første år en engangsomkostning på tDKK 200 til mindre ændringer i lokalerne, primært ændring af skiltning og andre småting.

Udover de omkostninger vi indtil videre har udregnet vil der være løbende omkostninger til personalet. Den væsentligste udgift er derfor personale-, og administrationsomkostningerne til de 12 medarbejdere, som vi derfor vil beregne ud fra samme gennemsnitsbetragtning som vi tidligere har anvendt.

| | | tDKK |
|---------------------------------------|-----|-----------------|
| Antal medarbejdere | 171 | |
| i afdelingen | 12 | |
| Personale og administration 2018 | | 205097 |
| fratrasket direktørløn + bestyrelse | | 5566 |
| I alt | | 199531 |
| Omkostninger Odense (12 medarbejdere) | | 14002,18 |

Tabel 7: Personale – og administrationsomkostninger, scenarie 1⁶³

⁶¹ <https://www.edc.dk/erhverv/maegler/odense/ejendomme-til-salg/?ctype=3&btype=3>

⁶² Tabel 6: Fastsættelse af husleje

Fra de samlede personale-, og administrationsomkostninger i 2018⁶⁴ fratrækker vi løn til direktør samt bestyrelse, da antallet af medarbejdere alene er 171 vil den høje løn skævvride gennemsnittet pr. medarbejder såfremt vi ikke renser tallet herfor. Vi kan på baggrund heraf fastsætte den forventede udgift til personale til tDKK 14.002. pr. år, og bruge dette tal til beregning af vores lønsomhed. Vi har nu de udgifter vi vil have med i vores lønsomhedsberegning, og skal derfor fastslå de løbende indtægter i afdelingen.

Når vi ser på de løbende indtægter, tager vi udgangspunkt i at vi skal fastlægge en forventet indtjening pr. kunde der overtages, til brug for dette vil vi igen benytte os af en gennemsnitsbetragtning. Herudover må vi forvente at der over en 10-årig periode også skaffes nye kunder, som vi ligeledes vil inddrage i lønsomhedsberegningen.

Vi udregner gennemsnitlig indtjening pr. kunde som et gennemsnit af både Fynske Bank og Sparekassen Kronjylland, da vi må forvente at der efter overtagelsen vil være ændringer i grundlaget for denne beregning, blandt andet lavere WACC som dokumenteret i vores regnskabsanalyse.

| | tDKK |
|----------------------------------|--------------------|
| Kunder i Fynske Bank | 26400 |
| Rente og Gebyr indtægter | 255990 |
| Indtjening pr. kunde | 9,696591 |
| Kunder i Sparekassen Kronjylland | 160000 |
| Rente og Gebyr indtægter | 1026143 |
| Indtjening pr. kunde | 6,413394 |
| Gennemsnit Odense | 8054,992 kr |

Tabel 8: Indtjening pr. kunde, scenarie 1⁶⁵

Af ovenstående fremgår at den forventede årlige indtjening pr. kunde i gennemsnit kan udregnes til kr. 8.055. Hertil skal det bemærkes at vi ikke har kunnet finde oplysninger om antallet af kunder i Fynske Bank. I den forbindelse har vi ringet til Fynske Bank, og talt med Områdedirektør og CFO Henrik Gregersen, som kom frem til at de ikke ønskede at oplyse os om deres antal af kunder.

Vi har derfor selv forsøgt at regne os frem til antallet ud fra deres oplysninger i regnskabet om 2.700 nye kunder i løbet af 2018, som sammenholdt med foreløbig status i regnskabet⁶⁶ viser at

⁶³ Tabel 7: Personale – og administrationsomkostninger, scenarie 1

⁶⁴ Fynske Bank Årsrapport 2018, side 32

⁶⁵ Tabel 8: Indtjening pr. kunde, scenarie 1

vækst i kunder pr. 31.12.2018 udgør 11,4 %. Når 11,4 % svarer til 2.700 nye kunder må de have haft ca. 23.700 kunder inden, hvorfor vi regner med 26.400 kunder.

Når vi nu har en gennemsnitlig indtjening pr. kunde, skal vi have regnet os frem til antallet af kunder der følger med ved overtagelse af afdelingen i Odense. Dette gør vi igen ud fra en gennemsnitsbetragtning som anført herunder, dog har vi her trukket 45 medarbejdere fra som antages ikke at sidde direkte med kunder:

| | | |
|----------------------|--|----------|
| Kunder i Fynske Bank | | 26400 |
| Antal medarbejdere | | 126 |
| i afdelingen | | 12 |
| | | |
| Kunder Odense | | 2514,286 |

Tabel 9: Antal kunder⁶⁷

Vi har nu en beregning der viser gennemsnitlig indtjening pr. kunde samt en beregning på antal af kunder der overtages, og vi kan således nu beregne indtjening på afdelingen. Først fastsætter vi dog en forventet kundetilgang pr. år. Denne kan vi selvsagt ikke ramme præcist men fastsætter at hver medarbejder i afdelingen kan tilføre 20 nye gode kunder pr. år svarende til 240 nye kunder i afdelingen pr. år. Her tænker vi nettotilgang baseret på at der givetvis vil være en mindre afgang af kunder baseret på overtagelsen, men at der dog er tale om Sparekassen Kronjylland som har kørt en forholdsvis aggressiv vækststrategi, hvorfor vi er sikre på de nok skal kunne holde på eksisterende og skaffe nye kunder.

6.1.2 Forventet afkast ved investering

Da vi nu har argumenteret for pris for overtagelse samt løbende udgifter og indtægter kan vi nu regne på lønsomheden i forbindelse med opkøb. I den forbindelse har vi valgt at fastholde udgifter og indtægter på nuværende niveau velvidende at udgifter til personale, administration og husleje selvsagt vil stige over perioden. Ligeledes vil indtjening pr. kunde samt udvikling i antal af kunder ikke være ligeså statisk som i vores beregning, men vi mener fortsat den tegner et brugbart billede af lønsomheden og vi anvender samme princip i scenarie 2.

⁶⁶ Fynske Bank Årsrapport 2018, side 9

⁶⁷ Tabel 9: Antal kunder

| År | Kundetilgang | Samlet antal | Indtjening pr. kunde | Indtjening for året | Indtjening totalt | Udgifter for året | Udgifter totalt | Resultat for året | Overskud/underskud |
|--------|--------------|--------------|----------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| 1. år | stk. 240 | stk. 2.754 | tDKK 8 | tDKK 22.181 | tDKK 22.181 | tDKK 167.097 | tDKK 167.097 | tDKK - 144.916 | tDKK - 144.916 |
| 2. år | stk. 240 | stk. 2.994 | tDKK 8 | tDKK 24.114 | tDKK 46.294 | tDKK 14.624 | tDKK 181.721 | tDKK 9.490 | tDKK - 135.427 |
| 3. år | stk. 240 | stk. 3.234 | tDKK 8 | tDKK 26.047 | tDKK 72.341 | tDKK 14.624 | tDKK 196.345 | tDKK 11.423 | tDKK - 124.004 |
| 4. år | stk. 240 | stk. 3.474 | tDKK 8 | tDKK 27.980 | tDKK 100.321 | tDKK 14.624 | tDKK 210.969 | tDKK 13.356 | tDKK - 110.648 |
| 5. år | stk. 240 | stk. 3.714 | tDKK 8 | tDKK 29.913 | tDKK 130.233 | tDKK 14.624 | tDKK 225.593 | tDKK 15.289 | tDKK - 95.360 |
| 6. år | stk. 240 | stk. 3.954 | tDKK 8 | tDKK 31.846 | tDKK 162.079 | tDKK 14.624 | tDKK 240.217 | tDKK 17.222 | tDKK - 78.138 |
| 7. år | stk. 240 | stk. 4.194 | tDKK 8 | tDKK 33.778 | tDKK 195.857 | tDKK 14.624 | tDKK 254.841 | tDKK 19.154 | tDKK - 58.984 |
| 8. år | stk. 240 | stk. 4.434 | tDKK 8 | tDKK 35.711 | tDKK 231.569 | tDKK 14.624 | tDKK 269.465 | tDKK 21.087 | tDKK - 37.896 |
| 9. år | stk. 240 | stk. 4.674 | tDKK 8 | tDKK 37.644 | tDKK 269.213 | tDKK 14.624 | tDKK 284.089 | tDKK 23.020 | tDKK - 14.876 |
| 10. år | stk. 240 | stk. 4.914 | tDKK 8 | tDKK 39.577 | tDKK 308.790 | tDKK 14.624 | tDKK 298.713 | tDKK 24.953 | tDKK 10.077 |

Tabel 10: Lønssomhedsanalyse, scenarie 1⁶⁸

Af figuren herover kan vi se hvilket forventet afkast investeringen vil give over den 10-årige analyseperiode. Den største påvirkning sker af naturlige årsager i år 1., hvor der betales for overtagelsen af Fynske Banks Odense filial. Efter det første år er der således et forventet underskud på tDKK 144.916, hvilket alt anden end lige påvirker Sparekassen Kronjyllands resultat for året voldsomt. Vi har dog i regnskabsanalysen konstateret at de i 2018 havde et resultat før Skat på mDKK 283, og på intet tidspunkt i analyseperioden havde et resultat mindre end mDKK 143, hvorved underskuddet i alle år på nær 2014 ville have kunnet indeholdes i driften uden negativt resultat til følge.

Resultatet pr. år er allerede fra år 2 tDKK 9.490, og stiger herefter stødt på baggrund af den forventede tilgang af nye kunder i perioden. Her forudsættes som tidligere beskrevet at den årlige indtjening pr. kunde samt de løbende udgifter er uændrede.

Set over hele den 10-årige analyseperiode er det ud fra de beskrevne forudsætninger et resultat på tDKK 10.077, og det er således dette afkast Sparekassen Kronjylland skal forholde sig til når der skal træffes beslutning imellem scenarie 1 og scenarie 2.

6.1.3 Break-Even

Break-even skal give et overblik over præcist hvornår investeringen er hentet hjem, og der er herfra således tale om en overskudsforretning totalt set. Vi udregner break-even for begge scenarier, så dette kan tages med i betragtning når der skal vælges imellem scenarierne.

Ser vi i lønssomhedstabellen er det først i år 10 investeringen giver overskud, og således i dette år break-even punktet skal findes. Efter år 9 er det samlede underskud tDKK 14.876, og efter år 10 er overskuddet tDKK 10.077. Resultatet for år 10 er tDKK 24.953.

⁶⁸ Tabel 10: Lønssomhedsanalyse, scenarie 1

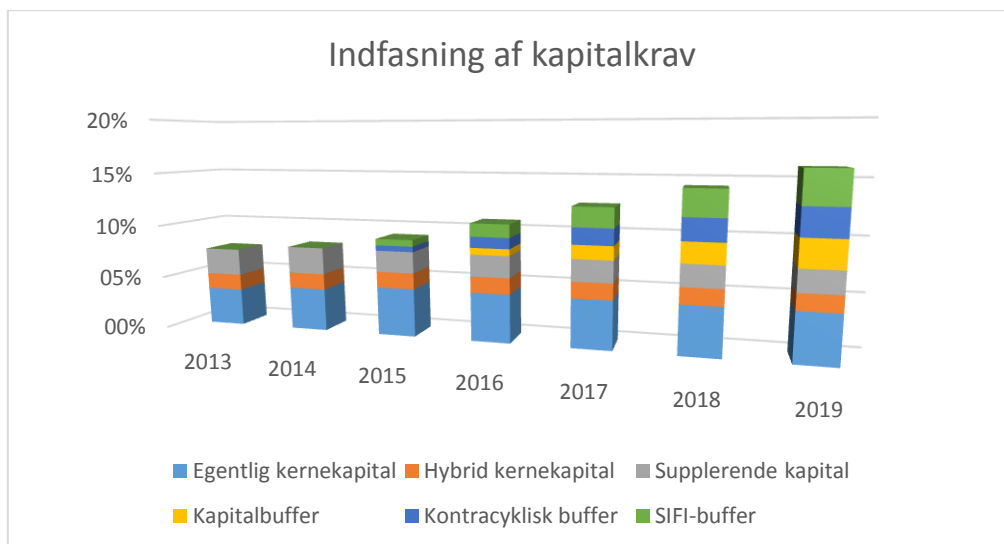
| | | | | |
|----------------------------|--|--|--|-----------------|
| | | | | tDKK |
| Underskud år 9 | | | | 14876 |
| Resultat år 10 | | | | 24953 |
| | | | | |
| I procent | | | | 59,61608 |
| | | | | |
| Omregnet til dage (af 365) | | | | 217,5987 |

Tabel 11: Break-even, scenarie 1⁶⁹

Break-even på investeringen i Fynske Banks Odense filial sker således efter 9 år og 218 dage, så det er med andre ord ikke meget af den 10-årige periode der genereres reelt overskud på investeringen, og dette skal tages med i beslutningen.

6.2.1 Kapitalkrav

Vi vil i det følgende afsnit se på hvordan Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag forventeligt vil blive påvirket ved opkøb af Fynske Banks Odense filial. Inden vi ser nærmere på de konkrete effekter af scenarie 1's påvirkning af kapitalgrundlaget vil vi kort beskrive reglerne for kapitalkrav og solvens for at belyse vigtigheden af dette. Kapitalkravene er indfaset som det fremgår af figuren herunder:



Figur 25: Indfasning af kapitalkrav⁷⁰

⁶⁹ Tabel 11: Break-even, scenarie 1

⁷⁰ Figur 25: Indfasning af kapitalkrav

Såfremt et pengeinstitut ikke er i stand til at overholde de i CRD IV fastsatte kapitalkrav kan det få store konsekvenser for det pågældende pengeinstitut i form af sanktioner med det formål at skulle reetablere kapitalbalancen.

| KVARTIL | KOMBINERET BUFFER I PROCENT AF DE RISIKOVÆGTEDE POSTER | MAKSIMALE UDLODNING M.V. I PROCENT AF RESULTAT EFTER SKAT |
|-------------------|--|---|
| | Kombineret buffer: > 2,5 pct. | 100 pct. (ingen begrænsning i udlodning m.v.) |
| 4. kvartil | Kombineret buffer: 1,875 pct. – 2,5 pct. | 60 pct. (begrænset udlodning m.v.) |
| 3. kvartil | Kombineret buffer: 1,25 pct. – 1,875 pct. | 40 pct. (begrænset udlodning m.v.) |
| 2. kvartil | Kombineret buffer: 0,625 pct. – 1,25 pct. | 20 pct. (begrænset udlodning m.v.) |
| 1. kvartil | Kombineret buffer: 0 – 0,625 pct. | 0 pct. (ingen udlodning m.v.) |

Figur 26: Sanktioner⁷¹

6.2.2 Kapitalgrundlag Sparekassen Kronjylland

Vi vil starte med at kigge nærmere på Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag før deres opkøb af Fynske Bank for at se hvordan deres nøgletal ser ud i forhold til kapitalkravene og CRD IV, da det er vigtigt at den kapitalmæssige del lever op til kravene i forbindelse med beslutningen om at investere i Fynske Banks Odense filial, og at de ikke komme i økonomiske vanskeligheder kort inde i investeringsperioden.

⁷¹ Figur 26: Sanktioner

| Kapitalgrundlag før opkøb Sparekassen Kronjylland i 1.000 DKK | 2018 |
|--|------------------|
| Risikoeksponering | 20.981.728 |
| Egentlig kernekapital | 3.237.213 |
| Hybrid kernekapital | 200.881 |
| Supplerende kernekapital | 0 |
| Efterstillede kapitalindskud | 359.037 |
| Kapitalandele i andre finansielle virksomheder | 0 |
| Kapitalgrundlag | 3.797.131 |

| Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag i % | 2018 |
|---|--------------|
| Egentlig kernekapital | 15,4% |
| Hybrid kernekapital | 1,0% |
| Supplerende kernekapital | 0,0% |
| Kapitalandele i andre finansielle virksomheder | 0,0% |
| Kapitalprocent | 18,1% |

Tabel 12: Kapitalgrundlag før køb ⁷²

Overstående tabel viser de vigtigste nøgletal for Sparekassen Kronjylland omkring den samlede risikoeksponering, fordelingen mellem de tre kernekapitaler og kapitalandele i andre finansielle virksomheder, samt det totale kapitalgrundlag, som er en sum af egentlig, - hybrid – og supplerende kernekapital og kapitalandele i andre finansielle virksomheder.

Deres egentlige kernekapital ligger på 15,4 % og ud fra tidligere beskrevet krav, skal den befinde sig min 4,5 % og det er meget tilfredsstillende for Sparekassen Kronjylland at den ligger på sådan et højt niveau i forhold til kravet. Deres hybrid kernekapital er på 1 % og den maksimal være 1,5 % og deres supplerende kernekapital ligger på 0 % og den må maksimal være 2 %. Her lever Sparekassen Kronjyllands nøgletal også op til kapitalkravene.

Deres kapitalprocent ligger på 18,1 % for 2018 det er meget tilfredsstillende, når man tager udgangspunkt i kapitalkravene, hvor deres kapitalprocent minimum skal være 14 % som er fordelt således:

Egentligt kernekapital på 4,5 %,

Hybrid kernekapital på 1,5 %

Supplerende kernekapital på 2 %

⁷² Tabel 12: Kapitalgrundlag før køb

Kapitalbuffer på 2,5 %

Kontracyklisk buffer på 2,5%

Individuelt solvensbehov på 1 %

Hvis man sammenligner Sparekassen Kronjyllands kapitalprocent med det individuelle solvensbehov, vil man se at de har en overdækning på 7,2 % som er svarende til 1,5 milliarder kroner – Nedenstående tabel viser udregningen.

| | |
|---------------------|-------|
| Kapitalprocent | 18,1% |
| Solvens | 9,0% |
| Kapitalbuffer | 1,9% |
| Overdækningsprocent | 7,2% |

Tabel 13: Overdækningsprocent før køb⁷³

Hermed kan det konkluderes at Sparekassen Kronjylland er et fornuftigt velkonsolideret pengeinstitut der lever op til kravene fra Finanstilsynet omkring implementeringen af CRD IV.

6.2.3 Kapitalgrundlag efter køb af Fynske Bank

Før vi kan udregne hvilke konsekvenser der kan ramme Sparekassen Kronjyllands kapitalprocent, er vi nødt til at se på hvor stor en risiko der følger med ved opkøbet af Fynske Banks Odense afdeling. Vi bruger en gennemsnitlig beregningsmetode for at finde ud af hvor stor en del af Fynske Banks risikoeksponering de skal overtage i forbindelse med købet af deres Odense afdeling og det er udregnet pr. medarbejder, som kan ses i nedenstående tabel.

| Fynske Bank i 1.000 DKK | 2018 |
|---------------------------------------|-------------|
| Risikoeksponering | 4.167.751 |
| Antal medarbejdere i Fynske Bank | 126 |
| Antal medarbejdere Odense afdeling | 12 |
| Risikoeksponering for Odense afdeling | 396.929 |

Tabel 14: Risikoeksponering, Odense afdeling⁷⁴

Den totale risikoeksponering, som Sparekassen Kronjylland vil overtage i forbindelse med opkøbet af Fynske Banks Odense afdeling vil være tDKK 396.929, og i forbindelse med at overtage nuvæ-

⁷³ Tabel 13: Overdækningsprocent før køb

⁷⁴ Tabel 14: Risikoeksponering, Odense afdeling

rende lejemaal fra Fynske Bank er der medregnet engangsomkostninger for 3 måneders husleje plus forbrug som vil have en direkte indflydelse på den egentlig kernekapital. I nedenstående tabel vil de nye oplysninger blive medregnet i beregningerne omkring Sparekassen Kronjyllands nye kapitalprocent.

| Kapitalgrundlag efter opkøb Sparekassen Kronjylland i 1.000 DKK | 2018 |
|--|-------------|
| Risikoeksponering | 20.981.728 |
| Risikoeksponering for Odense afdeling | 396.929 |
| Risikoeksponering samlet | 21.378.657 |
| Egentlig kernekapital | 3.237.213 |
| Direkte omkostning ved opstart (3 måneders husleje inkl. Forbrug) | -156 |
| Egentlig kernekapital samlet | 3.237.057 |
| Hybrid kernekapital | 200.881 |
| Supplerende kernekapital | 000 |
| Efterstillede kapitalindskud | 359.037 |
| Kapitalandele i andre finansielle virksomheder | 000 |
| Kapitalgrundlag | 3.796.975 |

| Sparekassen Kronjyllands kapitalgrundlag i % | 2018 |
|---|-------------|
| Egentlig kernekapital | 15,1% |
| Hybrid kernekapital | 0,9% |
| Supplerende kernekapital | 0,0% |
| Kapitalinstrumenter i finansielle enheder | 0,0% |
| Kapitalprocent | 16,1% |

Tabel 15: Kapitalgrundlag efter køb⁷⁵

Ud fra de nye oplysninger så vil den egentlige kernekapital falde fra 15,4 % til 15,1 % for Sparekassen Kronjylland, men det har ikke den store betydning, da de stadig ligger pænt over kravet på 4,5 % som den egentlige kernekapital som minimum skal være på. Deres kapitalprocent falder samlet med 2,0 % fra 18,1 % til 16,1 % og det er stadig tilfredsstillende for Sparekassen Kronjylland, da deres kapitalprocent stadig ligger over kravet fra Finanstilsynet.

Deres samlede overdækningsprocent vil ligeledes falde, da den samlede risikoeksponering for Sparekassen Kronjylland er steget efter opkøbet af Odense afdeling hos Fynske Bank fra 7,2 % til 5,2 % som er svarende til en overdækning på cirka 1,1 milliarder kroner.

⁷⁵ Tabel 15: Kapitalgrundlag efter køb

| | |
|---------------------|-------|
| Kapitalprocent | 16,1% |
| Solvens | 9,0% |
| Kapitalbuffer | 1,9% |
| Overdækningsprocent | 5,2% |

Tabel 16: Overdækningsprocent efter køb⁷⁶

Samlet set vil Sparekassen Kronjylland stadig have en tilfredsstillende kapitalprocent efter opkøbet af Fynske Banks Odense afdeling, selvom deres samlede risikoeksponering vil stige og deres egenkapital vil falde, da de vil have behov for at trække på egenkapitalen i forbindelse lejeindskuddet plus forbrug af Fynske Banks lokaler i Odense. Endvidere vil de stadig have en overdækning i forhold til solvensbehovet og de vil stadig leve op til alle kravene fra Finanstilsynet omkring implementeringen vedrørende CRD IV.

6.3.1 Organisatoriske overvejelse ved køb af Fynske Bank

Dette scenarie omhandler overtagelse af en eksisterende filial i et konkurrerende pengeinstitut, og der er derfor vigtigt at gøre sig overvejelser omkring de udfordringer der i den forbindelse kan ses fra forskellige interessenter. Vi vil derfor bruge modellerne i de kommende afsnit til at analysere og skabe overblik over de eventuelle udfordringer der måtte opstå som følge af overtagelsen.

6.3.2 SMART Modellen

I forbindelse med en overtagelse af eksisterende filial, og for den sags skyld også andre forretningsmæssige beslutninger, er det vigtigt at der er en plan og et mål med projektet inden det igangsættes. Til brug herfor kan anvendes SMART modellen, som lister fem punkter projektet skal leve op til.

- **S**mart
- **M**ålbart
- **A**traktivt
- **R**ealistisk
- **T**idsbestemt

Ser vi på vores beregning af lønsomhed er der fastsat et mål om at have en årlig tilgang af kunder på 240. Det er specifikt og vurderes at være ganske ligetil at måle på, da antal kunder nemt kan ses af bankens CRM-system. Det bør være attraktivt da afdelingen så i ledelsens øjne er en succes og medarbejderne i afdelingen har et mål at løbe efter. Det vurderes ligeledes realistisk da Sparekassen

⁷⁶ Tabel 16: Overdækningsprocent efter køb

Kronjylland ved filialåbninger har vist sig i stand til at skaffe mange kunder det første år, senest i Køge med 1.000 nye kunder første år. Her er der en målsætning om ca. 25 % heraf og intet krav om der ikke må mistes eksisterende kunder i forbindelse med ændringen. Ligeledes er det tidsbestemt til 1 år, hvorefter det kan gentages for et nyt år, evt. justeret ud fra erfaringer fra første år.

Der vil forholdsvis nemt kunne opstilles andre mål der kan passes ind i SMART modellen, det kunne eksempelvis være omkring kundetilfredshed eller medarbejdertilfredshed.

6.3.3 Interessentmodellen

I interessentmodellen (Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, 6. udgave; side 19) antager at det er flere forskellige interessenter som indgår i opkøbet og er som sådan ikke en decideret analysemodel, men et godt værktøj til at udpege de væsentligste interessenter som er afgørende for om opkøbet kan blive en succes. Uden de væsentligste interessenters opbakning vil det ikke kunne lade sig gøre at lykkes med opkøbet. De interessenter vi mener, er mest afgørende for at scenarie 1 skal blive en succes er kunderne, medarbejderne og ejerne.

Kunderne spiller i sagens natur en væsentlig rolle, da der uden kunder ikke er grundlag for at have en filial i Odense. Det er derfor vigtigt at Sparekassen Kronjylland er opmærksomme og lydhøre overfor de eksisterende kunders ønsker og anbefalinger. Der kan være kunder der er usikre på hvad fremtiden skal bringe, nu de ufrivilligt er blevet kunder i et andet pengeinstitut. Ved at holde fokus på de eksisterende kunder og ikke kun jagte nye kunder kan man forhåbentlig sikre at der ikke i starten ses en stor afgang af eksisterende kunder til andre pengeinstitutter. Alle de eksisterende kunder er vigtige, men til en start bør fokus være på fastholdelse af de bedste kunder, da disse forventeligt hurtigst og lettest vil kunne finde andre banker. Så må man eventuelt leve med at miste nogle mindre gode kunder, mod at sikre tilfredsheden og måske ligefrem ambassadører blandt de bedste kunder ved at gøre overtagelsen til en god oplevelse for dem.

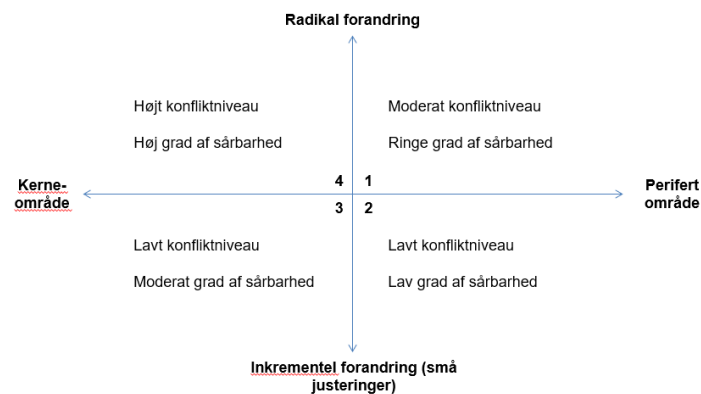
Medarbejderne i filialen er også meget vigtige hvis det skal blive en succes. De kender markedsområdet og ikke mindst kunderne, hvorfor det er vigtigt at sikre at de tager godt imod ændringen, da de som kunderne mere eller mindre ufrivilligt er blevet ansat i Sparekassen Kronjylland. De vil som kunderne formentlig føle sig usikre på fremtiden, og være i tvivl om de også på længere sigt skal være ansat, eller blot til afdelingen er blevet en integreret del af Sparekassen Kronjylland, hvorefter de indsætter deres "egne" medarbejdere i filialen. Uanset hvad vil der formentligt være mindre ændringer i kreditpolitikker og lignende som de oprindelige Fynske Bank ansatte skal indordne sig

under. Det er derfor vigtigt at Sparekassen Kronjyllands ledelse hurtigt melder klart ud, hvad der skal ske og hvilke forventninger der er, så en del af usikkerheden hurtigt kan komme til livs, og den nye hverdag kan påbegyndes. Forhåbentlig med tilfredse medarbejdere.

Ejerne er ligeledes vigtige at have med, da de står med den endelige beslutning om hvorvidt købet skal gennemføres eller ej. Der er i dette tilfælde ikke tale om aktionærer der skal sikres afkast og netop dette er en del af Sparekassens argumentation for at være en garantsparekasse. Dette på grund af den frihed det giver ikke at have aktionærer, som skal have del i virksomhedens overskud, hvorfor det kan være lettere at tænke langsigt og i dette tilfælde tage risikoen og lave en stor investering på bekostning af næste års resultat.

6.3.4. Forandring Buchanan & Boddy

Vi var i interessentmodellen i afsnittet herover kort inde på medarbejdernes usikkerhed i forbindelse med forandringen. Denne kigger vi nærmere på i dette afsnit med udgangspunkt i Buchanan & Boddys (Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, 6. udgave; side 325) model til at bestemme, hvilken type forandring der er tale om. Den tager udgangspunkt i hvilket område forandringen sker på samt hvor stor selve forandringen er.



Figur 27: Buchanan & Boddy⁷⁷

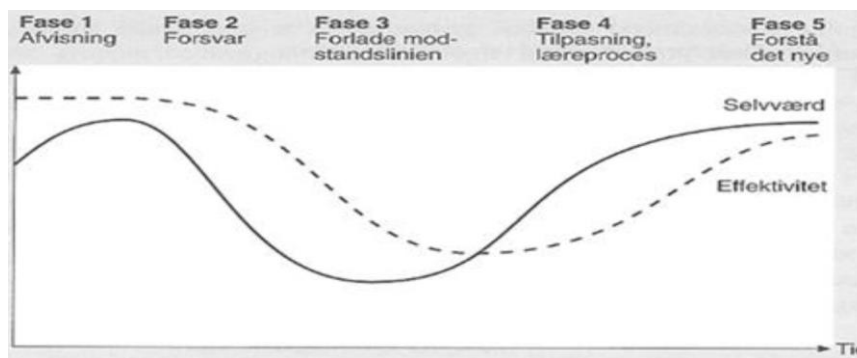
Da der er tale om en ændring af selve filialens ejerskab ved skiftet fra Fynske Bank til Sparekassen Kronjylland mener vi utvivlsomt det er tale om en ganske radikal forandring ligesom det må betegnes som at være på kerneområdet, da der vil ske store ændringer på de primære jobfunktioner. Vi ligger derfor i ovenstående model i det område hvor konfliktniveau såvel som sårbarhed er højt. Det er derfor som nævnt i interessentmodellen herover væsentligt at ledelsen tager hånd om medarbej-

⁷⁷ Figur 27: Buchanan & Boddy: Bakke & Fivelsdal, Organisationsteori, side 335

derne i filialen, og sikrer deres tilfredshed. Vi må antage at det er ønskværdigt at medarbejderne bliver i filialen, da de antages at være kompetente, have kendskab til området og ikke mindst kunderne. Begynder medarbejderne at skifte til konkurrerende pengeinstitutter vil det være højest sandsynligt at der ligeledes vil følge kunder med.

Det vil derfor være relevant at se på medarbejdernes motivation og eventuelle modstand mod de forandringer de står overfor. Hertil kan anvendes en række forskellige teorier. Hackman (Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, 6. udgave; side 204) har opstillet 5 faktorer der kan sige noget om motivation ligesom Hertzberg (Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, 6. udgave; side 201) har præsenteret en to-faktor teori, hvor der skelnes mellem hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Hygiejnefaktorer kan ifølge denne teori ikke udløse motivation, og eksempelvis løn er derfor som udgangspunkt ikke motivations skabende.

Vi ser derfor mod Carnall (Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, 6. udgave; side 338) som beskriver netop modstanden mod forandring som et faseforløb, hvor der er sammenhæng mellem medarbejderens selvværd og effektivitet. Medarbejderne i Odense filial må antages at gennemgå dette fase forløb der starter med afvisning af behovet for ændring, i dette tilfælde Sparekassen Kronjyllands køb, herefter forsvar af nuværende tilstand, herefter forlades modstandslinien og der tilpasses for slutteligt at acceptere og opfatte den nye tilstand som værende normal.



Figur 28: Carnall⁷⁸

Fase 1, afvisning: I denne første fase er medarbejdernes selvværd højt. Dette skyldes at de formodes at være komfortable i deres nuværende situation. De har formentlig et godt sammenhold på baggrund af deres fælles historie som kollegaer, og det faktum at de gennemgår samme forandring. Derfor vil det ikke være ualmindeligt at opleve at de eksisterende medarbejdere danner fælles front

⁷⁸ Figur 28: Carnall: Bakke & Fivelsdal, Organisationsteori, side 339

og i samlet flok går imod forandringen. I denne fase vil effektiviteten ifølge Carnall samtidig være høj, da de i samlet flok vil vise at den måde de plejer at gøre tingene på, fungerer og der ikke er behov for forandring.

Fase 2, forsvar: Denne fase er ”farlig” for Sparekassen Kronjylland, da effektiviteten her falder. Dette med baggrund i at medarbejderne bruger deres energi på at forsvare, hvordan tingene var. Samtidig falder selvværdet og der er måske i denne fase man risikerer at der er medarbejdere der vælger at stoppe inden de når at acceptere, hvordan tingene bliver fremadrettet.

Fase 3, Forlade modstandslinien: Når forsvarsfasen er overstået, er medarbejderne klar til at acceptere forandringen og give slip på deres modstand fra fase 1 og 2. Der er derfor også her selvværd og effektivitet er på sit laveste. Det er vigtigt ledelsen er opmærksomme på denne fase, da den er vigtigt for den fremadrettede succes, da det er på den anden side af denne fase medarbejderne kommer med på vognen.

Fase 4, Tilpasning og læreprocessen: Som navnet på denne fase afslører, er der her medarbejder tilpasser sig og lærer de eventuelt nye forretningsgange, kreditprocesser og lignende. Der bruges forventeligt en del tid på oplæring, måske kurser, eller undervisning fra rutinerede Sparekassen Kronjylland medarbejdere. Selvtilliden blandt de berørte medarbejdere er derfor stigende, og dette i højere grad end effektiviteten der kan halte lidt efter på baggrund af den energi, og ikke mindst tid, der bliver brugt på læring i denne fase.

Fase 5, Forstå det nye: Medarbejderne er nu kommet ud på den anden side og har gennemgået modstanden imod forandringen. Selvværdet og effektiviteten er høj, og på sigt vil den være på niveau med tidligere, altså inden forandringen skete.

Ser vi overordnet på de fem faser, er det givet at der vil opleves modstand imod forandringen. Sparekassen Kronjyllands ledelse skal derfor være opmærksomme på dette, så den tid det tager at komme igennem til fase 5 er kortest muligt. Det er vigtigt at afdelingen ikke står stille på grund af modstand fra medarbejderne, hvis tidligere fastsatte mål om kundetilgang skal lykkes.

6.4.1 Delkonklusion scenarie 1

Ud fra de forudsætninger vi har opstillet i scenarie 1, kan vi konkludere at prisen på at overtage Fynske Banks Odense afdeling er tDKK 152.273, og at der for denne pris overtages en udlån på tDKK 223.861, og på baggrund heraf kan vi opstille en lønsomhedsberegning.

Såfremt denne overholdes, vil der med et break-even efter 9 år og 218 dage set over hele den 10-årige analyseperiode ud fra de beskrevne forudsætninger ses et resultat på tDKK 10.077 af investeringen i afdelingen.

Påvirkning af kapitalgrundlaget opgør vi til et fald i kapitalprocent på 2,0 % fra 18,1 %. Efter overtagelse af Fynske Banks Odense afdeling er den således faldet til 16,1 %, og det er stadig tilfredsstillende for Sparekassen Kronjylland, da deres kapitalprocent fortsat ligger over kravet fra Finanstilsynet.

Ved køb af eksisterende filial er det vigtigt at fastlægge nogle SMART mål, og det er især vigtigt at Sparekassen Kronjylland er opmærksomme på den modstand mod forandring der vil opleves fra de oprindelige Fynske Bank medarbejdere.

7. Scenarie 2. – Etablering af egen nye filial i Odense

I dette afsnit vil vi tage udgangspunkt i at Sparekassen Kronjylland åbner deres egen filial i Odense. Alt fra kundeengagementer til nyansættelse af personale skal skabes fra bunden, samt indkøb af inventar og klargøring af den nye filial skal budgetteres. Endvidere vil vi komme ind på en konkret pris for en filialåbning, samt lønsomheden og break-even over en 10-årig periode for at sammenligne med scenarie 1.

7.1.1 Filialåbning

I stedet for at overtage Fynske Banks filial i Odense er alternativet at etablere sin egen filial fra starten i Odense i nærheden af sine konkurrenter. Der vil være en masse etableringsomkostninger og engangsomkostninger i forbindelse med at åbne egen filial, og vi har valgt at etablere en filial uden kasse og kassebetjening, grundet at behovet for kontante ind – og udbetalinger er dalende de sidste par år og det vil ikke passe til de kundemålgrupper som Sparekassen Kronjylland vil kunne forvente at få, ud fra vores markedsanalyse, hvor det er de unge samt den traditionelle kernefamilie, som mere bruger de elektroniske betalingsmidler.

Vi har taget udgangspunkt i at leje lokaler til den nye filial, da man over de sidste mange år har set en større og større tendens for at leje lokaler fremfor at købe ejendomme, da det bedre har kunnet betale sig på længere sigt, og de større pengeinstitutter har ligeledes solgt ud af deres ejendomme de sidste mange år. Vi har kigget på kontorlokaler til udlejning i Odense C og har fundet en ejendom

med adresse Danmarksgade 16, 5000 Odense C.⁷⁹ Dette da den ligger meget centralt i Odense, samt i forhold til deres konkurrenter. Vi er klar over at reglerne vedrørende etablering af ny bankfilial kræver at der tidligere har været drevet bank eller ejendomsmægler fra lokalerne før man kan få lov til at overtage den pågældende ejendom. Dette har vi dog set bort fra i dette eksempel, som skal give indblik i hvilke forventelige indtægter og udgifter der vil være i forbindelse med etablering af ny filial.

Der vil være en del engang – og løbende omkostninger, når man starter sin egen filial fra bunden og ved at kigge i bilag 3⁸⁰ vil man kunne se startbudgettet for etableringen af en ny filial. Denne med udgangspunkt i 12 medarbejdere plus en ekstra arbejdsplads til en pensions – eller investeringskonsulent, som af og til vil være i afdelingen for at deltage på møder og lignende. Ligeledes er taget udgangspunkt i at der vil være mødelokaler tilknyttet afdelingen, hvor rådgiverne kan afholde deres kundemøder. Der er taget udgangspunkt i en filial med 12 medarbejdere for bedst at sammenligne med scenarie 1, da Fynske Banks filial i Odense har 12 medarbejdere. Priserne til både inventar og udvendige materialer til lokalerne er baseret på vores kendskab til priserne ud fra vores dagligdag.

I de næste to afsnit vil vi separat kigge på de løbende indtægter og udgifter, som skal danne grundlag for den fremtidige forrentningsmæssige del ved etableringen af Sparekassen Kronjyllands nye filial i Odense.

Vi har taget udgangspunkt i en 10-årig periode for bedst muligt at belyse tilgangen af nye kunder, indtjening pr. kunde, samlet fremtidig indtjening, personaleudgifter og overskud/underskud. Vi har valgt en 10-årig periode for at give det bedste indblik i hvordan pengestrømmen vil være i en ny-etableret filial, hvor man er startet med et udgangspunkt på nul kunder. Dette giver også muligheden for at kunne se hvornår investeringen når break-even og herefter begynder at tjene penge på investeringen.

For at finde de konkrete løbende indtægter hos Sparekassen Kronjylland er det enormt vigtigt at finde ud af hvor mange potentielle nye kunder de eventuelt vil kunne få ved etablering af ny filial i Odense. Ved at tage udgangspunkt i vores markeds – og konkurrentanalyse kan vi konkludere hvilke muligheder Sparekassen Kronjylland har for kundetilgang. Som man kan se i tidligere omtalte undersøgelse, er det de mindre pengeinstitutter og sparekasser man har de mest tilfredse kunder.

⁷⁹ <https://www.edc.dk/erhverv/ejendomme/erhvervslejem%C3%A51/kontorlokaler/odense/5000-odensec/danmarksgade-16/?sagsnr=51200490>

⁸⁰ Bilag 3: Omkostninger, filialåbning Odense

Her fremgår at 43% af de adspurgte overvejer at skifte bank, selvom de på papiret er gode og loyale kunder. Da man pt. ikke er placeret på Fyn eller i Odense vil det være en fordel for Sparekassen Kronjylland at kunne markedsføre sig på en differentieret måde i forhold til konkurrenterne og derfor kan andelen af potentielle kunder være større end hvis de ikke havde en filial i nærområdet. Den nærmeste filial befinder sig omkring Vejle og udover Odense kan de også få nye kunder fra nærområderne såsom Assens, Faaborg og Nyborg.

I nedenstående figur kan man se hvordan kundetilgangen vil være de kommende 10 år, og der er tagets udgangspunkt i at Sparekassen Kronjylland vil føre en detaljeret markedsføring med forskellige kampagner med eksempelvis gratis bankskifte, lavere udlånsrente på bolig – og andelsboliglån og lignende⁸¹. På baggrund af denne strategi har Køge afdelingen formået at få 1.000 nye kunder det første år. Vi har derfor sat et mål om 1000 nye kunder det første år.

| År | Nye kunder i stk. | Total antal kunder i stk. |
|----|-------------------|---------------------------|
| 1 | 1.000 | 1.000 |
| 2 | 600 | 1.600 |
| 3 | 400 | 2.000 |
| 4 | 400 | 2.400 |
| 5 | 300 | 2.700 |
| 6 | 300 | 3.000 |
| 7 | 200 | 3.200 |
| 8 | 200 | 3.400 |
| 9 | 150 | 3.550 |
| 10 | 150 | 3.700 |

Tabel 17: Kundeudvikling, scenarie 2⁸²

Vi har kalkuleret med at der de første to år vil komme cirka 1.600 nye kunder ind på bøgerne hos Sparekassen Kronjylland og det er baseret på tidligere filialåbninger. Vi har valgt at fastholde forventningerne fra tidligere filialåbninger, grundet det potentiale for at vækste hurtigere end tilfældet eksempelvis var i Køge. Dette da Odense er en større by, hvor der vil være muligheder for at få nye kunder fra flere konkurrenter end i Køge. De første to år vil rådgiverne ligeledes have mere tid til proaktivitet, som er meget vigtig i forhold til både fremtidig kundefastholdelse og jagten på nye kunder.

⁸¹ Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2018, side 21

⁸² Tabel 17: Kundeudvikling, scenarie 2

De efterfølgende år har vi kalkuleret med at antal nytilkomne kunder falder i takt med at markedsandelen bliver øget og potentialet for nye kunder bliver mindre og mindre. Vi forventer at de stadig vil få nye kunder efter 10 år, men det vil være i et mindre omfang end tidligere.

Efter vores estimat for kundeudviklingen for Sparekassen Kronjylland de kommende 10 år efter filialåbningen i Odense er næste skridt at finde ud af hvad den gennemsnitlige indtjening pr. kunde vil være. Vi har valgt at tage udgangspunkt i følgende beregningsmetode, som vist herunder, hvor de samlede nettorenter - og gebyrindtægter er divideret med antal kunder og det giver en samlet indtjening på kr. 6.413 pr. kunde:

| | | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|-----|---------------|
| Netto - og renteindtægter | | | | | kr. | 1.026.143.000 |
| Antal kunder | | | | | | 160000 |
| Indtjening pr kunde | | | | | kr. | 6.413 |

Tabel 18: Indtjening pr. kunde, scenarie 2⁸³

Dog skal man være opmærksom på brugen af denne beregningsmodel, da det muligvis ikke vil give et retvisende billede af Sparekassen Kronjyllands kommende indtjening, da man ikke har samme indtjening på alle kunder og det kan tage tid før man får hele indtjeningen i hus. Det kan godt være at kundetilgangen går i opfyldelse, men det vil helt klart være en længere proces at få indtjeningen på kr. 6.413 pr. kunde ind i regnskabet. Eksempelvis vil de unge kunder ikke være dem man tjener mest på i starten. Vi mener stadig at denne beregningsmodel er valid ud fra en gennemsnitsbetragtning.

Nu hvor vi har fastsat deres løbende indtægter, så skal deres løbende drifts – og personaleudgifter fastlægges. I forbindelse med etableringen er der cirka tDKK. 290 i engangsomkostninger til forskelligt materiale og inventar.

For at fastsætte de kommende personaleudgifter i filialen tager vi udgangspunkt i nedenstående beregning, hvor gennemsnitlig omkostning pr. medarbejder i Sparekassen Kronjylland, hvor løn til direktør er fratrukket, udregnes.

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----|-------------|
| Personaleudgifter ekskl. Direktion Klaus Skjødt | | | | | kr. | 804.247.000 |
| Antal ansatte | | | | | | 710 |
| Udgifter i alt pr. ansat | | | | | kr. | 1.132.742 |
| Udgifter til personaleudgifter i ny filial (12 medarbejdere) | | | | | kr. | 13.592.907 |

Tabel 19: Personale – og administrationsomkostninger, scenarie 2⁸⁴

⁸³ Tabel 18: Indtjening pr. kunde, scenarie 2

7.1.2 Forventet afkast ved investering

I dette afsnit ser vi på Sparekassen Kronjyllands lønsomhed ved investeringen i etablering af ny filial i Odense. I nedenstående figur vises det samlede overblik over investeringen i en 10-årig periode.

| År | Nye kunder i stk. | Total antal kunder i stk. | Indtjening pr. kunde i tDKK | Indtjening i alt i tDKK | Indtjening samlet i tDKK | Udgifter i tDKK | Udgifter samlet i tDKK | Resultat pr. år i tDKK | Overskud/underskud i tDKK |
|----|-------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------|------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1 | 1.000 | 1.000 | 6 | 6.413 | 6.413 | 14.377 | 14.377 | -7.964 | -7.964 |
| 2 | 600 | 1.600 | 6 | 10.261 | 16.674 | 14.089 | 28.466 | -3.829 | -11.792 |
| 3 | 400 | 2.000 | 6 | 12.826 | 29.500 | 14.089 | 42.555 | -1.263 | -13.056 |
| 4 | 400 | 2.400 | 6 | 15.391 | 44.891 | 13.990 | 56.545 | 1.401 | -11.654 |
| 5 | 300 | 2.700 | 6 | 17.315 | 62.206 | 13.990 | 70.535 | 3.325 | -8.329 |
| 6 | 300 | 3.000 | 6 | 19.239 | 81.445 | 13.909 | 84.444 | 5.330 | -2.999 |
| 7 | 200 | 3.200 | 6 | 20.522 | 101.967 | 13.909 | 98.353 | 6.613 | 3.614 |
| 8 | 200 | 3.400 | 6 | 21.804 | 123.771 | 13.909 | 112.262 | 7.895 | 11.509 |
| 9 | 150 | 3.550 | 6 | 22.766 | 146.537 | 13.909 | 126.171 | 8.857 | 20.366 |
| 10 | 150 | 3.700 | 6 | 23.728 | 170.265 | 13.909 | 140.080 | 9.819 | 30.186 |

Tabel 20: Lønsomhedsanalyse, scenarie 2⁸⁵

Ved at kigge nærmere i overstående tabel kan man se at det første år efter filialåbningen i Odense vil give et samlet underskud på tDKK 7.964 og det skyldes primært at der i det første år er medtaget engangsomkostninger til inventar og til – og ombygning af lokaler, samt personaleomkostninger. Deres indtjening er også på et begrænset niveau, da de har etableret en filial med nul kunder. De efterfølgende år vil deres underskud stige og det samlede underskud vil stige til tDKK 13.056. Det skyldes primært personaleomkostninger og afskrivninger på inventar og allerede i det 4. år vil det give et overskud på tDKK 1.401. Det skyldes tilgangen af nye kunder og den forventede indtjening her overgår de samlede udgifter, dog vil der stadig være et samlet underskud på tDKK 11.663, men herfra begynder underskuddet at blive mindre år for år.

Set over den 10-årige beregningsperiode så vil det samlede overskud efter 10 år være på tDKK 30.185 og det skal sammenlignes med resultatet i scenarie 1 for at finde ud af hvilket scenarie der baseret på lønsomhed bedst kan betale sig.

7.1.3 Break Even

Vi bruger samme beregningsmetode som i scenarie 1 for at finde ud af hvornår Sparekassen Kronjyllands investering opnår break-even, og i nedenstående figur kan man se hvornår investeringen er rentabel.

⁸⁴ Tabel 19: Personale – og administrationsomkostninger, scenarie 2

⁸⁵ Tabel 20: Lønsomhedsanalyse, scenarie 2

| | tDKK |
|----------------------------|--------|
| Underskud år 6 | 2998 |
| Resultat år 7 | 6612 |
| I procent | 45,34 |
| Omregnet til dage (af 365) | 165,50 |

Tabel 21: Break-even, scenarie 2⁸⁶

I ovennævnte figur kan man se at investeringens break-even sker imellem det 6. og 7. år. Helt præcist er investeringen i break-even efter 6 år og 166 dage.

7.2.1 Organisatoriske overvejelse ved åbning af ny filial i Odense

Når man vælger at udvide sin virksomhed via organisk vækst, er det vigtigt man bruger det rigtige værktøj for at ens målkriterier bliver opfyldt, så man kan blive en succes og her har vi valgt at bruge SMART-modellen til at få overholdt del – og hovedmålene for at denne forretningsstrategi kan blive en succes.

7.2.2 SMART Modellen

Det første delmål kunne eksempelvis være at 80 % af de 1.600 nye kunder som vi forventer at Sparrekassen Kronjylland får indenfor de første to år skal have en minimumsindtjening på kr. 4.500. Det kan sikres, da det forudsættes at de sidste 20 % af de nye kunder svarende til 320 kunder har en indtjening der er højere end det gennemsnitlige indtjeningsniveau pr. kunde, som er på kr. 6.413.

Der er tale om et specifikt mål da det er konkret og målbart, samt at alle i den nye afdeling kan forholde sig til dette, da 80 % af kunderne minimum skal bidrage med kr. 4.500 i gennemsnitlig indtjening og 20 % af kunderne skal bidrage med minimum kr. 14.065 i gennemsnitlig indtjening. Målet vurderes realistisk, da størstedelen af de nye kunder formentlige vil være studerende og unge kunder, hvor indtjeningen ikke vil være den højeste til at starte med. Men det er dem som forventeligt er mest tilbøjelig til at skifte bank. Der hvor indtjeningen er højere end gennemsnittet er på de traditionelle kernefamilier. Det vurderes ligeledes at være et attraktivt mål for afdelingen.

⁸⁶ Tabel 21: Break-even, scenarie 2

7.2.3 Interessentmodellen

Med udgangspunkt i Bakka & Fivelsdals interessentmodel (Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, 6. udgave; side 19) er der mange forskellige interessenter at varetage ved organisk vækst gennem etablering af ny filial i Odense og de vigtigste er følgende:

Medarbejderne er en af de vigtigste brikker, hvis denne strategi skal lykkes, da det er dem som skal varetage kundernes ønsker og forespørgsler omkring kreditgivning, lån osv. Hvis medarbejderne ikke er kompetente nok til deres arbejde, motiveret nok eller ikke er tilfredse med den nye ledelse i filialen kan det betyde at medarbejderne ikke vil yde deres bedste for afdelingen og dermed kan de være årsag til at det ikke bliver en succes.

Kunderne er ligeledes en meget vigtige faktor for at filialåbningen kan blive en succes fra start, da det er dem man skal leve af for at kunne tjene penge til virksomheden. Det er vigtigt at man er proaktiv overfor kunderne i Odense og nærområderne, samt at markedsføringen er differentieret fra konkurrenterne, så det er Sparekassen Kronjylland de vælger fremfor resten af udbyderne. Hvis man ikke har evnen til at få nye kunder i afdelingen, så går det ud over indtjeningen og herefter kan det tage længere tid at skabe et overskud end ellers.

Lederen i den nye filial er også en vigtig interessent for at denne strategi kan føres ud i livet, da han fra en start skal præcisere hvilken type, leder han gerne vil være overfor sine medarbejdere, men samtidig skabe en sult og motivation hos dem. Endvidere skal han bruge sit netværk til at promovere Sparekassen Kronjylland i området.

7.3.1 Delkonklusion scenarie 2

Ud fra de opstillede forudsætninger kan vi konkludere at omkostningen til etablering af ny filial i Odense det første år er tDKK 14.376. Det vigtigste fokusområde i scenarie 2 omkring Sparekassen Kronjyllands etablering af en ny filial i Odense er deres fremgangsmåde til at få nye kunder ind i deres porteføljer på, da det er dem de skal leve af i fremtiden. Lederen og medarbejderne skal sammen lave en detaljeret plan over hvordan de vil gribe proaktiviteten an, så de kommer godt fra start med at få nye kunder. Målene for kundetilgangen er baseret fra tidligere filialåbninger, hvor der har været stor succes. Vi har forudsat at kundetilgangen vil være den samme, som tidligere.

Det vurderes at investeringen har en lav risiko set over den 10-årige investeringsperiode, da Sparekassen Kronjylland har break-even efter 6 år og 166 dage. Allerede efter fire år begynder filialen at skabe overskud år fra år og efter 10 år vil filialen have skabt et overskud på 30 millioner kroner.

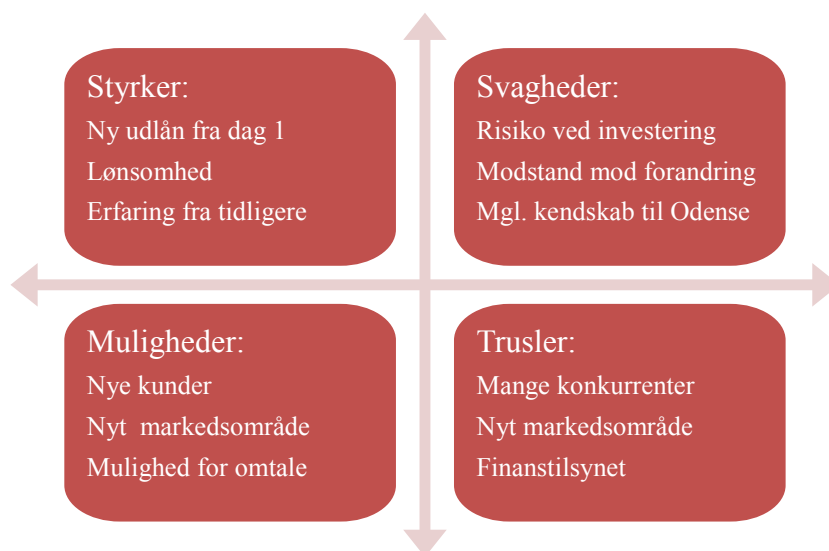
8. Sammenligning

Som beskrevet i indledningen i afsnittet omkring struktur vil vi efter gennemgangen af scenarie 1 og 2 lave en kort sammenligning af de fremkomne resultater. Dette vælger vi at gøre ved brug af en SWOT-analyse.

8.1 SWOT

Vores SWOT-analyse (Mikkelsen & Riis, Grundbog i projektledelse, side 407-410) benyttes til at fremhæve de opmærksomhedspunkter vi mener at være kommet frem til. Med baggrund i denne har vi endnu bedre mulighed for at fremkomme med vores anbefaling i valget mellem scenarie 1 og 2.

8.2 Scenarie 1



Figur 29: SWOT, scenarie 1⁸⁷

Styrker: Den væsentligste styrke i dette scenarie er at der fra start overtages en portefølje som genererer indtægt ligesom den sikrer Sparekassen Kronjylland en markedsandel i deres nye markedsområde på Fyn. Filialen tjener penge allerede fra år 1. Der kan trækkes på tidligere erfaringer fra sammenlægning med Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse i 2015.

Svagheder: Der skal foretages en stor investering som først når break-even i år 9 ud fra vores opstillede forudsætninger. Dette er en svaghed da man er ekstra følsom overfor manglende indtjening, der potentielt kan resultere i et stort tab. Der findes eksempler på banker der har fejlet ved sådanne

⁸⁷ Figur 29: SWOT, scenarie 1

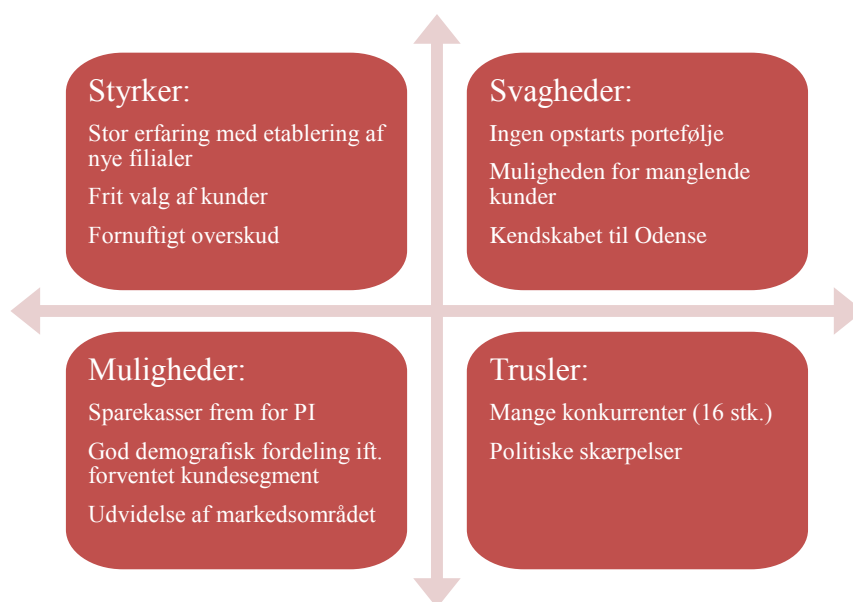
investeringer. Ligeledes er det for Sparekassen et nyt markedsområde, så deres kendskab er alt andet end lige begrænset i forhold til de konkurrerende pengeinstitutter der er etableret i forvejen.

Muligheder: Til trods for den øgede konkurrence vurderer vi at de har gode muligheder for at udnytte deres position som nye i markedsområdet. Der er en del af de større banker som for tiden må afgive en del kunder på grund af dårlig medieomtale. Disse kunder synes måske det er interessant med en ny aktør på markedet. Ligeledes må forventes en del gratis omtale lokalt i forbindelse med overtagelsen, og dette er en god mulighed for at profilere sig.

Trusler: Der er mange konkurrerende institutter som vi må betragte som en trussel, og nogle af disse øjner måske muligheden for at være offensive overfor de tidligere Fynske Bank kunder, som nu er blevet kunder i Sparekassen Kronjylland som for dem er nyt og ”ukendt”. Ligesom vi betragter det som en mulighed at begive sig ind på et nyt markedsområde må vi også se det som en trussel, da der selv i lille Danmark kan opleves store regionale forskelle, og det ikke nødvendigvis er alle der tager lige godt imod Sparekassen Kronjylland.

8.3 Scenarie 2

Nedenstående figur viser et overblik over Sparekassen Kronjyllands styrker/svagheder og muligheder/trusler ved etablering af egen filial i Odense.



Figur 30: SWOT, scenarie 2⁸⁸

⁸⁸ Figur 30: SWOT, scenarie 2

Stryker: Sparekassen Kronjylland har stor erfaring med at etablere filialer rundt omkring i Danmark udenfor deres primære markedsområder, hvor de har åbnet otte filialer siden 2015 og det har været med meget stor succes, hvor kundetilgangen har været større end budgetteret. Endvidere vil de starte med at have nul kunder i deres porteføljer, så her vil de have mulighed for at vælge de kunder de gerne vil have ind i deres porteføljer fra deres primære målgrupper, samt at de ikke starter med potentielt at overtage risikobetonede engagementer, som man eventuelt risikerer at gøre i scenarie 1.

De vil begynde at skabe et overskud efter 4 år, men det er først i år 7 at der vil være et overskud på bundlinjen og efter 10 år vil de have skabt et overskud på tDKK på 30.185.

Svagheder: Det er både en styrke og en svaghed at de starter med at have nul kunder i deres porteføljer, for hvis deres plan vedrørende proaktiviteten og markedsføring ikke lykkes, så kan de risikere at deres målsætninger for nye kunder ikke bliver opfyldt og dermed vil de ikke kunne skabe det overskud, som der er budgetteret med, samt at det kan få konsekvenser for antal medarbejdere i filialen i fremtiden.

Endvidere er det vigtigt at de får medarbejdere/leder, som har et kendskab til Odense, samt at en eller flere har et netværk i markedsområdet, og på den måde kan lave en differentieret markedsføring for at få nye kunder ind i banken.

Muligheder: Den demografiske fordeling i Odense baseret på alder, indkomst og uddannelsesniveau er godt i Odense og på Fyn set i forhold til muligheden for at få de unge, som er fremtidens kunder og de formuende kernefamilier ind i deres porteføljer både for Odense, men også for at udvide deres markedsandele på sigt. Endvidere vil der være mulighed for at hente størstedelen af de nye kunder fra de større pengeinstitutter som Danske Bank, Nordea mv. idet de har nogen negative sager i øjeblikket og med en differentieret måde at drive bank kan det være at kunderne vil vælge Sparekassen i stedet for.

Trusler: Den største trussel for Sparekassen Kronjylland ved at åbne i Odense vil være de i forvejen 16 konkurrenter, som allerede er godt etableret i Odense og på resten af Fyn, så konkurrencen vil være hård for Sparekassen Kronjylland og her skal de være unikke, hvis de skal have heldet med sig endnu engang i forhold til at åbne en filial med succes. Der vil også altid være politiske skærpselser der vil kunne ramme dem i form af højere kapitalkrav, udlåningskrav osv. som kan have en indflydelse på om det bliver en succes.

8.4 Delkonklusion sammenligning

Vi ønskede med udgangspunkt i lønsomhed at vurdere om scenarie 1 eller 2 ville være mest fordelagtigt for Sparekassen Kronjylland, ligesom øvrige betragtninger omkring scenarierne også er blevet belyst.

Ud fra lønsomhed giver begge scenarier overskud i løbet af den 10-årige periode vi har analyseret på. I scenarie 1 så vi en samlet fortjeneste på tDKK 10.077 med et break-even efter 9 år og 218 dage, og i scenarie 2 tDKK 30.185, hvor break-even sker efter 6 år og 166 dage. Ud fra lønsomhed er det derfor åbenlyst at scenarie 2, åbning af ny filial, skal vælges, da fortjenesten her er omkring det tredobbelte og med et break-even der opnås langt hurtigere end i scenarie 1.

Fordelen ved scenarie 1 er at der her er indtjening fra dag 1, da der overtages en eksisterende filial, og i scenarie 2 starter de selv fra bunden. Ulempen er at der er en stor engangsomkostning ved opkøb i scenarie 1. Ligeledes kan forventes en vis modstand fra medarbejderne i filialen.

Hvor indtjeningen fra start mangler i scenarie 2 er fordelen at de selv kan sætte det rigtige hold med udgangspunkt i en direktør med kendskab og netværk i Odense. Endnu en fordel er at de selv vælger deres kunder, og således ikke overtager potentielt dårligere engagementer fra Fynske Banks filial.

9. Konklusion

Vores markedsanalyse belyser hvilken målgruppe Sparekassen Kronjylland skal koncentrere sig om, som primær kundegruppe, samt hvilke muligheder de vil have for at kunne etablere eller opkøbe Fynske Banks filial beliggende i Odense. Markedsanalysen viser at Sparekassen Kronjyllands kernemålgrupper vil være de studerende og den traditionelle formuende kernefamilie.

Der er en stor konkurrence fra substituerende produkter og udbydere af forbrugsfinansiering er steget de seneste år ligesom de er blevet konkurrencedygtige på pris. Kunderne har en meget større forhandlingsstyrke end tidligere, da der nu er masser af muligheder for at sammenligne priser og produkter inden man tager den endelig beslutning og de nye udbydere på markedet vil med stor sandsynlighed være internetbaserede pengeinstitutter eller større amerikanske/europæiske virksomheder, såsom Apple, Google og Amazon, der har den nødvendige kapital.

De 16 pengeinstitutter og sparekasser som befinder sig i Odense, bruger primært fem forskellige handlingsparametre for at differentiere sig fra konkurrenterne på et heterogent marked med mange

udbydere, hvor der er monopolistisk konkurrence idet der er mange forskellige præferencer indenfor de forskellige produkter, som bankerne tilbyder deres forbrugere.

På baggrund af regnskabsanalysen tillader vi os at konkludere at Sparekassen Kronjylland er et ganske solidt pengeinstitut som har leveret pæne resultater men i 2018 ikke var i stand til at leve op til rekordåret i 2017. Deres forrentning af egenkapitalen ligger ligeledes et pænt stykke over gennemsnittet for peer gruppe 2. Deres evne til at forrente egenkapital og en fornuftig pris på kapital gør dem i stand til at kunne konkurrere på pris, og derved også fremadrettet have mulighed for at være en seriøs aktør på markedet.

Fynske Bank leverer i analyseperioden nogle ganske solide nøgletal, som i tabellen hvor de står sammen med Sparekassen Kronjylland synes at se bedre ud. Hertil bemærker vi dog at renteindtægterne i perioden er faldende og de samlede netto rente-, og gebyrindtægter dermed alene forbliver status quo. Dette samtidig med en væsentlig stigning i omkostningerne i samme periode. Derfor synes det forbedrede resultat før Skat som ligger til grund for den positive udvikling at kunne begrundes i kursreguleringer og påbegyndt tilbageførsel af nedskrivninger, og kan således ikke tilskrives en forbedret rentabilitet på selve bankdriften. Dette trods en fornuftig kundetilgang, hertil stiger indlånet for markant sammenholdt med udlånet.

Ud fra de forudsætninger vi har opstillet i scenarie 1, kan vi konkludere at prisen på at overtage Fynske Banks Odense afdeling er tDKK 152.273, og at der for denne pris overtages en udlån på tDKK 223.861, og på baggrund heraf kan vi opstille en lønsomhedsberegning.

Såfremt denne overholdes, vil der med et break-even efter 9 år og 218 dage set over hele den 10-årige analyseperiode ud fra de beskrevne forudsætninger ses et resultat på tDKK 10.077 af investeringen i afdelingen.

Påvirkning af kapitalgrundlaget opgør vi til et fald i kapitalprocent på 2,0 % fra 18,1 %. Efter overtagelse af Fynske Banks Odense afdeling er den således faldet til 16,1 %, og det er stadig tilfredsstillende for Sparekassen Kronjylland, da deres kapitalprocent fortsat ligger over kravet fra Finanstilsynet.

Ud fra de opstillede forudsætninger i scenarie 2 kan vi konkludere at omkostningen til etablering af ny filial i Odense det første år er tDKK 14.376. Det vigtigste fokusområde i scenarie 2 omkring Sparekassen Kronjyllands etablering af en ny filial i Odense er deres evne til at få nye kunder, da

det er dem de skal leve af i fremtiden. Lederen og medarbejderne skal sammen lave en detaljeret plan over hvordan de vil gribe proaktiviteten an, så de kommer godt fra start med at få nye kunder. Målene for kundetilgangen er baseret på erfaringer fra tidligere succesfulde filialåbninger, og vi har forudsat at kundetilgangen vil være den samme som tidligere.

Det vurderes at investeringen har en lavere risiko end i scenarie 1 set over den 10-årige investeringsperiode, da break-even sker efter 6 år og 166 dage, men allerede efter fire år begynder filialen at skabe overskud år for år, og efter 10 år vil filialen have skabt et overskud på tDKK 30.185.

Ud fra lønsomhed er det derfor åbenlyst at scenarie 2, åbning af ny filial, skal vælges, da fortjenesten her er omkring det tredobbelte og med et break-even der opnås langt hurtigere end i scenarie 1.

Fordelen ved scenarie 1 er at der her er indtjening fra dag 1, da der overtages en eksisterende filial, og i scenarie 2 starter de selv fra bunden. Ulempen er at der er en stor engangsomkostning ved opkøb i scenarie 1. Ligeledes kan forventes en vis modstand fra medarbejderne i filialen.

Hvor indtjeningen fra start mangler i scenarie 2 er fordelen at de selv kan sætte det rigtige hold med udgangspunkt i en direktør med kendskab til og netværk i Odense. Endnu en fordel er at de selv vælger deres kunder, og således ikke overtager potentielt dårlige engagementer fra Fynske Banks filial.

På baggrund af vores analyser vurderer vi at Sparekassen Kronjylland skal vælge scenarie 2, og derfor åbne deres egen filial i Odense. Dette primært baseret på lønsomhed, der her er højere ligesom risikoen vurderes at være lavere, da der er en stor omkostning ved opkøb i år 1 ved valg af scenarie 1.

10. Kilder

10.1 Årsrapporter

Sparekassen Kronjylland Årsrapport: 2014

Sparekassen Kronjylland Årsrapport: 2015

Sparekassen Kronjylland Årsrapport: 2016

Sparekassen Kronjylland Årsrapport: 2017

Sparekassen Kronjylland Årsrapport: 2018

Fynske Banks Årsrapport: 2014

Fynske Banks Årsrapport: 2015

Fynske Banks Årsrapport: 2016

Fynske Banks Årsrapport: 2017

Fynske Banks Årsrapport: 2018

10.2 Hjemmesider

www.ib.dk

www.sparkron.dk

www.fynskebank.dk

www.da.wikipedia.org

www.finansforbundet.dk

www.dk.trustpilot.com

www.virksomhedsokonomi.wordpress.com

www.finanstilsynet.dk

www.finans.dk

www.folkebladetlemvig.dk

www.tinglysning.dk

www.cvr.dk

www.ois.dk

www.edc.dk

www.mybanker.dk

10.3 Bøger

Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, 6. udgave

Mikkelsen & Riis, Grundbog i projektledelse

10.4 Figuroversigt

Figur 1: Strukturering af projektet

Figur 2: Oversigt Sparekassen Kronjyllands filialer

Figur 3: Kundetilfredshed

Figur 4: Oversigt Fynske Banks filialer

Figur 5: Demografi, aldersfordeling i procent

Figur 6: Demografi, aldersfordeling i faktiske tal

Figur 7: Gennemsnitlig årsindkomst

Figur 8: Uddannelsesoversigt

Figur 9: Porters Five Forces

Figur 10: Konkurrenceform

Figur 11: Peer Gruppe 2

Figur 12: ROE, Sparekassen Kronjylland

Figur 13: ROE, sammenligning

Figur 14: ROE, Fynske Bank

Figur 15: ROA, Sparekassen Kronjylland

Figur 16: ROA, sammenligning

Figur 17: ROA, Fynske Bank

Figur 18: ICGR, Sparekassen Kronjylland

Figur 19: ICGR, Fynske Bank

Figur 20: WACC, Sparekassen Kronjylland

Figur 21: Balance, Sparekassen Kronjylland

Figur 22: Væsentligste poster

Figur 23: WACC, Fynske Bank

Figur 24: Tingbogsoplysning

Figur 25: Indfasning af kapitalkrav

Figur 26: Sanktioner

Figur 27: Buchanan & Boddy

Figur 28: Carnall

Figur 29: SWOT, scenarie 1

Figur 30: SWOT, scenarie 2

10.5 Tabeloversigt

Tabel 1: Regnskabstal for Sparekassen Kronjylland

Tabel 2: Regnskabstal for Fynske Bank

Tabel 3: Nøgletaloversigt

Tabel 4: Nøgletal for Peer gruppe 2

Tabel 5: Prisfastsættelse

Tabel 6: Fastsættelse af husleje

Tabel 7: Personale – og administrationsomkostninger, scenarie 1

Tabel 8: Indtjening pr. kunde, scenarie 1

Tabel 9: Antal kunder

Tabel 10: Lønsomhedsanalyse, scenarie 1

Tabel 11: Break-even, scenarie 1

Tabel 12: Kapitalgrundlag før køb

Tabel 13: Overdækningsprocent før køb

Tabel 14: Risikoeksponering, Odense afdeling

Tabel 15: Kapitalgrundlag efter køb

Tabel 16: Overdækningsprocent efter køb

Tabel 17: Kundeudvikling, scenarie 2

Tabel 18: Indtjening pr. kunde, scenarie 2

Tabel 19: Personale – og administrationsomkostninger, scenarie 2

Tabel 20: Lønsomhedsanalyse, scenarie 2

Tabel 21: Break-even, scenarie 2

11. Bilag

1. ”Sparekassekongen vil være landsdækkende med opkøb og nye filialer”, artikel bragt på www.ib.dk

2. ”Så meget betalte bank for Andelskassen”, artikel bragt på www.folkebladetlemvig.dk

3. Omkostninger, filialåbning Odense

4. Analyse af Sparekassen Kronjylland, skrevet af Jacob Kongsbak og Daniel Staugaard på HDFR 2. semester (F18)