**HD. 2. del – Finansiel Rådgivning**

**Afhandling**

**Sparekassen Kronjylland**

**en opkøbsvurdering af**

**Sparekassen Østjylland**



**Forfatter:**

**Kim Thomasen**

**Vejleder:**

**Jesper Raalskov**

**Afleveringsdato:**

**29-04-2011**

**Studienr. 20091913**

Indholdsfortegnelse

[Figuroversigt 5](#_Toc291531779)

[1. Executive summary 6](#_Toc291531780)

[2. Indledning 8](#_Toc291531781)

[2.1 Problemformulering 8](#_Toc291531782)

[2.2 Metodevalg og disposition 9](#_Toc291531783)

[2.3 Afgrænsning 11](#_Toc291531784)

[3. Præsentation af sparekasserne 13](#_Toc291531785)

[3.1 Sparekassen Kronjylland 13](#_Toc291531786)

[3.1.1 Historien og værdier 13](#_Toc291531787)

[3.1.2 Geografi 13](#_Toc291531788)

[3.1.3 Organisationen 14](#_Toc291531789)

[3.1.4 Ejerforhold 15](#_Toc291531790)

[3.2 Sparekassen Østjylland 16](#_Toc291531791)

[3.2.1 Historien og værdier 16](#_Toc291531792)

[3.2.2 Geografi 17](#_Toc291531793)

[3.2.3 Organisationen 18](#_Toc291531794)

[3.2.4 Ejerforhold 18](#_Toc291531795)

[3.3 Foreneligheden sparekasserne i mellem 19](#_Toc291531796)

[4. Regnskabsanalyse 20](#_Toc291531797)

[4.1 Sparekassen Kronjylland 21](#_Toc291531798)

[4.1.1 Resultat og driften 21](#_Toc291531799)

[4.1.2 Balancen samt egenkapital 22](#_Toc291531800)

[4.2 Sparekassen Østjylland 23](#_Toc291531801)

[4.2.1 Resultat og driften 23](#_Toc291531802)

[4.2.2 Balance samt egenkapital 24](#_Toc291531803)

[4.3 Samlet resultat og balance 25](#_Toc291531804)

[4.4 Dollargab 28](#_Toc291531805)

[4.5 Solvens 31](#_Toc291531806)

[4.5.2 Solvens overordnet 31](#_Toc291531807)

[4.5.3 Solvens Sparekassen Kronjylland 31](#_Toc291531808)

[4.5.4 Solvens Sparekassen Østjylland 32](#_Toc291531809)

[4.5.5 Sammenfatning solvens 33](#_Toc291531810)

[5. WACC og ICGR 34](#_Toc291531811)

[5.1 WACC 34](#_Toc291531812)

[5.1.1 Udregning af WACC 35](#_Toc291531813)

[5.1.2 Påvirkninger WACC 37](#_Toc291531814)

[5.2 ICGR 39](#_Toc291531815)

[5.2.1 Udregning ICGR 39](#_Toc291531816)

[5.2.2 Påvirkninger ICGR 40](#_Toc291531817)

[5.3 Delkonklusion 41](#_Toc291531818)

[6. Sparekassernes markedsmæssige position 41](#_Toc291531819)

[6.1 Porters five forces 41](#_Toc291531820)

[6.1.1 Konkurrencen i branchen 42](#_Toc291531821)

[6.1.2 Truslen fra nye konkurrenter 44](#_Toc291531822)

[6.1.3 Truslen fra substituerende produkter 44](#_Toc291531823)

[6.1.4 Kundernes forhandlingskraft 46](#_Toc291531824)

[6.1.5 Leverandørernes forhandlingskraft 47](#_Toc291531825)

[6.2 Interessentanalyse 49](#_Toc291531826)

[6.2.1 Ansatte 50](#_Toc291531827)

[6.2.2 Investorer 51](#_Toc291531828)

[6.2.3 Lokal- og civilsamfund 52](#_Toc291531829)

[6.2.4 Lovgivere og politikere 52](#_Toc291531830)

[6.3Delkonklusion 53](#_Toc291531831)

[7. Omverdensanalyse 54](#_Toc291531832)

[7.1 Pest-analyse 54](#_Toc291531833)

[7.1.1 Politiske forhold 56](#_Toc291531834)

[7.1.2 Økonomiske forhold 56](#_Toc291531835)

[7.1.3 Sociale forhold 58](#_Toc291531836)

[7.1.4 Teknologiske forhold 59](#_Toc291531837)

[7.2 Delkonklusion 60](#_Toc291531838)

[8. Finansielle risici 61](#_Toc291531839)

[8.1 Kreditrisici 62](#_Toc291531840)

[8.1.1 Kreditrisiko Sparekassen Kronjylland 62](#_Toc291531841)

[8.2 Markedsrisici 64](#_Toc291531842)

[8.2.1 Markedsrisici Sparekassen Kronjylland 65](#_Toc291531843)

[8.2.2 Markedsrisici Sparekassen Østjylland 65](#_Toc291531844)

[8.3 Likviditetsrisici 66](#_Toc291531845)

[8.3.1 Likviditetsrisici Sparekassen Kronjylland 67](#_Toc291531846)

[8.3.2 Likviditetsrisici Sparekassen Østjylland 67](#_Toc291531847)

[8.4 Operationelle risici 68](#_Toc291531848)

[8.4.1 Operationelle risici Sparekassen Kronjylland 68](#_Toc291531849)

[8.4.2 Operationelle risici Sparkassen Østjylland 68](#_Toc291531850)

[8.5 Samlet vurdering af finansielle risici 68](#_Toc291531851)

[9. Opkøbsvurdering 71](#_Toc291531852)

[9.1 Generel vurdering 73](#_Toc291531853)

[9.2 Pris og betalingsform 75](#_Toc291531854)

[9.3 Egen vurdering 76](#_Toc291531855)

[10. Konklusion 78](#_Toc291531856)

[11. Kildefortegnelse 81](#_Toc291531857)

[11.1 Bøger 81](#_Toc291531858)

[11.2 Internettet 81](#_Toc291531859)

[11.3 HD-FR materiale 81](#_Toc291531860)

[11.4 Øvrigt materiale 82](#_Toc291531861)

[11.5 Kildekritik 82](#_Toc291531862)

[12. Bilag 83](#_Toc291531863)

[Bilag 1: Opgavens struktur og opbygning 83](#_Toc291531864)

[Bilag 2: Organisationen i Sparekassen Kronjylland 84](#_Toc291531865)

[Bilag 3: Dollargab beregninger 85](#_Toc291531866)

[Bilag 4: Indhold solvens 86](#_Toc291531867)

[Bilag 5: Sparekassernes leverandører 87](#_Toc291531868)

# Figuroversigt

Figur 1: Sparekassen Kronjyllands afdelinger

Figur 2: Sparekassen i balance

Figur 3: Sparekassen Østjyllands afdelinger

Figur 4: Udvikling i kunde- og garantantal i Sparekassen Østjylland

Figur 5: Nøgletalsanalyse for sparekasserne for 2010

Figur 6: Balance samt ind- og udlånsudvikling i Sparekassen Kronjylland

Figur 7: Balance samt ind- og udlånsudvikling i Sparekassen Østjylland

Figur 8: Samlet resultatbudget efter opkøb

Figur 9: Samlet balance efter opkøb

Figur 10: Samlet dollargab

Figur 11: Påvirkninger WACC

Figur 12: Porters five forces

Figur 13: Udvikling i udlån til forbrug via finansieringsselskaberne

Figur 14: Interessentmodellen

Figur 15: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne

Figur 16: PEST-analyse

Figur 17: Prognose dansk økonomi

Figur 18: Branchefordelt udlån efter et opkøb

Figur 19: SWOT analyse

# 1. Executive summary

The financial sector in Denmark has like in many other countries experienced a lot of turbulence the last couple of years, because of the financial crisis. The financial crisis has also caused banks to default and go bankruptcy, which in general has brought instability to the sector.

Due the financial crisis, the financial sector in Denmark has been brought into a phase, where banks are merged and bought. This current phase is far from over, and will according to many experts continue in the years to come. The background for this is the increased competition among banks in the sector. As well as the increased requirements and rules the banks are operating under.

Also Sparekassen Kronjylland and Sparekassen Østjylland have experienced this crisis on their results and equity in the form of losses on their loans. They are both relatively small regional savings banks compared to the sector in generally. Furthermore they are primarily located in the western part of Denmark and have some of the same market areas and competition between the same customers.

This assignment is based on these savings banks because of the above mentioned relationships and factors and will treat the below mentioned main question.

Will it be a good idea to buy Sparekassen Østjylland, seen from the view of the guarantors in Sparekassen Kronjylland?

To answer this main question the assignment will treat and answer the mentioned questions below:

* Which economic consequences has a buy up of Sparekassen Østjylland for Sparekassen Kronjylland?
* Which strategic consequences has a buy up of Sparekassen Østjylland for Sparekassen Kronjylland?
* Which organizational accounts are there for Sparekassen Kronjylland in a buying situation?

In the process of answering these questions, the assignment will contain different kinds of analysis tools, which are mentioned below.

To treat the economic consequences the assignment will contain a common size analysis and comments on a combined savings bank. Likewise this analysis will be supplemented by calculations on combined interest-sensitive assets and liabilities as well as combined solvency, WACC and ICGR.

The strategic consequences will be treated dividedly trough an analysis of the internal and the external conditions. The internal will be processed through the analysis tool Porter’s five forces, which treat the competition in the market. This analysis will be supplemented by an interest analysis.

The external conditions will be treated by a PEST-analysis, which will analyze the environment the savings banks operate in. To supplement this analysis the assignment will involve an analysis of the financial risks, which the savings banks operate under and especially the credit risks.

The organizational accounts will be treated trough out the strategic consequences among others the interest analysis.

The above mentioned analyses will conclude whether or not it’s a good idea to buy up Sparekassen Østjylland seen from the perspective of the guarantors in Sparekassen Kronjylland.

Likewise it will analyze and conclude the price and value for Sparekassen Østjylland in a possible buying up situation.

# 2. Indledning

De seneste år har været turbulente for den finansielle sektor såvel i Danmark som i udlandet. Den finansielle sektor i Danmark har budt på bankkrak, fusioner samt opkøb pengeinstitutterne imellem. Dette er en tendens, som fortsat er gældende i øjeblikket, hvilket der er flere eksempler på, heraf kan Amagerbankens konkurs nævnes som det mest markante nyere eksempel. Det er ligeså en trend, som ifølge mange eksperter fortsat vil udvikle sig i form af en øget konsolidering af sektoren, som vil betyde færre individuelle pengeinstitutter på landsplan.

Den konsolideringsfase, som den finansielle sektor befinder sig i, finder jeg særdeles interessant. Det er derudover en fase, som jeg selv ligesom mange eksperter bestemt ikke mener, er overstået.

Derudover bliver kravene og reglerne for pengeinstitutterne mere restriktive og omfattende, hvilket gør incitamentet for at konsolidere sig med andre pengeinstitutter større. Dette vurderer jeg med baggrund i, at det bliver sværere at opfylde kravene til at drive pengeinstitut i fremtiden grundet skærpede krav og regler. Dette kan imødegås ved, at gå sammen med andre, ligesom der kan opnås nogle fordele på omkostningssiden og derved driftsmæssigt.

Det er med udspring og baggrund i ovennævnte konsolideringsfase, at denne opgave tager sin form og har sit grundlag.

## 2.1 Problemformulering

Denne opgave vil undersøge og analysere, hvordan et opkøb af et pengeinstitut af et tilsvarende pengeinstitut vil påvirke pengeinstitutterne og deres omverden, samt hvilke konsekvenser et opkøb måtte have. Opgaven vil indeholde fordele og ulemper ved dette scenarie, samt en analyse af de forhold, der skal tages hensyn til herunder hvilke organisatoriske hensyn der skal tages.

Analysen vil ende ud i en anbefaling om, hvorvidt det er tilrådeligt eller ej at foretage dette opkøb ud fra to valgte inddragede pengeinstitutter.

Omkring valget af pengeinstitutter har jeg efter nøje overvejelser valgt at inddrage Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland i opgaven. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i, at Sparekassen Kronjylland overtager Sparekassen Østjylland. Med udgangspunkt i ovennævnte er jeg kommet frem til følgende problemformulering.

*”Hvilke strategiske og økonomiske konsekvenser har et opkøb af Sparekassen Østjylland, for Sparekassen Kronjyllands garanter, samt hvilke organisatoriske hensyn skal der tages i forbindelse med et opkøb”.*

Baggrunden for valget af disse pengeinstitutter skyldes flere faktorer. En af faktorerne er at jeg til hverdag selv arbejder i en bank og godt kunne tænke mig at undersøge nærmere hvordan en sparekasse fungerer. Derudover ved jeg på forhånd, at begge disse sparekasser opererer i Østjylland, hvor jeg arbejder i den finansielle sektor til hverdag, hvorfor en analyse af disse er interessent for mig selv. Jeg har derudover nogle forudindtagede holdninger til de to sparekasser, som jeg anser for interessant at undersøge dybere.

Målgruppen for opgaven er primært ledelserne og interessenterne i Sparekassen Kronjylland og Østjylland herunder garanterne. Baggrunden for dette er, at opgavens oplæg om, hvorvidt et opkøb er anbefalelsesværdigt. Den sekundære målgruppe for opgaven, er ledelser i mindre og mellemstore pengeinstitutter der har opkøbsplaner, idet opgaven belyser mange af de forhold der skal tages hensyn til i forbindelse med sådanne planer.

## 2.2 Metodevalg og disposition

Opgaven indledes, med en præsentation og en belysning af de to sparekasser omkring forhold som deres historie, værdier, geografiske forhold, organisation, samt ejerforhold. Denne præsentation skal bidrage til at give et indblik i sparekasserne og den måde, som de er opbygget på og drevet efter. Jeg vil efter denne belysning analysere og vurdere om, hvorvidt de belyste forhold er forenelige, i forhold til en sammenlægning af sparekasserne med henblik på en samlet drift.

Dernæst vil opgaven indeholde en regnskabsanalyse af sparekassernes nyeste tilgængelige regnskabstal. Denne analyse vil indeholde en analyse af sparekassernes drift og balance, suppleret af en analyse af diverse relevante nøgletal. I vurderingen af balancerne vil indholdet af disse suppleres af en dollargab analyse med henblik på at belyse aktiverne og passiverne. Derudover vil analysen indeholde en vurdering af sparekassernes solvensforhold. I forlængelse af regnskabsanalysen vil jeg ligeså inddrage forhold og udregninger omkring WACC og ICGR. Baggrunden for inddragelsen af disse analyser og metoder er for at belyse sparekassernes styrkeforhold økonomisk, både overfor omverdenen såvel som overfor hinanden, samt med henblik på et opkøb. Jeg vil herefter analysere, om det set ud fra et regnskabsmæssigt perspektiv er realistisk og fornuftigt, at sparekasserne fremover drives som et pengeinstitut. Regnskabsanalysen vil derudover kunne belyse, om Sparekassen Kronjylland har det økonomiske format til at kunne foretage et opkøb af Sparekassen Østjyllands. Den samlede analyse vil tage udgangspunkt i en common-size betragtning.

Efter de økonomiske forhold er analyseret, vil de strategiske forhold belyses og analyseres. Dette vil indledes med en analyse af sparekassernes interne forhold, samt markedsmæssige position og vurdere disse i forhold til det øvrige marked, som sparekasserne befinder sig i. Til at hjælpe med dette har jeg valgt at inddrage analyseværktøjet Porters five forces som er en model som indbefatter forskellige kræfter og faktorer og vurderer disse konkurrencemæssigt i det marked, som de befinder sig i. Porters five forces er et godt værktøj til at vurdere, hvordan en branche fungerer og hvilke faktorer, der rent konkurrencemæssigt er vigtige at tage hensyn til. Det er netop derfor, jeg har valgt at inddrage denne model, idet det er et godt værktøj til vurdere, hvordan et samlet pengeinstitut, herefter vil stå i forhold til branchen fremadrettet.

I vurderingen af de interne forhold vil jeg derudover inddrage en interessentanalyse, da denne belyser, hvilke interessenter, der skal tages hensyn til og hvilke forbehold, der eventuelt måtte tages i forbindelse med et opkøb. Baggrunden for medtagelsen af denne analyse er for at vurdere de faldgruber og konsekvenser, som et opkøb kan betyde. I vurderingen af disse konsekvenser, vil også inddrages de organisationsmæssige hensyn. Derudover vil jeg ligeså i denne analyse medtage de lovgivningsmæssige aspekter, der måtte være i forbindelse med et opkøb, ligesom de forbehold, der kan opstå og de godkendelser, der er behov for fra Finanstilsynet og øvrige myndigheder generelt.

I forlængelse af ovennævnte, vil de eksterne forhold, som måtte være gældende og som er vigtige i forhold til, at sparekasserne fremover drives som et pengeinstitut og under et navn, analyses. I denne analyse vil jeg inddrage en PEST-analyse, som er et godt værktøj til at vurdere den omverden, som en virksomhed befinder sig i. PEST-analysen beskriver de politiske, økonomiske, sociale og teknologiske forhold, som virksomheden ikke har indvirkning på, men i stedet kan agere og planlægge sin strategi efter i sin drift. PEST-analysen vil suppleres af en analyse af de finansielle risici, som sparekasserne opererer under, og hvordan der ageres i forhold til disse. Denne analyse har til hensigt at vurdere disse risici, samt hvordan de måtte være forenelige i de to sparekasser ved et eventuelt opkøb. De finansielle risici kan både anskues som en intern eller ekstern faktor. Jeg har valgt det som en ekstern faktor, idet jeg i høj grad anser de finansielle risici, som forhold virksomheden ikke har indvirkning på men kun kan agere efter.

Herefter vil jeg tage udgangspunkt i ovenstående områder og analyser, med henblik på at vurdere fordelene og ulemperne, der måtte være for garanterne i Sparekasserne Kronjylland, at sparekassen opkøber Sparekassen Østjylland. Dette vil jeg gøre ved hjælp af en SWOT analyse, som er et godt værktøj til at give et overblik over de fordele, ulemper, muligheder og trusler, der måtte være ved et opkøb. SWOT analysen skal i denne opgaves tilfælde være med til at samle trådene på de analyser, der er udarbejdet forudgående og danne rammen for konklusionen. På baggrund af SWOT analysen vil jeg konkludere på opgavens indhold, og derfra vurdere, om det er tilrådeligt for garanterne i Sparekassen Kronjylland, at sparekassen opkøber Sparekassen Østjylland på baggrund af opgavens analyser. I denne analyse vil jeg tilkendegive min objektive vurdering og ligeså ytre min egen holdning til et opkøb.

Baggrunden for at jeg har valgt at foretage regnskabsanalysen, inden den strategiske interne og eksterne analyse er, at det er min vurdering, at regnskabsanalysen kan være relevant og tage hensyn til i den interne strategiske analyse.

Opgavens metode og struktur har jeg opbygget i en figur som ligeledes vil være den arbejdsgang jeg vil følge i min opgave, figuren er vedlagt som bilag 1.

## 2.3 Afgrænsning

Opgaven vil i den regnskabsmæssige del udelukkende inddrage tal fra de to seneste regnskabsår i form af henholdsvis år 2009 og år 2010. Denne afgrænsning foretages af hensyn til pladsbegrænsningen i opgaven, samt det faktum, at jeg anser de nyeste tal som værende de mest relevante i forhold til analysen af sparekasserne. Udover dette indeholder disse år tiden efter finanskrisen, hvilket anses som værende mest relevant.

I henhold til problemformuleringen vil opgaven vurdere et opkøb af Sparekassen Østjylland set fra garanterne i Sparekassen Kronjyllands synspunkt. Derfor afgrænses der fra at vurdere opkøbet set fra garanterne i Sparekassen Østjyllands synspunkt. Garanterne i Østjylland vil dog belyses som en del af opgaven, da disse er en del af opkøbet og dermed opgavens problemformulering.

Grundet pladsbegrænsningen i opgaven, afgrænser jeg mig fra at belyse bankpakkerne, samt disses indvirkning på sparekassernes regnskaber. Derudover anser jeg disse, som værende mindre relevante i forhold til opgavens problemformulering ligesom bankpakkerne må antages at være kendt stof for målgruppen af opgaven.

Muligheden i at Sparekassen Kronjylland vil overveje omdannelse til et aktieselskab i forbindelse med et opkøb foreligger, henset til kapital og størrelsesforhold efter et opkøb. Dette har jeg valgt at afgrænse mig fra grundet pladsbegrænsningen i opgaven, samt det faktum at dette forhold ikke har direkte effekt på problemformuleringen.

I regnskabsanalysen afgrænses der fra brug af dupont-modellen grundet pladsbegrænsningen i opgaven, samt grundet brugen af common-size modellen i stedet.

Der afgrænses ligeledes fra belysning af Basel reglerne grundet pladsbegrænsningen, samt ud fra det forhold, at disse ikke vurderes relevante i forhold til opgavens problemformulering.

# 3. Præsentation af sparekasserne

Dette afsnit vil indeholde en kort præsentation og belysning af henholdsvis Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland. Denne præsentation vil indeholde fakta omkring historien og grundlaget for sparekasserne. Ligeså vil afsnittet indeholde fakta omkring de geografiske forhold for sparekasserne, ligesom jeg vil inddrage den organisatoriske struktur og ledelserne i præsentationen. Derudover vil jeg belyse ejerforholdene i sparekasserne.

Baggrunden for medtagelsen af nærværende afsnit er for at få et indblik i sparekassernes baggrund og de værdier, som sparekasserne er opbygget efter. Dette indblik skal være med til at vurdere de udfordringer og vigtige faktorer, der skal tages hensyn til i forbindelse med et opkøb imellem sparekasserne. Afsnittet vil til sidst indeholde en analyse af de forhold, jeg har belyst og hvordan disse forhold er forenelige med et opkøb.

## 3.1 Sparekassen Kronjylland

### 3.1.1 Historien og værdier

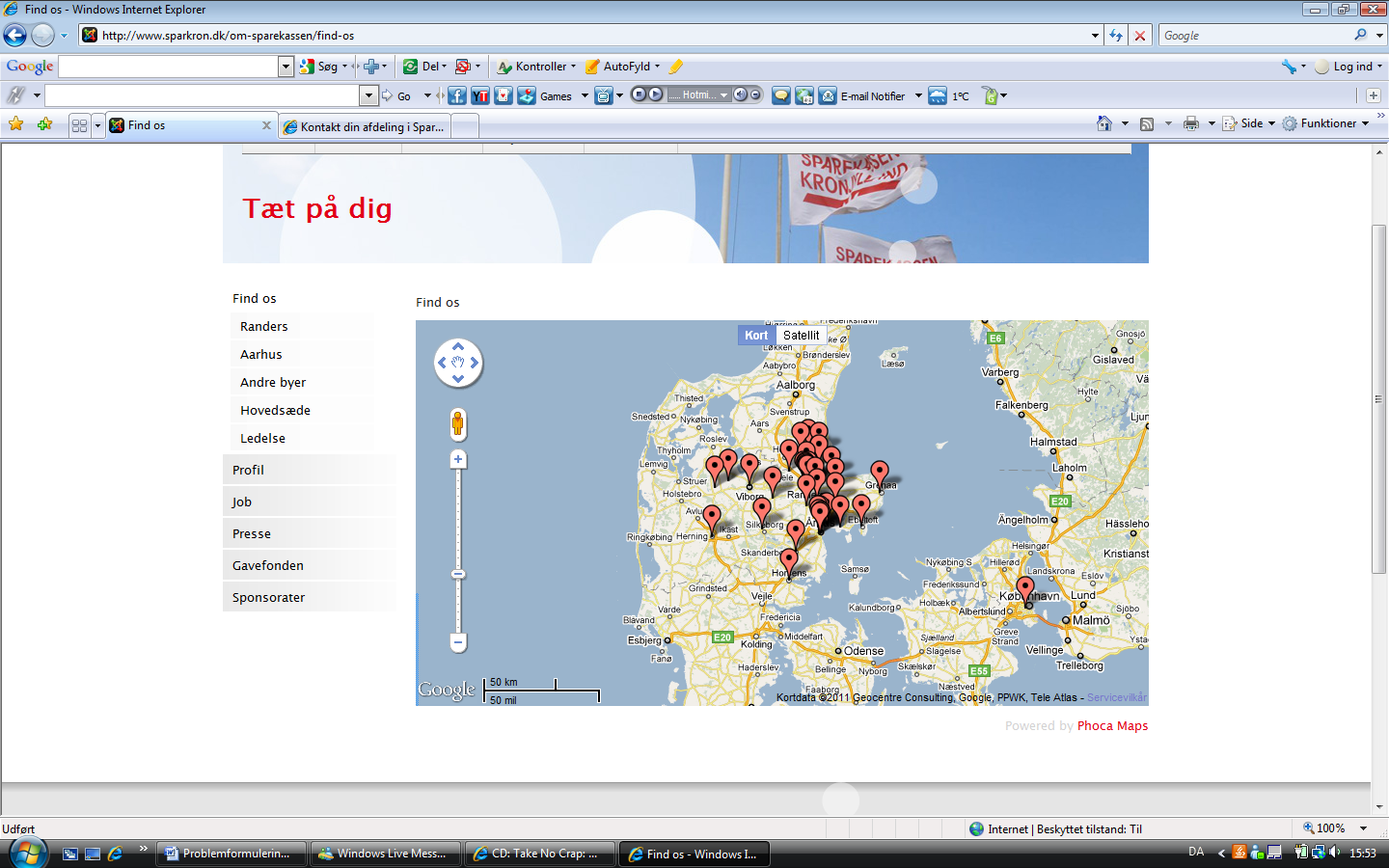
Sparekassen Kronjylland blev stiftet den 26. november 1829 og blev ved stiftelsen døbt Sparekassen for Randers By og omegn. Sparekassen har derfor i dag lidt over 180 års historie og erfaring bag sig. Den første afdeling i sparekassen blev oprindeligt oprettet, som en sideforretning i en købmandsbutik.[[1]](#footnote-1)

Tankegangen ved oprettelsen af sparekassen var, at denne skulle være til gavn og glæde for borgerne og i det samfund som sparekassen har sit virke. Dette er en tankegang, som ikke har ændret sig, og som sparekassen fortsat den dag i dag forsøger at efterleve og drive sparekassen efter.[[2]](#footnote-2)

### 3.1.2 Geografi

Sparekassen Kronjylland har sit hovedsæde i Randers. Siden sparekassens stiftelse er det gået stærkt og sparekassen har i dag 38 afdelinger spredt over det meste af Midt- og Østjylland. Størstedelen af afdelingerne er placeret i Randers og Aarhus området, samt på Djursland. Derudover er sparekassen repræsenteret med flere afdelinger i midtjyske provinsbyer, samt en enkelt afdeling på Frederiksberg i København. Sparekassen har sit hjemsted i Randers kommune. Placeringen af Sparekassen Kronjyllands afdelinger er skitseret på nedenstående kort og figur, som viser, i hvilke byer sparekassen har sine filialer. Figuren understøtter ligeså ovenstående om, hvor sparekassen har sine primære virkeområder.[[3]](#footnote-3)

*Figur 1: Sparekassen Kronjyllands afdelinger [[4]](#footnote-4)*

****

### 3.1.3 Organisationen

Sparekassen Kronjylland har 456 ansatte i koncernen, som modsat mange andre pengeinstitutter har været et stigende antal igennem finanskrisen. Af de samlede ansatte arbejder de 122 på sparekassens hovedkontor, resten af medarbejderne er fordelt på sparekassens 38 afdelinger.

Organisationen i Sparekassen Kronjylland er opdelt og drives i den daglige drift ud fra principperne omkring funktionsorganisationen. Selve opdelingen og organisationen for Sparekassen Kronjylland fremgår af bilag 2. Fordelene ved at benytte sig af denne type organisation er, at den er forholdsvis let at administrere, idet opgaverne fordeles ud til dem, som har ekspertisen indenfor områderne. Ulemperne ved denne type organisation er, at de forskellige enheder kan risikere at ende i konflikter, idet forståelsen mellem disse kan være mangelfuld. Derudover kan det være svært at måle individuelle resultater, når flere enheder går sammen om forskellige opgaver.[[5]](#footnote-5)

Funktionsorganisationen er kendetegnende ved, at den øverste har mange opgaver og i mange tilfælde kan det være for meget. Dette har Sparekassen Kronjylland forsøgt at afhjælpe ved at have en underdirektør og vicedirektør ansat, som aflaster den administrerende direktør. Disse udgør sammen med sparekassens fire områdedirektører ledelsen i sparekassen.[[6]](#footnote-6)

I Sparekassen Kronjylland er der over direktionen, en bestyrelse, som består af ti personer, hvoraf syv er valgt af repræsentantskabet og tre er medarbejdervalgte. Bestyrelsen vælges for en fireårig periode ad gangen og de, af repræsentantskabet valgte medlemmer skal ligeså være medlemmer af repræsentantskabet.[[7]](#footnote-7)

Repræsentantskabet er den øverste myndighed i Sparekassen Kronjylland og repræsenterer garanterne i sparekassen. Det er et krav, at medlemmerne i denne ligeså er garanter i sparekassen. Medlemmerne i repræsentantskabet vælges for en fireårig periode ad gangen og vælges af garanterne, hvor størrelsen af garantkapitalen bestemmer garanternes indflydelse herpå. Det tilstræbes, at medlemmerne består af en bred spredning geografisk og erhvervsmæssigt. Antallet af medlemmer i repræsentantskabet kan variere fra 32 til 50 medlemmer.[[8]](#footnote-8)

### 3.1.4 Ejerforhold

Sparekasser er selvejende institutioner og har grundet dette ingen aktionærer.[[9]](#footnote-9) I stedet har sparekassen garanter, som hver især har investeret i garantkapital, som kan sammenlignes med aktiekapital i en bank dog med visse forskelle. Blandt andet skal garanterne ikke have del i overskuddet, i form af udbytte til sammenligning med aktionærer i en bank.

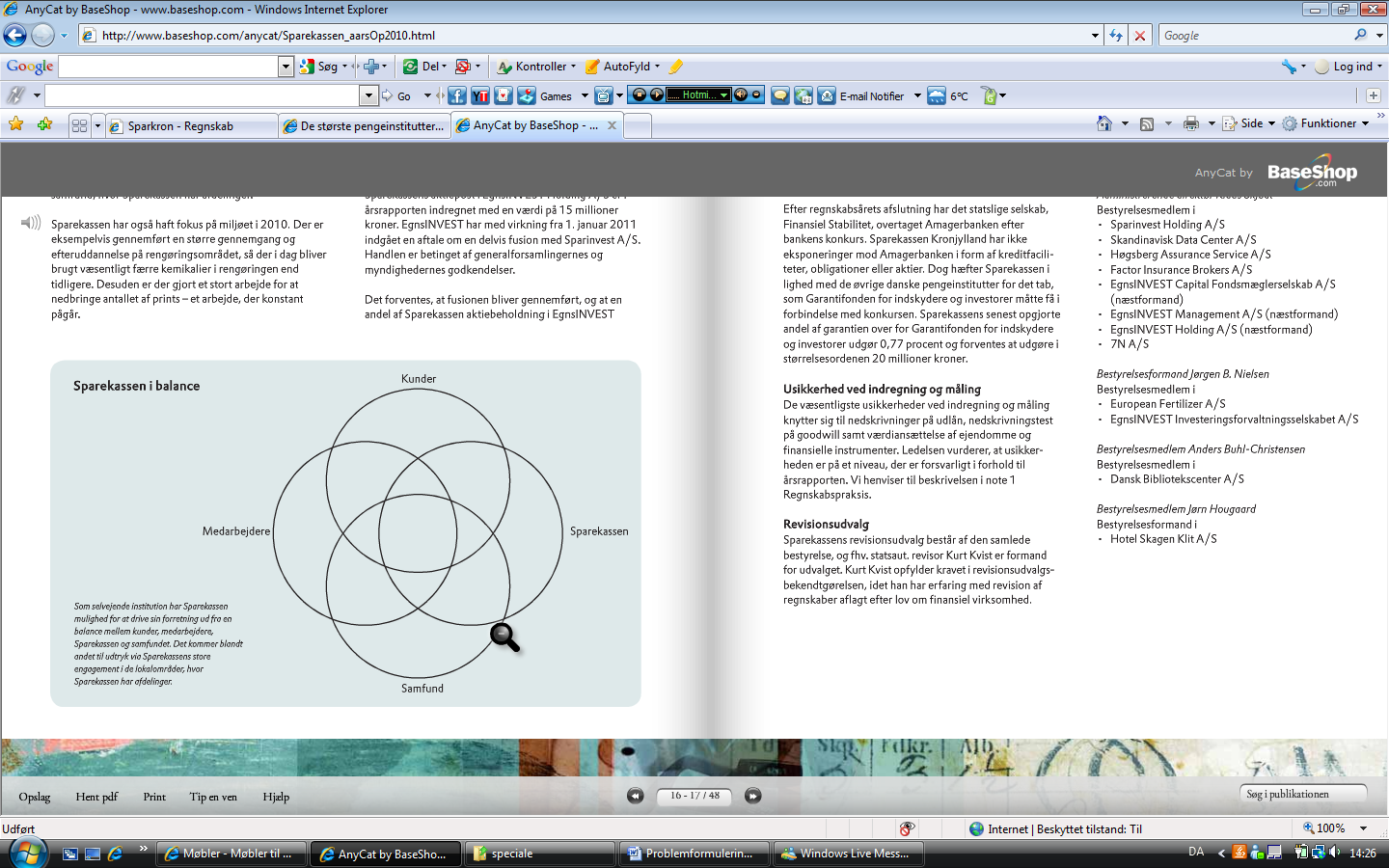
Garanterne i sparekassen får nogle fordele, såfremt der investeres minimum kr. 20.000 i garantkapital. Disse fordele, udover en højere forrentning af garantkapitalen sammenlignet med andre konti er muligheden for nogle rabataftaler og økonomiske fordele.[[10]](#footnote-10)

Sparekassen Kronjylland er Danmarks største garantsparekasse med mere end 34.000 garanter, som tilsammen har investeret lidt over 550 millioner kr. i sparekassen. Disse indskud indgår i opgørelsen af sparekassens egenkapital og betegnes som risikovillig kapital.[[11]](#footnote-11)

Garanterne er ikke ejere, ligesom aktionærer er det i en bank. Derfor er sparekasser i princippet herreløse pengetanke, som ikke har nogle ejere. Dette har i Sparekassen Kronjylland dannet grundlag for gavefonden, som hvert år uddeler et millionbeløb til foreninger og lignende i de områder sparekassen har sit virke. Denne gavefond understøtter sparekassens motto om at være til glæde og gavn.[[12]](#footnote-12)

Ovennævnte kan understøttes via nedenstående figur som viser hvordan sparekassen tager hensyn til deres medarbejdere, kunder og ikke mindst det samfund, som de er i. Figuren viser, at alle disse faktorer og væsentlige for driften af sparekassen og at samspillet og balancen i mellem disse, skal harmonere.

*Figur 2: Sparekassen i balance [[13]](#footnote-13)*

**

## 3.2 Sparekassen Østjylland

### 3.2.1 Historien og værdier

Sparekassen Østjylland blev grundlagt tilbage i 1866 på lokale initiativer. Sparekassen er løbende blevet en sammensmeltning af flere forskellige sparekasser som i dag går under navnet Sparekassen Østjylland.[[14]](#footnote-14)

Sparekassen Østjylland drives efter devisen om, at sparekassen skal være værdiskabende for både kunder og medarbejdere, samt bevare sin selvstændighed og udvikling. Dette er med andre ord sparekassens overordnede vision.

I Sparekassen Østjylland har ledelsen valgt at inddrage medarbejderne, i udarbejdelsen af et fælles værdisæt, som er udmøntet i følgende fem værdier, som sparekassen forsøger at drive sig selv ud fra og skal anses som en helhed.[[15]](#footnote-15)

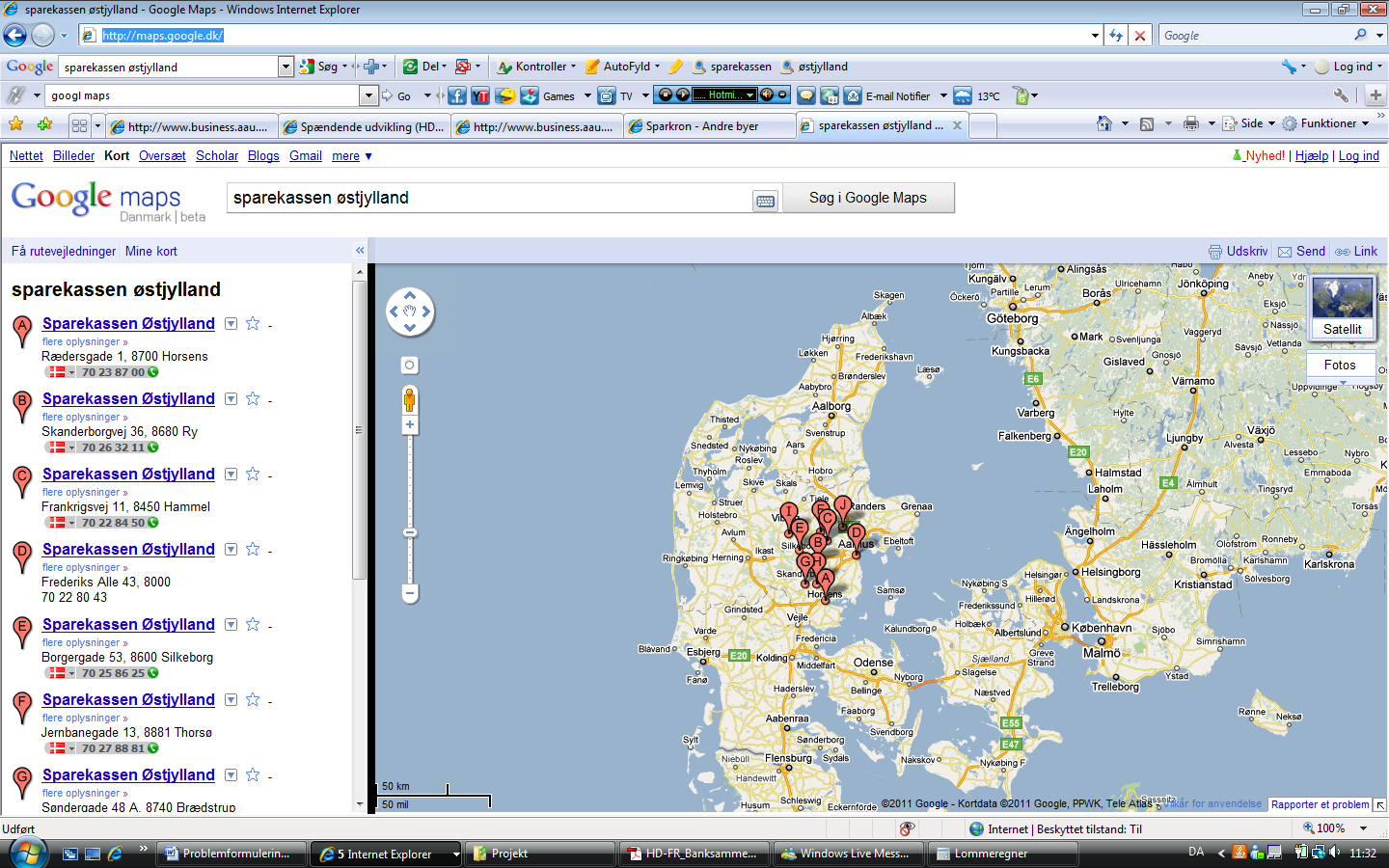
* Fleksibilitet, over for kunderne.
* Arbejdsglæde, højt humør blandt medarbejderne samt begejstring og stolthed.
* Loyalitet, fra medarbejderne overfor sparekassen og dens beslutninger.
* Kompetence, professionel tilgang fra medarbejderne som giver kunderne tryghed.
* Etik, ærlighed og overholdelse af aftalte aftaler.

### 3.2.2 Geografi

Sparekassen Østjylland er et regionalt pengeinstitut, der opererer i Østjylland, og har dette som sit primære markedsområde. Sparekassen har hjemsted i Favrskov Kommune og har sit hovedsæde i Hammel, hvor sparekassens direktion og stabsfunktionerne findes.

Sparekassen har i sit filialnet 18 afdelinger placeret i større og mindre østjyske provinsbyer og er derved bredt repræsenteret i Østjylland.[[16]](#footnote-16) Placeringen af sparekassen afdelinger kan ses af nedenstående figur, som belyser dette forhold.

*Figur 3: Sparekassen Østjyllands afdelinger* [[17]](#footnote-17)

[[18]](#footnote-18).

### 3.2.3 Organisationen

Sparekassen Østjylland har i dag 196 medarbejdere hvor de 56 arbejder på hovedkontoret, hvor resten er fordelt på sparekassens 18 filialer og. De 196 medarbejdere dækker ligeledes over specialister på alle finansielle områder.[[19]](#footnote-19)

Direktionen i Sparekassen Østjylland er tredelt og består af en administrerende direktør, som har det overordnede ansvar, samt en direktør for forretningsområdet og en direktør for kreditområdet. Disse tre direktører har hver deres ansvarsområder og et antal personer, der refererer til dem. I alle afdelinger er der filialdirektører og på hovedkontoret er der ligeså ledere for de forskellige stabsfunktioner. Disse refererer alle videre opad i systemet til den overordnede direktion. Disse forhold kan henledes på en funktionsorganisation.[[20]](#footnote-20)

Over direktionen er der en bestyrelse i Sparekassen Østjylland, som består af ni personer, hvoraf tre er medarbejderrepræsentanter. Bestyrelsen vælges af repræsentantskabet som er beskrevet nedenfor og vælges for en treårig periode ad gangen. Bestyrelsens ansvarsområder er mange, og består blandt andet i at bevillige større lånesager, og har ligeså bemyndigelse til at optage lån og formidle garantkapital.[[21]](#footnote-21)

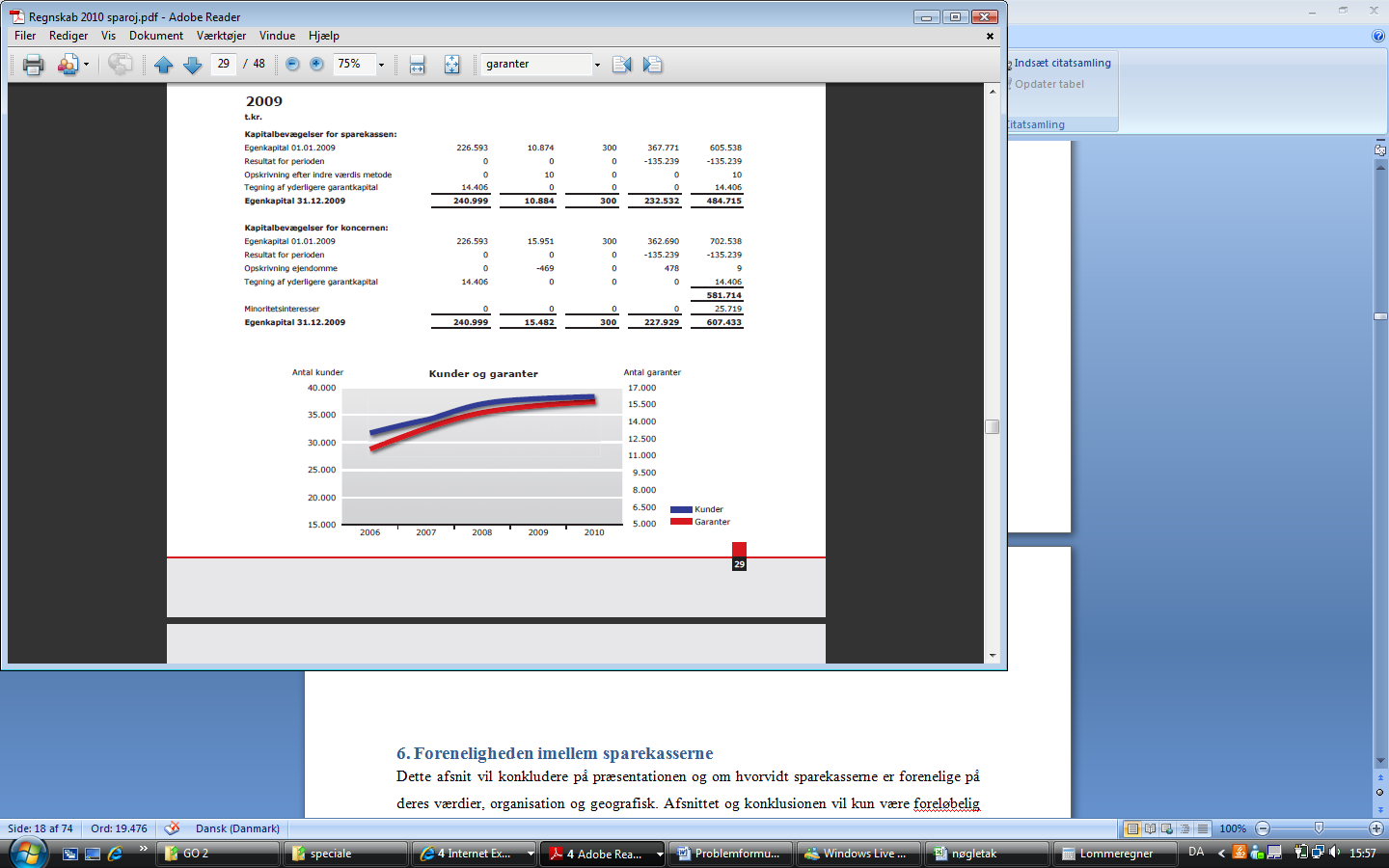
Udover bestyrelsen er der for hver af de 18 afdelinger, et repræsentantskab i øjeblikket bestående af 2 – 5 personer for hver afdeling. Disse vælges for en fireårig periode ad gangen og skal være garanter i sparekassen. I repræsentantskabet stræbes der efter en geografisk og erhvervsmæssig fornuftig spredning. Modsat bestyrelsen kan de ansatte ikke være med i repræsentantskabet. Repræsentantskabet er i øvrigt den øverste myndighed i sparekassen.[[22]](#footnote-22)

### 3.2.4 Ejerforhold

Sparekassen Østjylland er ligesom Sparekassen Kronjylland en selvejende institution og har derfor ingen ejere. Det fremgår af sparekassens vedtægter, at hverken stiftere, garanter eller andre deltagere er ejere af sparekassens formue og overskud.[[23]](#footnote-23)

Sparekassen Østjylland havde i forbindelse med 2010 regnskabet 16.554 garanter, hvilket er ensbetydende med at 44 % af sparekassens kunder er garanter i Sparekassen. Garantkapitalen udgør samlet ca. 265.000 mio. Udviklingen i både kunde- og garantantal er illustreret igennem nedenstående figur, som belyser denne udvikling set over de seneste fem år.

*Figur 4: Udvikling i kunde- og garantantal i Sparekassen Østjylland* [[24]](#footnote-24)



Tankegangen i Sparekassen Østjylland er, at ingen skal have udbytte af driften, i stedet benyttes en del af overskuddet i sparekassen til at støtte lokal udvikling og initiativer igennem sponsorater og lignende. Denne støtte ydes, som udgangspunkt ud fra et princip om, at de der modtager støtten, skal have et værdigrundlag, der er foreneligt med sparekassens, ligesom at støtten ydes mod forventning om, at sparekassen får noget igen for støtten.[[25]](#footnote-25)

## 3.3 Foreneligheden sparekasserne i mellem

Dette afsnit vil indeholde konklusioner på præsentationen, og om hvorvidt sparekasserne er forenelige på deres værdier, organisation og geografisk. Nedenstående afsnit, kan på baggrund af dette også til dels betragtes, som en delkonklusion.

Både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland er stiftet i det forrige århundrede på dengang lokale initiativer. Begge sparekasser har således også nogle stærkt forankrede tilhørsforhold til deres nærområder, grundet deres lange historik og lokalkendskab til. Det kan blive svært både at overbevise garanterne i Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland om, at et opkøb er en god ide. Dette bygger jeg på, at den lange historik i nærområderne gør, at garanterne ønsker at bevare den selvstændighed de har i dag. Her tænker jeg specielt på garanterne i Sparekassen Østjylland.

Værdierne i de to sparekasserne kan ud fra min vurdering godt forenes. Begge sparekasser vil gerne være til gavn og være værdiskabende over for deres kunder og nærområder, hvilket set ud fra mit synspunkt ligger tæt på hinanden. Idet de begge er sparekasser, gør også, at opbygningen med en direktion, bestyrelse og repræsentantskab er ens i begge sparekasser. Dette gør derfor forståelsen omkring organisationen større sparekasserne imellem. Der vil for mig at se ligeså være synergieffekter i et opkøb, idet der kan spares udgifter til en bestyrelse og et repræsentantskab. Min vurdering er at det vil være en god ide at tage hensyn til den nuværende bestyrelse og repræsentantskab i Sparekassen Østjylland, således nogle af disse beholder deres nuværende poster for at tilgodese nogle af personinteresserne.

Set ud fra et geografisk synspunkt er det min vurdering, at et opkøb af Sparekassen Østjylland for Sparekassen Kronjylland, ville være en strategisk fornuftig disposition. Et opkøb af Sparekassen Østjyllands 18 filialer vil betyde et større markedsområde syd for det område, hvor sparekassen er i dag. Samtidig ville det stadig være forholdsvis kendte områder som Sparekassen Kronjylland ville bevæge sig ind på, idet områderne som Sparekassen Østjylland i dag opererer på, ikke ligger langt fra Kronjyllands. De eneste byer, begge sparekasser i dag har afdelinger i forvejen, er Silkeborg, Horsens, Skanderborg og Aarhus, hvilket jeg anser som en fordel. Baggrunden for dette er, at disse byer er af en vis størrelse og markedsmulighederne, derfor er større, ligeså er konkurrencen. I disse byer, foreslår jeg at sammenlægge afdelingerne og derved spare nogle omkostninger.

Idet begge pengeinstitutter er sparekasser er de derved også selvejende institutioner, sagt med andre ord, der er ingen der ejer dem. Et opkøb af Sparekassen Østjylland vil derfor betyde at midlerne fra et salg vil blive deponeret i en fond uden ejere der fortsat kan gøre gavn i de nuværende nærområder.

Med baggrund i, at garanterne vælger repræsentantskabet, som er den øverste myndighed i sparekasserne, skal disse overbevises om at et henholdsvis køb og salg er en god ide idet garanterne ellers kan gøre deres magt gældende ved de årlige garantmøder i sparekasserne. Derudover har sparekasserne begge den samme type organisation i dag, hvilket jeg anser som en fordel i en opkøbssituation.

Min overordnede vurdering er, at sparekasserne godt kan gøres forenelige og modne til, at Sparekassen Kronjylland overtager Sparekassen Østjylland. Jeg vurderer dog også, at det vil kræve en høj grad af information ud til nærområder, hvor specielt Sparekassen Østjylland opererer for at et opkøb skal modtages positivt.

# 4. Regnskabsanalyse

Nedenstående afsnit vil indeholde en regnskabsanalyse af henholdsvis Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland, hvorunder vil udvalgte nøgletal analyseres og kommenteres. Efter analysen af sparekassernes regnskab vil jeg udarbejde en samlet resultatopgørelse, balance, og en efterfølgende solvensberegning, såfremt Sparekassen Kronjylland opkøber Sparekassen Østjylland suppleret, af en vurdering af kernekapitalprocenten. Regnskabsanalysen foretages ud fra sparekassernes koncerntal.

Nedenstående figur indeholder vigtige nøgletal for de to sparekasser på baggrund af 2010 regnskaberne. Disse nøgletal kommenteres og analyseres i nedenstående afsnit hver for sig, for herefter at blive vurderet samlet. Den samlede analyse udarbejdes i form af en common size betragtning.[[26]](#footnote-26)

*Figur 5: Nøgletalsanalyse for sparekasserne for 2010 [[27]](#footnote-27)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Sparekassen Kronjylland** | **Sparekassen Østjylland** |
| Solvensprocent | 16,1 % | 18,2 % |
| Kernekapital | 16 % | 14,3 % |
| Individuel solvens | 9,9 % | 11,2 % |
| Egenkapital tkr. | 2.198.084 | 619.362 |
| Egenkapitalforrentning før skat | 0,6 % | 0,2 % |
| Nedskrivningsprocent | 1,30 % | 1,1 % |
| Årets resultat tkr. - før skat | 13.691 | 1.108 |
| Årets resultat tkr. - efter skat | 11.399 | -13.091 |
| Aktiver tkr. | 14.933.003 | 6.558.294 |
| Passiver tkr. | 14.033.003 | 6.558.294 |
| Indlån tkr. | 9.327.301 | 3.739.179 |
| Udlån tkr. | 7.984.527 | 4.420.565 |
| Renteindtægter tkr. | 653.758 | 336.971 |
| Renteudgifter tkr. | 192.661 | 150.185 |

## 4.1 Sparekassen Kronjylland

### 4.1.1 Resultat og driften

Sparekassen Kronjylland havde i 2010 et positivt resultat efter skat på tkr. 11.400 jf. figur 5 mod tkr. 804 det foregående år. Ledelsen i Sparekassen betegner selv resultatet, som tilfredsstillende henset til den generelle samfundsøkonomi, betaling til bankpakker, samt investering i tre nye afdelinger.

Basisindtjeningen, i form af forholdet mellem renteindtægterne og renteudgifterne, samt gebyrindtægterne har udviklet sig positivt og bedre end budgetteret. Disse andrager tkr. 589.913 mod tkr. 573.827 året forinden. Omvendt er udgifterne til personale og administration steget tilsvarende fra tkr. 400.726 i 2009 mod tkr. 417.191 i 2010, den primære stigning heri kan henføres til øgede administrationsudgifter.

Kursreguleringerne er faldet drastisk fra tkr. 197.608 i 2009 til tkr. 18.406, hvilket skyldes lavere indtjening på aktier og obligationer grundet det generelle pres på obligationsmarkedet i 2010 og skyldes et ekstraordinært godt år i 2009 for aktierne.

Begge regnskaber og i særdeleshed regnskabet for 2009 er præget forholdsmæssige høje nedskrivninger, hvilke dog er nedbragt til et mere fornuftigt niveau i 2010, hvilket ses af en nedskrivningsprocent på 1,3 % jf. figur 5. Nedskrivningerne udgjorde i 2009 tkr. 267.528 og er i 2010 faldet til tkr. 135.036, som dog fortsat er et betragteligt tal, men vurderes acceptabelt henset til den samfundsøkonomiske situation. De primære nedskrivninger kan henføres til landbrugs og ejendomsrelaterede udlån.

Sparekassen Kronjylland forventer i 2011 et resultat i basisindtjeningen for nedskrivninger i niveauet tkr. 120.000 til tkr. 130.000, men vurderer også, at samfundsøkonomien i 2011 også vil have stor indvirkning på resultatet.[[28]](#footnote-28)

### 4.1.2 Balancen samt egenkapital

Sparekassen Kronjylland har en aktivside og passivside, hvilket vil sige en balance på i alt tkr. 14.933.009 jf. figur 5, hvilket er en forholdsvis høj balancesum taget i betragtning af, at der er tale om en sparekasse og som understøtter det faktum, at sparekassen er landets største garantsparekasse.

Sparekassen Kronjylland har et indlånsoverskud, idet indlånet andrager tkr. 9.327.301 og udlånet andrager tkr. 7.984.527 jf. figur 5. Indlånet og udlånet er steget nogenlunde proportionalt med hinanden fra henholdsvis tkr. 8.761.883 og tkr. 7.454.212 i 2009. Dette vurderer jeg som positivt, da det vidner om, at sparekassens forretningsomfang og kundetilgang er øget i en periode, hvor den er faldet i mange andre pengeinstitutter. Derudover anser jeg det som positivt, at sparekassen har et indlånsoverskud, da den grundet dette er selvfinansierende. Ovennævnte kan underbygges af nedenstående figur som viser udviklingen i sparekassens balance, samt ind- og udlån de seneste fem år, hvoraf det fremgår at forretningsomfanget er stigende.

*Figur 6: Balance, samt ind- og udlånsudvikling i Sparekassen Kronjylland [[29]](#footnote-29)*

Egenkapitalen i sparekassen er forøget fra 2009 til 2010 og udgør således jf. 2010 regnskabet tkr. 2.198.984 jf. figur 5 mod tkr. 2.092.736 i 2009. Årsagen til den forøgede egenkapital kan primært henføres til en større andel af garantkapital, idet denne i 2010 udgjorde tkr. 552.332 jf. figur 5 mod tkr. 459.828 i 2009.[[30]](#footnote-30) Dette må anses som positivt, idet flere kunder derfor har haft ønske om at blive garanter i sparekassen.

I forlængelse af egenkapitalen er det værd at nævne egenkapitalforretningen. Denne andrager i Sparekassen Kronjylland 0,6 % jf. figur 5 i 2010 mod -0,6 % i 2009. Denne forretning er særdeles lav sammenlignet med markedsrenten og hvad der kan opnås i rente andetsteds, hvorfor denne må anses, som utilfredsstillende. Dette nøgletal hænger i høj grad sammen med resultatet i sparekassen, hvilket der er fokus på at forbedre de kommende år.

## 4.2 Sparekassen Østjylland

### 4.2.1 Resultat og driften

Sparekassen havde i 2010 et nettoresultat efter skat på koncernbasis på tkr. -13.091 jf. figur 5, hvilket var en klar forbedring i forhold til regnskabet i 2009, hvor resultatet indeholdte et større negativt resultat og udgjorde tkr. -135.239. Til trods for den pæne fremgang i resultatet finder ledelsen 2010 resultatet, som værende ikke tilfredsstillende

Forholdet mellem sparekassens renteindtægter og udgifter har udviklet sig negativt i 2010 i forhold til 2009 hvor gebyrerne er nogenlunde de samme. De samlede renteindtægter udgjorde tkr. 186.786 i 2010 mod tkr. 197.308 i 2009. En del af denne nedgang kan henføres til nedgangen i sparekassens udlån. Sparekassens basisindtjening er til trods for faldet i renteindtægterne steget, idet sparekassen har sparet tkr. 18.600 på udgifter til personale og administration, hvilket primært kan henføres til, at udgiften til lønningerne er faldet grundet færre ansatte. Generelt har der været fokus på reduktion af sparekassen omkostninger i hele 2010.

I Sparekassen Østjylland er kursreguleringerne faldet betragtelig og udgør i 2010 tkr. 37.235 mod tkr. 83.219 i 2009. Faldet i kursreguleringerne kan primært henføres til færre gevinster på aktier, samt på et større tab på afledte finansielle instrumenter.

Den primære årsag til at resultatet i 2010 er betragteligt bedre end i 2009 for Sparekassen Østjylland kan henføres til et mindre nedskrivningsniveau. Nedskrivningerne udgjorde i 2010 tkr. 70.480 svarende til en nedskrivningsprocent på 1,1 % jf. figur 7. I regnskabet for 2009 udgjorde nedskrivninger tkr. 243.193 svarende til en nedskrivningsprocent på 3,4 %, hvilket for denne er en høj procentsats. Nedskrivningerne i Sparekassen Østjylland kan ligesom i Sparekassen Kronjylland primært henføres til udlån indenfor landbrugs og ejendomssektoren.

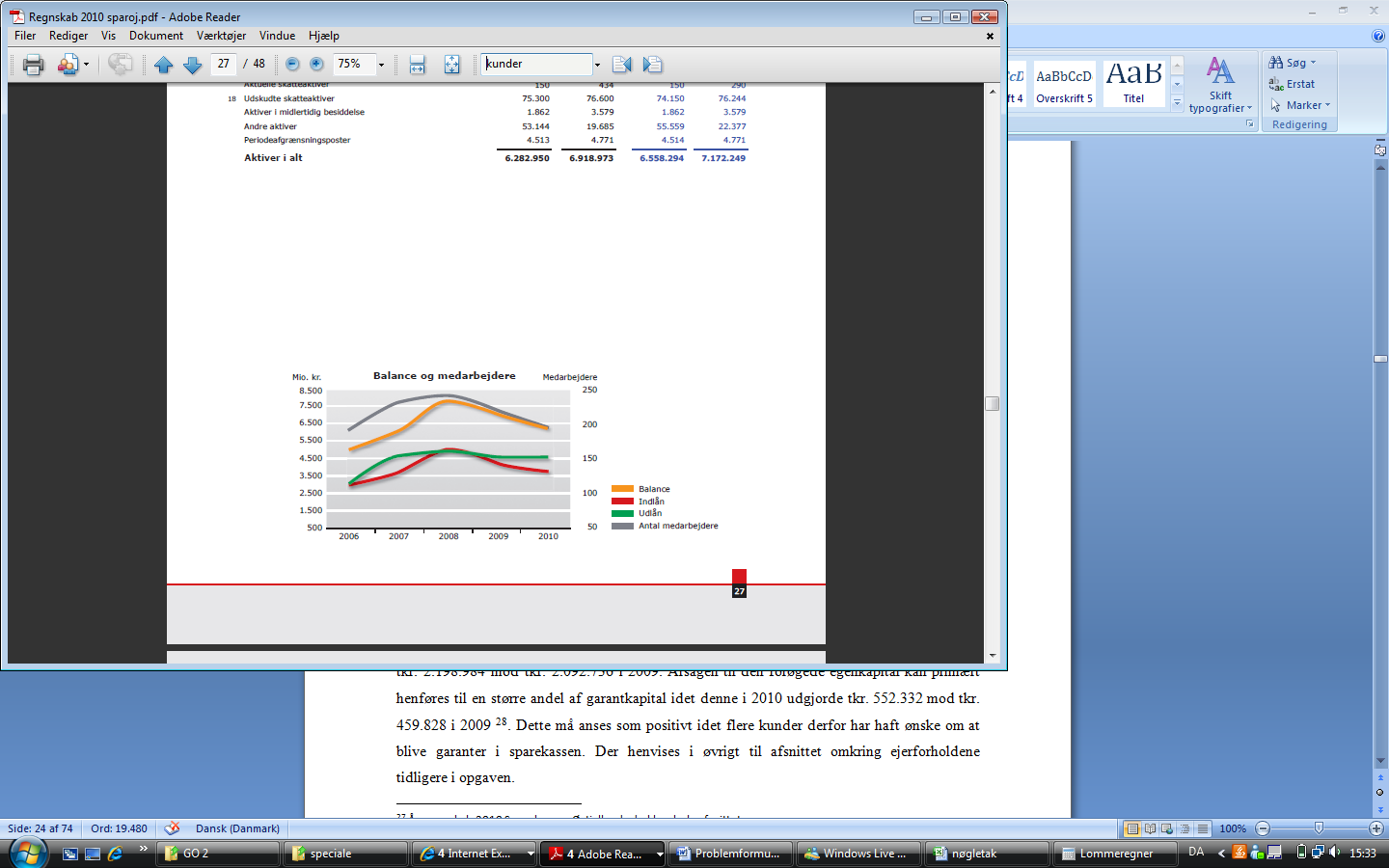
I Sparekassen Østjylland ser ledelsen optimistisk på fremtiden i forbindelse med aflægningen af 2010 regnskabet og anser 2011 for et vendepunkt. Med ændring i strategierne og gennemførte tilpasninger forventes der et positivt driftsresultat i 2011.[[31]](#footnote-31)

### 4.2.2 Balance samt egenkapital

Sparekassen Østjylland har aktiver og passiver i form af en balancesum på i alt tkr. 6.558.294, hvilket svarer til 44 % af Sparekassen Kronjyllands balance, hvilket set ud fra dette synspunkt betyder at Sparekassen Østjylland er knap halv så stor som Sparekassen Kronjylland målt på balancerne.

Indlånet i Sparekassen Østjylland udgjorde i 2010 tkr. 3.739.179 mod tkr. 4.224.333 i 2009, hvilket svarer til et fald på godt 11 % i det samlede indlån. Udlånet i sparekassen udgjorde i 2010 tkr. 4.420.565 jf. figur 7 mod tkr. 4.367.196 i 2009. Faldet i indlånet, anser jeg som betænkeligt henset til at sparekassens generelle rente på indlån ligger på et fornuftigt niveau konkurrencemæssigt.[[32]](#footnote-32) Derfor vurderer jeg, at der ligger andre forhold bag dette fald, idet kundeantallet er øget i sparekassen må enkelte større kunder have trukket midler ud af sparekassen, hvilket kan skyldes frygt for sparekassens kapitalgrundlag. Udviklingen i sparekassens balance, samt indlån og udlån er illustreret igennem nedenstående figur, som viser denne udvikling over de seneste fem år og som viser et faldende forretningsomfang.

*Figur 7: Balance samt ind- og udlånsudvikling i Sparekassen Østjylland [[33]](#footnote-33)*



Egenkapitalen i Sparekassen Østjylland oplevede en stigning fra 2009 til 2010 til trods for det negative driftsresultat. Således udgør egenkapitalen i 2010 tkr. 619.362 mod tkr. 607.433 i 2009. Årsagen til den større egenkapital skal ligesom i Sparekassen Kronjylland findes i sparekassens garantkapital, idet denne i 2010 udgjorde tkr. 265.422 mod tkr. 240.999, hvilet svarer til en stigning på knap 10 %, som må vurderes som værende meget positivt.

Egenkapitalforrentningen i Sparekassen Østjylland er blevet betragteligt forbedret i 2010 contra 2009. I 2010 udgjorde denne 0,2 % jf. figur 7, hvilket isoleret set er et lavt tal sammenholdt med markedsrenten, men sammenlignet med 2009, hvor denne udgjorde -19,7 % er der tale om en klar forbedring.[[34]](#footnote-34)

## 4.3 Samlet resultat og balance

Nedenstående afsnit sammenfatter ovenstående afsnit omkring resultatet og balancen i de to sparekasser og kan derfor anses som en delkonklusion. Sammenfatningen uarbejdes med henblik på at vurdere resultaterne og balancerne i forbindelse med et eventuelt opkøb.

Et opkøb skal ud fra min vurdering, primært ske med henblik på at skabe en forøget indtjening til Sparekassen Kronjylland. Dette kan enten ske ved en forøget omsætning eller ved færre omkostninger, jeg vurderer sidstnævnte, som det mest oplagte i forbindelse med et opkøb. Nedenfor har jeg udarbejdet en ny resultatopgørelse efter et opkøb, som viser en fremgang og et forbedret driftsresultat.

*Figur 8: Samlet resultatbudget efter opkøb [[35]](#footnote-35)*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Samlet resultat efter opkøb i tkr. |
| Renteindtægter | 990.709 |
| Renteudgifter | 343.146 |
| Øvrige indtægter | 219.671 |
| Netto rente og gebyr indtægter | 867.234 |
| Kursreguleringer | 73.404 |
| Andre driftsindtægter | 13.344 |
| Udgifter til personale og administration | 593.503 |
| Af- og nedskrivninger på materielle aktiver | 42.940 |
| Andre driftsudgifter | 58.461 |
| Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender | 168.425 |
| Resultat før skat | 63.965 |

Renteindtægterne og renteudgifterne er lagt sammen ud fra uændret drift og kapitalforhold, ligesom de øvrige indtægter også er det. Dette fordrer, at forretningsomfanget og kundeantallet forbliver det samme efter et opkøb ligesom de fordrer et uændret renteniveau.

Under kursreguleringerne er de nuværende positive kursreguleringer medtaget ligesom at tabet på de afledte finansielle instrumenter i Sparekassen Østjylland er modregnet, da disse ikke forventes realiseret igen i det forudsatte resultatbudget.

Andre driftsindtægter, driftsudgifter, samt afskrivninger på materielle aktiver er fastholdt på det nuværende niveau.

Udgifterne til personale og administration er derimod nedbragt set ud fra en betragtning om at der kan spares på lønningerne. De samlede omkostninger til personale og administration udgør i dag tkr. 608.883, hvilke jeg vurderer nedbragt med samlet tkr. 14.580. Dette tal beregninger jeg ved at Sparekassen Østjylland har nedbragt medarbejderantallet med 30 medarbejdere, hvilket sammenholdt med nedgangen i udgifter til lønningerne svarer til en gennemsnitsbesparelse på tkr. 405 pr. medarbejder årligt. Dette sammenholdes med at jeg vurderer det som sandsynligt at spare 30 medarbejdere i stabsfunktionerne i forbindelse med et opkøb, samt 6 medarbejdere i de fire byer, hvor begge sparekasser i forvejen har afdelinger. De 30 medarbejdere svarer til ca. halvdelen af Sparekassen Østjyllands medarbejdere i stabsfunktionerne. Hvordan og i hvilken af sparekasserne denne nedgang skal foregå i, skal bero på en individuel vurdering i de enkelte afdelinger. Grunden til de færre nedskæringer i afdelingerne er, at det er disse medarbejdere der skal skabe resultaterne på bundlinjen og har kundekontakten.

De samlede nedskrivninger i sparekasserne udgør i 2010 tkr. 205.516 svarende til nedskrivningsprocenter på henholdsvis 1,3 % og 1,1 %. Grundet, et mere optimistisk syn på fremtiden, samt en væsentligt nedbringelse af nedskrivningerne i forhold til 2009 i begge sparekasser vurderer jeg, et samlet nedskrivningsbehov svarende til 1 % i budgettet fremover. Dette afhænger i høj grad af den økonomiske udvikling i samfundet.

Det samlede resultat er min vurdering til et udkast til et resultatbudget i forbindelse med et opkøb. Udover ovennævnte analyser omkring besparelser og forbedringer i driften af et samlet pengeinstitut, foreligger muligheden omkring et salg eller udlejning af Sparekassen Østjyllands hovedkontor i Hammel. Hovedkontoret står opført i regnskabet under domicilejendomme og har en bogført værdi på tkr. 106.749. Hvorvidt ejendommen kan indbringe dette beløb ved et salg, er uvist, men derudover foreligger der også besparelser i driften af ejendommen. Efter den gennemførte rationalisering vil behovet for lokaler ligeså falde i takt med faldet i medarbejderantallet.

I forlængelsen af det samlede resultatbudget er det også værd at belyse den samlede balance efter et opkøb. Dette er en lettere opgave idet tallene kan lægges direkte sammen ud fra en her og nu betragtning. Nedenstående figur viser de samlede balancetal.

*Figur 9: Balance efter opkøb [[36]](#footnote-36)*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Samlet balance efter opkøb i tkr. |
| Balancesum | 21.491.297 |
| Indlån | 13.066.480 |
| Udlån | 12.405.092 |
| Egenkapital | 2.817.446 |
| Garantkapital | 817.754 |

Den forøgede balancesum ved et opkøb er ensbetydende med, at Sparekassen Kronjylland efterfølgende konsoliderer sin status som et mellemstort pengeinstitut og størrelsesmæssigt kommer på niveau med mange af de mellemstore banker i Danmark

Forøgelsen af indlånet og udlånet betyder forøgede netto renteindtægter, som belyst i den samlede resultatopgørelse, hvilket må anses som positivt.

Egenkapitalen er reelt den der købes i forbindelse med et opkøb og en større egenkapital er ensbetydende med et mere solidt pengeinstitut kapitalmæssigt.

Såfremt garantkapitalen øges til det beløb anført ovenfor i figur 9 kræver det, at alle garanter i Sparekassen Østjylland bliver garanter i Sparekassen Kronjylland, hvilket ikke er en naturlig selvfølge.

Overordnet set betyder et opkøb og den dermed forøgede balance, at Sparekassen Kronjylland opnår en signifikant størrelse og dermed ud fra min vurdering bliver en større aktør i den finansielle sektor i Danmark.

Min vurdering er, at Sparekassen Kronjylland har det økonomiske format til et opkøb, at de har alt afhængig af prisen herfor naturligvis. Dette vurderer jeg med baggrund i de fornuftige kapitalforhold, som Sparekassen Kronjylland har, samt i forhold til den værdi og egenkapitalforhold, som Sparekassen Østjylland har i relief hertil. Den samlede balance er uden hensyntagen til betalingen i forbindelse med et opkøb.

## 4.4 Dollargab

I forlængelse af ovennævnte analyse vedrørende balancerne i sparekasserne er det relevant at kigge på indholdet af sparekassernes aktiver og passiver. Med andre ord en belysning af de indlån og udlån og typen heraf, der er i de to sparekasser. En analyse af disse forhold kan belyse i, hvor høj grad sparekasserne er sårbar over for henholdsvis fald i indlån og udlån, samt ændringer i renteniveauet.

I bilag 3 er forholdet mellem de rentefølsomme aktiver og passiver og det heraf udregnede dollargab udregnet for de to sparekasser, ligesom udviklingen fra 2009 til 2010 er belyst. For begge sparekassers vedkommende er det gældende, at de rentefølsomme passiver på anfordring langt overstiger de rentefølsomme aktiver. Dette er i øvrigt et forhold, der er gældende for de fleste pengeinstitutter.[[37]](#footnote-37) Baggrunden herfor er, at meget indlån kan hæves fra dag til dag, hvorimod udlån normalt har et vis opsigelsesvarsel. Af nyere eksempler på udfordringer omkring dette forhold er engelske Northern Rock Bank, som oplevede et bank run, hvor kunderne stod i kø for at hæve deres indlån på anfordring af frygt for at miste disse grundet bankens økonomiske situation.[[38]](#footnote-38) På samme måde er begge sparekasser følsomme overfor at kunderne hæver deres indlån fra dag til dag. Omvendt gør det sig gældende for begge sparekasser, at så snart de rentefølsomme aktiver og passiver anskues udover på anfordring, er forholdet positivt, idet aktiverne overstiger passiverne.

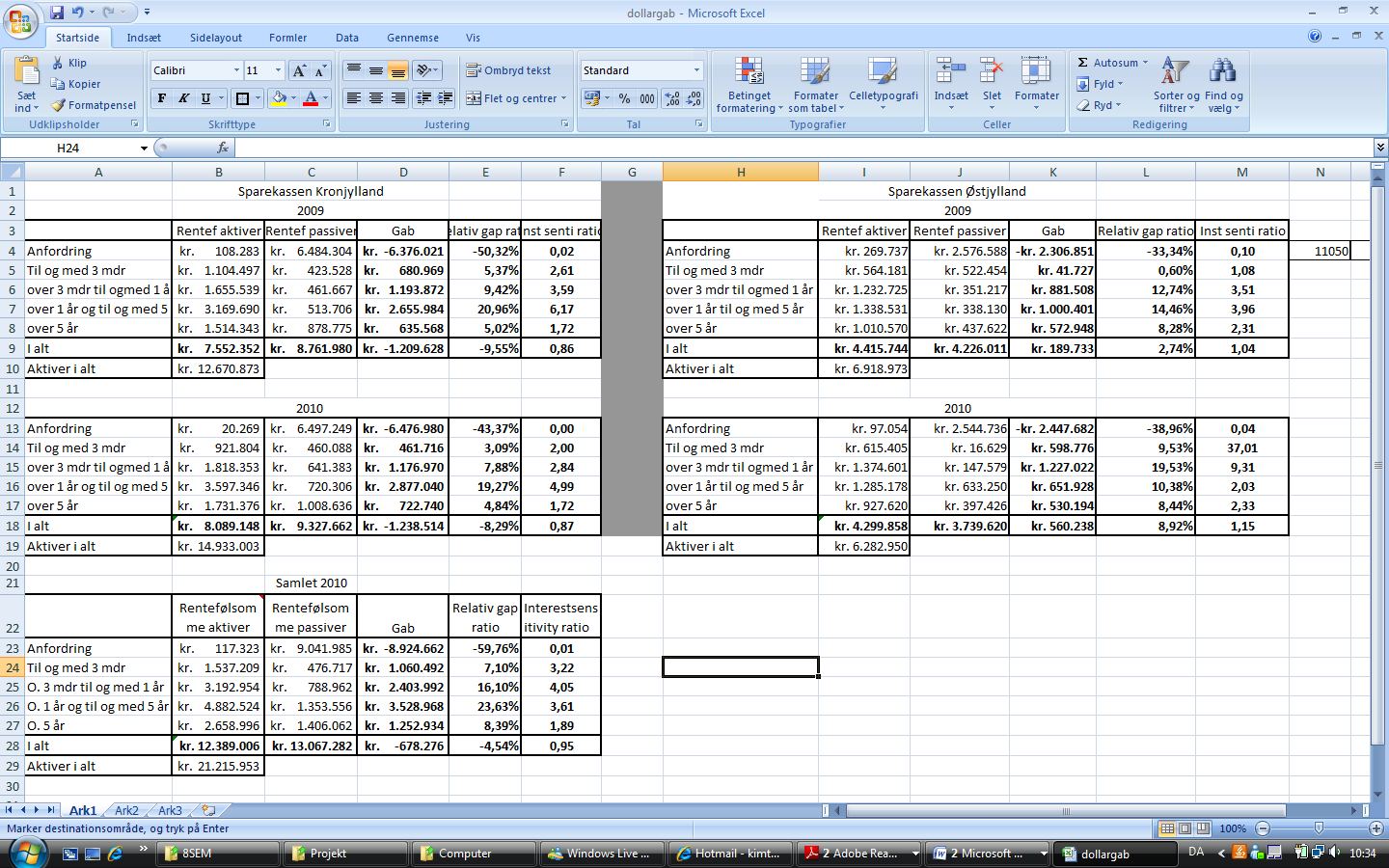
I den samlede vurdering af de rentefølsomme aktiver og passiver fremgår det af bilag 3, at passiverne i Sparekassen Kronjylland er større end aktiverne, hvorimod det er lige omvendt for Sparekassen Østjyllands vedkommende.

Negative gab vil være ensbetydende med, at sparekasserne er følsomme på passiv siden set i relief til aktiverne, hvilket ligeså betyder at gabet bliver negativt. Dette er ligeså ensbetydende med, at sparekasserne ved en rentestigning vil få en lavere indtjening set ud fra anfordringsforholdet. Derimod vil en rentestigning på de øvrige typer af rentefølsomme aktiver og passiver have en positiv effekt på sparekassernes indtjening grundet det positive gab. Disse forhold er ligeså gældende, såfremt der sker et generelt rentefald, hvor forholdene i så fald blot er omvendte.[[39]](#footnote-39)

Udover analysen af gabet kan dette understøttes og suppleres af nøgletallet interestsensetivity ratio. Desto lavere dette nøgletal er, desto mere følsom vil sparekasserne være vedrørende de rentefølsomme passiver. De rentefølsomme aktiver udgør i så fald en relativ mindre andel af de rentefølsomme passiver. Dette tal for 2010 ses jf. bilag 3 for Sparekassen Kronjylland at være 0,87 mod 1,15 for Sparekassen Østjylland, set ud fra en samlet betragtning.

Nedenstående figur viser en samlet udregning og vurdering af de rentefølsomme aktiver og passiver, såfremt sparekassernes tal i 2010 lægges sammen i forbindelse med et opkøb.

Som figuren belyser, vil et opkøb for Sparekassen Kronjyllands vedkommende fortsat betyde, at de rentefølsomme passiver overstiger de rentefølsomme aktiver, ligesom den relative gap ratio deraf fortsat vil være negativ. Det er værd at bemærke, at forholdet mellem aktiverne og passiverne i højere grad udlignes i forhold til deres nuværende situation henset til Sparekassen Østjyllands højere andel af rentefølsomme aktiver end passiver. Dette betyder ligeså at den relative gap ratio falder fra -8,29 % til -4,54 %. Interestsensetivity ratioen stiger derimod fra 0,87 til 0,95, grundet en relativ højere vægt af de rentefølsomme aktiver end passiver.

*Figur 10: Samlet dollargab [[40]](#footnote-40)*

På baggrund af ovennævnte analyser og beregninger er det set ud fra min vurdering, en fordel at foretage opkøbet af Sparekassen Østjylland for Sparekassen Kronjylland, såfremt opkøbet anskues ud fra en vurdering af de rentefølsomme aktiver og passiver. Dette vurderer jeg med baggrund i, at forholdet mellem disse i højere grad nærmer sig neutrale forhold i forhold til i dag, hvor de for Sparekassen Kronjyllands vedkommende er negative.

En højere grad af neutralitet i forholdet mellem de rentefølsomme passiver og aktiver er ensbetydende med at Sparekassen Kronjylland i mindre grad er følsom over for rentestigninger og rentefald. Disse vil i så fald have en mindre effekt på indtjeningen, hvilket set fra mit synspunkt må være idealsituationen set ud fra den nuværende rentesituation.

Som det fremgår af ovenstående figur vil de rentefølsomme passiver efter et opkøb fortsat overstige aktiverne og dermed være negative. Dette bør ud fra min vurdering give et incitament til at forsøge at højere udligning heraf. Dette vurderer jeg med baggrund i det generelt stigende renteniveau som der i øjeblikket er og som senest kom til udtryk ved ECB og Nationalbankens rentestigning.[[41]](#footnote-41) Denne rentestigning vil sammen med eventuelle yderligere rentestigninger alt andet lige betyde en nedgang i indtjeningen hos Sparekassen Kronjylland, således som situationen er i øjeblikket og stadig vil være ved et opkøb.

I modsætning til ovenstående er det værd at nævne at et udlånsoverskud ikke er tilrådeligt, idet forhold som likviditet og kapitalforhold også spiller ind.

## 4.5 Solvens

Set i relation til den økonomiske krise, de store nedskrivninger og tab i pengeinstitutterne betragter jeg det, som essentielt at inddrage solvensbetragtningen i analysen af et pengeinstitut, da denne belyser et pengeinstituts evne til at imødegå disse, samt kan have stor indvirkning på resultatet.

### 4.5.2 Solvens overordnet

Solvens er i bund og grund, andelen af egenkapital over de samlede aktiver, hvilket vil sige i, hvor høj grad de samlede aktiver er selvfinansierede. Solvens er ligeledes et ord, som i højere grad bruges i relation til et pengeinstitut i forhold til tidligere tider. Solvens dækker over, hvor solidt et pengeinstitut er og i hvor høj grad pengeinstituttet kan imødegå tab.[[42]](#footnote-42)

I LFV § 124 stk. 2[[43]](#footnote-43) fremgår, det at et pengeinstitut som minimum skal have 8 % i basiskapital i forhold til de risikovægtede poster, derudover skal basiskapitalen som minimum udgøre 5 mio. euro.[[44]](#footnote-44) Dette krav kan tilsidesættes såfremt Finanstilsynet fastsætter et højere individuelt solvensbehov jf. LFV § 124 stk. 5, såfremt dette vurderes nødvendigt, dette kaldes også det individuelle solvensbehov.[[45]](#footnote-45) Det er disse krav, som pengeinstitutterne arbejder ud fra at efterleve og som i de senere år har vist sig at give udfordringer for flere pengeinstitutter, grundet store nedskrivninger på deres udlån.

Solvensen i et pengeinstitut inddrager forskellige typer af kapital, som stilles i relief til de risikovægtede poster, som er de forpligtelser, pengeinstituttet har tiltrådt. Belysningen af solvensen og de forhold, der indgår heri, fremgår af bilag 4.

### 4.5.3 Solvens Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland har på baggrund af 2010 regnskabet en solvensprocent på 16,1 mod 15,8 året forinden. Det individuelle solvensbehov for sparekassen andrager 9,9 %, et tal, som forinden Finanstilsynets besøg i efteråret androg 8,8 %.[[46]](#footnote-46) Solvensoverdækningen udgør derfor 6,2 %, hvilket må anses som fornuftigt.

Udregningen af solvensprocenten ser for Sparekassen Kronjyllands vedkommende således ud, på baggrund af afsnittet omkring solvens.[[47]](#footnote-47)

Basiskapital efter fradrag tkr. 2.053.859

Risikovægtede poster i alt tkr. 12.770.538

= (2.056.578 \* 100) / 12.778.868 = **16,1 %** (16,09 %)

I forbindelse udregningen af ovennævnte er det værd at bemærke, at basiskapitalen i Sparekassen Kronjylland udelukkende består af kernekapital. I forlængelse af dette kan solvensprocenten suppleres af kernekapitalprocenten, som stiller kernekapitalen over for de risikovægtede poster og vurderer et pengeinstitut, foruden supplerende kapital hentet udefra. I Sparekassen Kronjylland andrager denne 16,1 % mod 16 % det foregående år. Kernekapitalen er reelt på niveau med basiskapitalen, hvilket vidner om et solidt og fornuftigt kapitalgrundlag, idet der ikke er hentet kapital udefra.[[48]](#footnote-48)

### 4.5.4 Solvens Sparekassen Østjylland

I Sparekassen Østjylland, er der modsat Sparekassen Kronjylland en del forskel på opgørelsen af solvensen på koncernbasis og for sparekassen alene. For at gøre det sammenligneligt med Sparekassen Kronjylland, hvor tallene er på koncernbasis, opgøres det også på koncernbasis for Sparekassen Østjylland. Derudover er det min vurdering, at Sparekassen Kronjylland ved et opkøb skal købe hele koncernen, hvorfor jeg anser denne opgørelse mest aktuel henset til opgavens problemformulering.

Solvensprocenten i Sparekassen Østjylland andrager jf. 2010 regnskabet 18,2 % på koncernbasis mod 16,8 % i 2009. Det individuelle solvensbehov for Sparekassen Østjylland andrager 11,6 %, hvorfor der er en solvensmæssig overdækning på 6,2 % [[49]](#footnote-49).

Udregningen af solvensprocenten ser for Sparekassen Østjyllands vedkommende således ud, på baggrund af afsnittet omkring solvens [[50]](#footnote-50):

Basiskapital tkr. 1.067.574

Risikovægtede poster i alt tkr. 5.868.450

= (1.067.574 \* 100) / 5.868.450 = **18,2 %** (18,19 %)

Basiskapitalen i Sparekassen Østjylland består modsat Sparekassen Kronjylland af en vis del af supplerede kapital. Således udgør den supplerende kapital knap 22 % af den samlede basiskapital, hvilket har en indvirkning på kernekapitalprocenten.[[51]](#footnote-51)

Kernekapitalprocenten i Sparekassen Østjylland andrager 14,3 % mod 12,7 % i 2009 og er således steget i takt med solvensprocenten og et samlet fald i de risikovægtede poster.[[52]](#footnote-52)

### 4.5.5 Sammenfatning solvens

Nærværende afsnit sammenfatter solvensafsnittet og kan derfor også anses, som en delkonklusion herpå.

Solvens er en væsentlig faktor og et vigtigt begreb i den finansielle sektor da denne i høj grad vidner om, hvor solidt et pengeinstitut er.

Solvensen påvirkes at to faktorer, basiskapital og de risikovægtede poster, hvilke vurderes over for hinanden når solvensen skal beregnes.

Både Sparekassen Kronjylland og Østjylland har nogle forholdsvis fornuftige solvensforhold, set i forhold til kravene herom. Kronjylland har en solvensprocent på 16,1 % mod et individuelt solvensbehov på 9,9 %, hvor Østjylland har en solvensprocent på 18,2 % mod et individuelt behov på 11,2 %. Begge sparekasser ligger således et stykke over kravene herom, hvilket vidner om fornuftige kapitalgrundlag. Solvensprocenterne kan suppleres af kernekapitalprocenten, som betegner solvensforholdende uden at den supplerende kapital medtages. For Sparekassen Kronjyllands vedkommende er denne 16,1 % og på niveau med solvensprocenten da der ikke er supplerende kapital, hvor den i Sparekassen Østjylland andrager 14,3 %, grundet en vis del supplerende kapital.[[53]](#footnote-53)

Såfremt et opkøb bliver aktuelt, ændres både solvens og kernekapitalforhold og på baggrund af sparekassernes 2010 regnskaber ville forholdene se ud, som følgende:[[54]](#footnote-54)

Samlet basiskapital: tkr. 2.053.859 + tkr. 1.067.574 = tkr. 3.121.433

Samlede risikovægtede poster: tkr. 12.778.868 + tkr. 5.868.450 = tkr. 18.647.318

Ny samlet solvensprocent: (3.121.433 \* 100) / 18.647.318 = **16,7 %**

Set ud fra et opkøbsperspektiv er denne nye solvensprocent positiv for Sparekassen Kronjylland, idet solvensen stiger med 0,6 %. Denne udregning kan dog ikke stå alene, da beregningen ud fra de fundne oplysninger omkring sparekasserne, skal suppleres af en udregning af kernekapitalprocenten.

En ny samlet kernekapital i forbindelse med et opkøb ser ud som følger.[[55]](#footnote-55)

Formel: Kernekapital \* 100 / Risikovægtede poster

Samlet kernekapital: Kronjylland kr. 2.062.437 + Østjylland kr. 843.818 = kr. 2.906.255

Samlede risikovægtede poster: kr. 12.778.868 + kr. 5.868.450 = kr. 18.647.318

Ny samlet kernekapitalprocent: (2.906.255 \* 100) / 18.647.318 = **15,6 %**

Ovenstående betyder, at det der opnås på solvensprocenten mistes på kernekapitalprocenten for Sparekassen Kronjylland i forbindelse med et opkøb. Det er ud fra min vurdering, heller ikke det solvensmæssige her og nu, Sparekassen Kronjylland skal bygge et opkøb op på. Ud fra et solvensmæssigt aspekt er det i stedet de driftsmæssige fordele set over tid og deraf en forbedret egenkapital og heraf en forbedret solvens.

Det er udover ovennævnte min vurdering, at Sparekassen Kronjylland kan forbedre solvensen på andre måder her og nu, såfremt der måtte være ønske herom. Dette vurderer jeg med baggrund i, at der i opgørelsen af solvensen ikke indgår supplerende kapital jf. ovenstående afsnit. Den supplerende kapital kan sparekassen ud fra min vurdering optage via pengemarkedet eller ved at have optaget kapital jf. bankpakke 2 som sparekassen har fravalgt [[56]](#footnote-56). Derigennem kan der opnås en højere solvens. Ulempen heri ligger i, at denne fremmedfinansiering skal forrentes og dermed påvirker driften negativt.

# 5. WACC og ICGR

## 5.1 WACC

I forlængelse af ovennævnte analyser fra regnskaberne har jeg valgt at inddrage beregninger af sparekassernes WACC for, at vurdere sparekassernes finansieringsomkostninger. Derudover med henblik på at vurdere om, der kan være fordele i et opkøb i forhold til betragtningen af WACC. Beregningen er i øvrigt særdeles anvendelig, når der sammenlignes med andre pengeinstitutter og fremgår derudover, som regel ikke af regnskaberne for pengeinstitutterne.

WACC er en forkortelse for ”weighted avarage capital cost”, som oversat til dansk betyder de gennemsnitsvægtede kapitalomkostninger, og som er vigtige for driften af et pengeinstitut. WACC kan derfor også udtrykkes som en betragtning for de gennemsnitlige kapitalomkostninger til egenkapital, samt fremskaffelse af egenkapital. Oversat siger WACC derfor noget om evnen til at finansiere sig og om det nødvendige afkast, der minimum skal være før, der tjenes penge på forretningerne. WACC tallet bør være så lavt som muligt, idet en lavere WACC betyder lavere kapitalomkostninger og afkastet bliver derfor større. WACC tallet bør desuden være lavere end den generelle pengemarkedsrente, da pengeinstituttet i princippet ellers godt kan stoppe forretningen og placere sine midler risikofrit og derved opnå et større afkast.[[57]](#footnote-57) Dette er gældende for pengeinstitutter, hvor det for almindelige virksomheder er normalt at WACC’en er højere, idet långiverne også skal tjene penge.

### 5.1.1 Udregning af WACC

Udregningen af WACC tallet sker ved hjælp af nedenstående formel, hvor indholdet i formlen også er defineret.

**WACC / kw = kd (1-T)L + ke (1-L)[[58]](#footnote-58)**

Hvor indholdet har følgende definitioner:

L = Forholdet mellem passiver og de samlede aktiver samt vægtningen heraf: (balancesum - egenkapital) / balancesum

Ke = risikofrie rente + β (denne antages her til at være 4 %, men opfattes generelt som udtryk for den effektive rente på en statsobligation). Derudover antages den forventede rente at andrage 8 % grundet det et stigende renteniveau.

Kd = Omkostninger af den rentebærende gæld: (renteudgifter / passiver – egenkapital)

T = tax / skattesatsen som er 25 %

Ved hjælp af ovenstående formel kan WACC udregnes og analysere for sparekasserne, hvilket vises nedenfor.

I Sparekassen Kronjylland ser WACC beregningen på baggrund af 2010 regnskabet således ud:

* Kd = Renteudgifter / (balance – egenkapital + garantkapital)

= 193 mil / (14.933 mil – 2.198 mil + 552 mil)

* L = (balance – egenkapital) / (balance – garantkapital)

= (14.933 mil – 2.198 mil) / (14.933 mil – 552 mil)

* Ke = (Risikofri rente / 100) + beta \* (forventet rente / 100) – (Risikofri rente / 100)

Den risikofrie rente fastsættes til 4 % og den forventede rente til 8 % og beta til 1.

Venstre og højre side af formlen udregnes således:

* Kd \* (1 - (skattesats / 100)) \* L = venstre side
* Ke \* (1 – L) = højre side

Højre og venstre side af formlen lagt sammen giver Sparekassen Kronjylland en WACC på **1,88 %**.

I Sparekassen Østjylland ser WACC beregningen på baggrund af 2010 regnskabet således ud:

* Kd = Renteudgifter / (balance – egenkapital + garantkapital)

= 148 mil / (6.283 mil – 494 mil + 265 mil)

* L = (balance – egenkapital) / (balance – garantkapital)

= (6.283 mil – 494 mil) / (6.283 – 265 mil)

* Ke = (Risikofri rente / 100) + beta \* (forventet rente / 100) – (Risikofri rente / 100)

Den risikofrie rente fastsættes til 4 % og den forventede rente til 8 % og beta til 1.

Udregningen giver Sparekassen Østjylland en WACC på **2,07 %**

Ud fra min vurdering er det ikke overraskende, at Sparekassen Kronjylland har en lavere WACC end Sparekassen Østjylland. Det underbygger mit argument om, at jeg anser førstnævnte, som den stærkeste af de to og det faktum, at desto lavere en WACC desto mere solid anses et pengeinstitut over for långiverne.

Udover ovennævnte vurderer jeg, at WACC’en for begge sparekasser er forholdsvis høj. Ovenstående WACC beregninger er set ud fra et ultimo 2010 perspektiv. Ud fra Nationalbankens oplysninger var pengemarkedsrenten også kaldet tomorrow/next på 0,73 %, [[59]](#footnote-59) hvilket er noget lavere end den udregnede WACC. Dette anser jeg ikke som positivt sammenholdt med tidligere belysning af WACC’en, men også som forståeligt henset til krisen, hvor det er erfaret at der rent faktisk er risiko ved at låne penge til pengeinstitutter.[[60]](#footnote-60)

Idet WACC er et øjebliksbillede, har jeg kun medtaget tallet for ultimo 2010 da jeg anser disse som værende mest relevante.

### 5.1.2 Påvirkninger WACC

Der er flere måder, hvorpå WACC kan stige eller falde. Overordnet kan WACC påvirkes af tre faktorer:[[61]](#footnote-61)

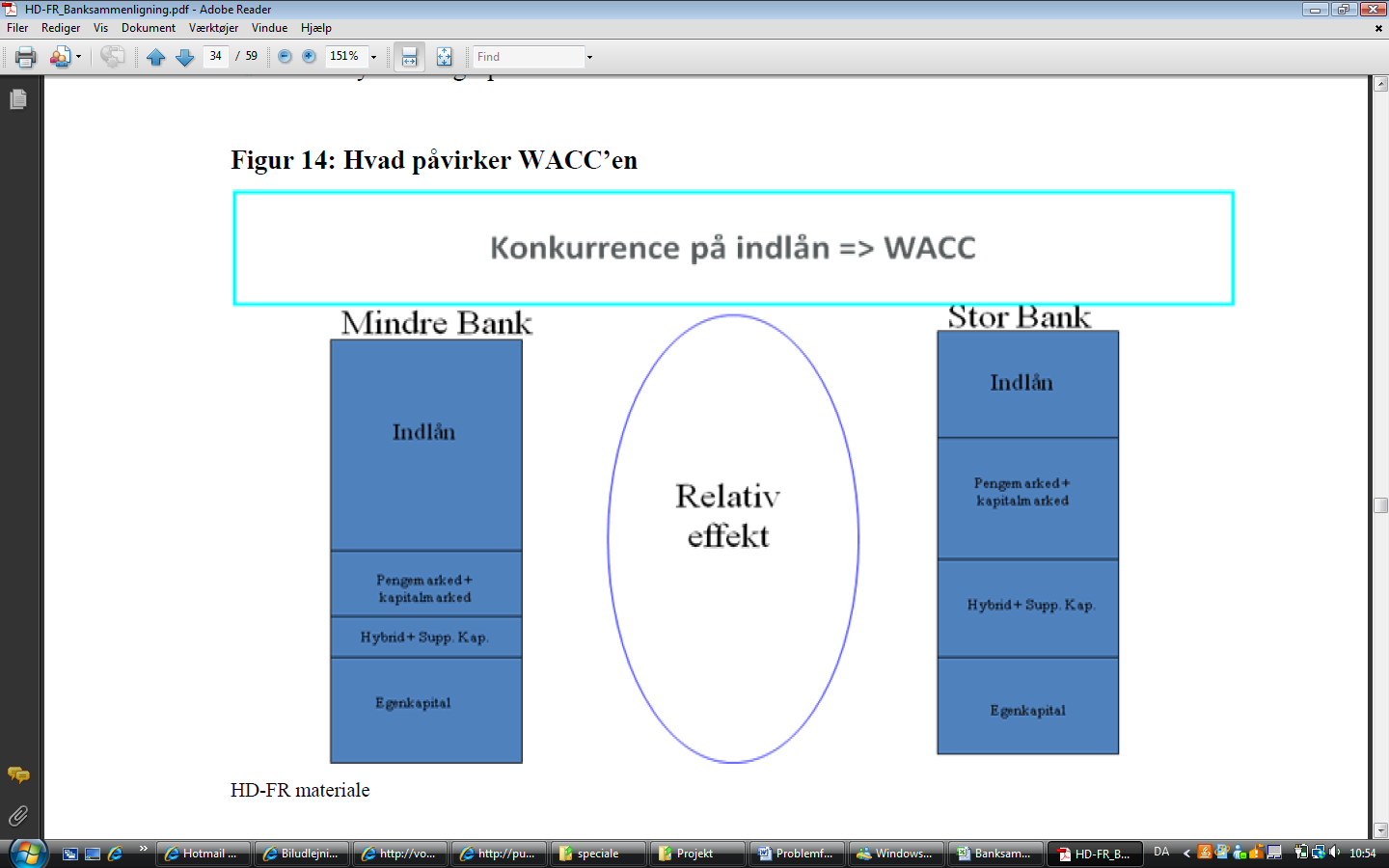
* Egenkapitalen i pengeinstitut, således kan et positivt driftsresultat også have en positiv på udregningen af WACC.
* Balancen i pengeinstituttet, det vil sige aktiverne og passiverne set i forhold til egenkapitalen.
* Det generelle renteniveau i samfundet, idet de samlede renteudgifter påvirker resultatet i beregningen af WACC.

Idet egenkapitalen påvirker WACC’en er det vigtigt at påpege, at desto højere garantkapital en sparekasse har, desto lavere er WACC’en, da garantkapitalen er en del af egenkapitalen. Omvendt vil højere garantkapital også betyde højere renteudgifter, idet denne forrentes højere og derved har en negativ indvirkning på driftsresultat.

Nedenstående figur viser, hvilke forhold, der gør sig gældende i forhold til betragtningen af WACC og hvordan der kan være forskel på WACC i et mindre contra et større pengeinstitut, grundet finansieringssammensætningen. Derudover er WACC’en typisk højere i mellemstore banker, grundet en højere gearing. Som figuren belyser, er andelen af indlån i et mindre pengeinstitut større, end i en større bank i forhold til den relative størrelse. Derimod vil fremmedfinansieringen via pengemarkedet typisk udgøre en større andel end i et mindre pengeinstitut. Det er ofte billigere for et større pengeinstitut at funde sig via pengemarkedet end via indlån fra kunder, contra mindre pengeinstitutter. Det er ligeså med baggrund i dette faktum, at større pengeinstitutter ikke er så aggressive omkring høje indlånsrenter i modsætning til mindre pengeinstitutter, som på dette område som regel tilbyder højere indlånsrenter.

Under fremmedfinansieringen fra pengemarkedet hidrører det også finansiering via udlandet, hvilket absolut ikke er blevet nemmere for mellemstore pengeinstitutter efter Amagerbankens krak, hvilket ligeså har en effekt på både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland.[[62]](#footnote-62)

*Figur 11: Påvirkninger på WACC [[63]](#footnote-63)*



På baggrund af ovennævnte aspekter taler det for et opkøb, idet figuren viser, at en større bank har større fremmedfinansiering via pengemarkedet og dette typisk er en billigere finansiering, end indlån fra kunder ydet til høje indlånsrenter. Der kan dog argumenteres for, at effekten af et opkøb af denne størrelse og Sparekassen Kronjyllands størrelse efterfølgende stadig er så minimal, at det ikke har en effekt indenfor betragtningerne omkring udregning og vurdering af WACC’en. Derudover har Sparekassen Østjylland et udlånsoverskud. Dette udlånsoverskud skal Sparekassen Kronjylland overtage i en opkøbssituation, hvilket kan have en negativ effekt på WACC’en, idet andelen af indlån falder i forhold til udlånet.

Til trods for ovennævnte, er det min vurdering, at et opkøb vil have en positiv indvirkning på WACC’en, idet jeg vurderer, at der kan opnås en lavere WACC. Dette vurderer jeg med baggrund i, at et samlet pengeinstitut på sigt alt andet lige vil betyde en forbedret drift, grundet besparelser på omkostningssiden og deraf en forbedret egenkapital grundet positive driftsresultater. Dette vil have positiv indvirkning på WACC’en. Såfremt 2010 tallene i begge sparekasser lægges sammen i beregningen af WACC, er der ikke umiddelbart nogen fordel i et opkøb, idet WACC’en i så fald andrager 1,94 % på baggrund af sparekassernes 2010 regnskaber. Det er dog min vurdering, at en lavere WACC skal ses på sigt ved et opkøb, grundet de fordele og synergieffekter, der ligger heri.

## 5.2 ICGR

Nøgletallet ICGR er en forkortelse for ”internal capital generation rate”. Nøgletallet er et udtryk for et pengeinstituts evne og muligheder for at øge de risikovægtede poster, uden at det påvirker pengeinstituttets solvens. Sagt med andre ord, siger det noget om pengeinstituttets muligheder for at låne penge ud, uden at det har en effekt på solvensen.

Baggrunden for, at jeg vælger at inddrage ICGR betragtningen i opgaven er, at jeg vurderer, det fremadrettet bliver meget vigtigt for pengeinstitutter fortsat at låne penge ud. Dette er kerneforretningen i et pengeinstitut. Overordnet har pengeinstitutter generelt nedbragt udlånet primært for at opruste kapitalgrundlaget og af frygt for hvad fremtiden vil bringe. Dette vil kunne mærkes på indtjeningen, idet det er via udlån at indtjeningen findes. Dette skal ligeså sammenholdes med, at indlånet er steget sammen med prisen på denne.

Afsnittet vil indeholde en udregning af ICGR for 2009 og 2010 i Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland og en analyse af disse. Herefter vil det indeholde en beregning og en analyse af en samlet ICGR, såfremt et opkøb bliver aktuelt.

Såfremt ICGR udregningerne bliver negative, er det ensbetydende med, at de risikovægtede poster ikke kan øges uden, at solvensen påvirkes. Derfor kan beregningerne også have en vis indvirkning på den samlede konklusion om, hvorvidt et opkøb er anbefalelsesværdigt. Et højere ICGR vil betyde flere muligheder for udlån og vil ud fra min vurdering derfor også en konkurrencemæssig fordel i den nuværende situation i den finansielle sektor.

### 5.2.1 Udregning ICGR

For bedre at kunne forstå betydningen og baggrunden for nøgletallet vil jeg kort belyse udregningen af ICGR og tallene bag dette nøgletal, hvorefter jeg vil inddrage konkrete beregninger for sparekassernes ICGR.

Udregningen af nøgletallet ICGR sker ved hjælp af nedenstående formel:

ICGR = 1 / capital ratio \* return on assets \* earnings retention ratio

Oversat = 1 / (egenkapital / aktiver) \* (resultat / aktiver) \* (resultat–udbytte / resultat)

For Sparekassen Kronjyllands vedkommende ser beregningen således ud:

* 1 / (2198 mil / 14.933 mil) \* (11 mil / 14.933 mil) \* (11 – 0 / 11)

Dette giver en ICGR på **0,50 %**.

For Sparekassen Østjyllands vedkommende ser beregningen således ud:

* 1 / (494 mil / 6.283 mil) \* (-13 mil / 6.283 mil) \* (-13 – 0 / -13)

Dette giver en ICGR på **-2,63 %**.

Udregningerne af ICGR ovenfor viser, at Sparekassen Kronjylland kan øge sin balance og dermed udlånet med 0,50 % uden, at solvensen i sparekassen påvirkes negativt. Omvendt ses det, at ICGR i Sparekassen Østjylland er negativ, hvilket er ensbetydende med, at sparekassen ikke kan øge balancen uden, at solvensen påvirkes.

Dette underbygger, ligesom udregningerne af WACC, at Sparekassen Kronjylland er stærkere end Sparekassen Østjylland på flere områder.

Såfremt et opkøb anskues ud fra 2010 regnskaberne og ud fra en samlet ICGR, andrager den -0,07 %. Derfor kan et opkøb her og nu betragtes som negativt for Sparekassen Kronjylland, såfremt forholdene ikke ændrer. Dette mener jeg dog ikke, er retvisende, idet et opkøb, ud fra min vurdering vil betyde besparelser og dermed et forbedret driftsresultat, hvilket vil have en positiv indvirkning på ICGR beregningen for et samlet pengeinstitut. Derudover kan der argumenteres for, at Kronjylland i forbindelse med et opkøb udnytter solvensen maksimalt rent udlåns og indtjeningsmæssigt.[[64]](#footnote-64)

### 5.2.2 Påvirkninger ICGR

Som beregningerne viser i ovennævnte afsnit, har egenkapitalen en stor indvirkning på udfaldet af ICGR beregningen. ICGR påvirkes kraftigt af, hvor stor egenkapitalen er i forhold til de totale aktiver i sparekasserne. Driftsresultatet er også vigtigt i ICGR betragtningen, idet et positivt resultat har en positiv effekt på egenkapitalen.

ICGR forholdet kan være vanskeligt at budgettere, idet driften af et pengeinstitut afhænger meget af makroøkonomiske forhold, som pengeinstituttet ikke kan kontrollere. Disse forhold er essentielle idet ICGR forholdet som ovenfor anført er særdeles afhængig af driften og resultatet af denne.

## 5.3 Delkonklusion

Denne delkonklusion indeholder konklusioner på afsnittene omkring WACC og ICGR.

Såfremt WACC’en i Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland anskues på baggrund af 2010 regnskaberne og sammenholdes med pengemarkedsrenten ultimo 2010, ligger begge sparekassers WACC et stykke over denne. WACC’en i Sparekassen Kronjylland var som ventet lavere end i Sparekassen Østjylland, hvilket primært kan henføres til de bedre egenkapitalforhold i Sparekassen Kronjylland. Såfremt WACC’en udregnes som et samlet pengeinstitut, i forbindelse med et opkøb, bliver denne forringet i Sparekassen Kronjylland set ud fra en her og nu betragtning. Til trods for dette, er det min vurdering at opkøb på sigt vil kunne få en positiv effekt på WACC’en grundet muligheder, der ligger i en forbedret drift og egenkapital i forbindelse med et opkøb.

ICGR nøgletallet er en god indikator for hvilke udlånsmuligheder, der foreligger uden at solvensen påvirkes. For Sparekassen Kronjyllands vedkommende andrager dette nøgletal 0,5 %, som er en indikation af, at udlånet kan vokse procentuelt med dette, uden solvensen påvirkes. For Sparekassen Østjyllands vedkommende er dette tal negativt, hvilket er ensbetydende med, at udlånet ikke kan vokse uden at solvensen belastes. Tallet vil i forbindelse med opkøb være meget tæt på nul, såfremt 2010 regnskabstallene benyttes. Ligesom med min vurdering af WACC’en er det min vurdering på sigt at ICGR nøgletallet ville kunne øges for Sparekassen Kronjylland, i forbindelse med et opkøb, grundet de driftsmæssige fordele heri.

# 6. Sparekassernes markedsmæssige position

Dette afsnit vil indeholde en analyse af det marked, som sparekasserne befinder sig i, samt hvilken position sparekasserne har på det finansielle marked i Danmark og hvilke forhold, der er gældende for dette marked.

## 6.1 Porters five forces

Til at belyse dette tages udgangspunkt i Porters five forces, som er et godt værktøj til at analysere konkurrencesituationen på et marked, herunder truslen fra nye konkurrenter, leverandørerne, substituerende produkter samt kunderne.

Porters five forces er vist i nedenstående figur og underbygger ovennævnte om, hvad der har indvirkning på konkurrencen på et marked. Derudover viser den, at der er flere faktorer, der gør sig gældende, når konkurrencesituationen skal analyseres.

*Figur 12: Porters five forces [[65]](#footnote-65)*

### 6.1.1 Konkurrencen i branchen

Konkurrencen på indenfor pengeinstitutsektoren kan måles på mange måder. Den mest oplagte måde er at måle markedsandelene for hvert pengeinstitut, men konkurrencen kan ligeledes måles ud fra parametre som prissætning og rentemarginal, ligesom at kundernes mobilitet og koncentration kan være en konkurrencemæssig faktor.[[66]](#footnote-66)

På det finansielle marked i Danmark findes der særdeles mange udbydere af komplementære finansielle produkter. Danmark har lidt over 130 forskellige pengeinstitutter, hvilket sammenlignet med mange nabolande er et højt tal under hensyntagen til, hvor mange indbyggere og dermed potentielle kunder der er i landet.[[67]](#footnote-67) [[68]](#footnote-68)

Sammensætningen af udbydere er, at der to store pengeinstitutter, nogle mellemstore og mange små pengeinstitutter. Omkring bedømmelsen af størrelsen på et pengeinstitut har Finansrådet [[69]](#footnote-69) inddelt i forskellige grupper, således alle danske pengeinstitutter tilhører enten gruppe 1, 2, 3 eller 4. Denne inddeling afhænger af, hvor meget arbejdende kapital det enkelte pengeinstitut har. Definitionen af arbejdende kapital er summen af et pengeinstituts indlån, egenkapital, samt udstedte obligationer.[[70]](#footnote-70) [[71]](#footnote-71) Sparekassen Kronjylland er tilhørende gruppe 2, da der er en arbejdende kapital på over kr. 10 mia. både før og efter et eventuelt opkøb. Gruppe 2 indeholder de fleste mellemstore pengeinstitutter i Danmark. Sparekassen Østjylland tilhører derimod gruppe 3, da denne har en arbejdende kapital på under kr. 10 mia., men over kr. 250 mio.

Såfremt prissætningen anskues ud fra et konkurrencemæssigt aspekt forholder det sig sådan, at hvis ændringer i bankernes omkostninger påvirker prisen er der tale om fuldkommen konkurrence. Såfremt det ikke er tilfældet, tyder det på manglende konkurrence.[[72]](#footnote-72)

Set ud fra mit synspunkt er der tale om fuldkommen konkurrence indenfor pengeinstitutsektoren, hvilket de seneste år er et godt eksempel på. De seneste år er nedskrivningerne i pengeinstitutterne øget i takt med den økonomiske afmatning. Dette har afspejlet sig i, at basisindtjeningen i pengeinstitutterne er steget til trods for, at der generelt lavet færre forretninger. Dette betyder med andre ord, at pengeinstitutterne har øget den indtjening der måtte være på de eksisterende forretninger. Af eksempler på dette kan nævnes øgede rentemarginaler, specielt på udlån, samt en mere aggressiv gebyrpolitik.[[73]](#footnote-73)

Overordnet mener mange eksperter, at år 2011 bliver skelsættende for den finansielle sektor i Danmark og kampen om markedsandelene bliver afgørende. John Norden, direktør for internetsitet Mybanker.dk udtaler således følgende: *"Markedet vil knække midt over. De svageste banker bliver tvunget til at hæve priserne eller forsøge at ned­bringe deres udlån, mens de stærke skærper priserne for at fiske de bedste kunder"*. Det som John Norden her mener, er at de stærke banker for alvor har muligheden for at true markedsandelene hos de svage banker gennem en aggressiv markedsføring og prissætning. Dette vil ifølge ham give mulighed for, at de økonomisk stærke og velfunderede banker kan håndplukke de bedste kunder.[[74]](#footnote-74)

Sparekassen Kronjylland har et fornuftigt forhold til deres nærområde og har en fornuftig markedsposition i deres markedsområde. Der er dog stor konkurrence fra andre mindre lokale pengeinstitutter, samt de store aktører på markedet. Et opkøb af Sparekassen Østjylland vil betyde et stærkere fundament markedsmæssigt og styrke Sparekassen Kronjyllands position i det midt- og østjyske. Udfordringen og risikoen ved et opkøb og det heraf noget større pengeinstitut kan have den effekt, at kunderne søger væk, idet sparekassen bliver for stor og mister sit lokale islæt i områderne udenfor Randers.

### 6.1.2 Truslen fra nye konkurrenter

Som situationen er lige nu på det finansielle marked i Danmark, betyder det meget få nyetableringer af nye pengeinstitutter, samt etablering af nye filialer fra de eksisterende pengeinstitutter. Tværtimod er tendensen nedadgående både for antallet af selvstændige pengeinstitutter, samt for antallet af filialer. Begge disse faktorer kan henføres til de seneste års økonomiske udvikling.[[75]](#footnote-75)

Ovennævnte er ligeså en tendens den er gældende for de udenlandske pengeinstitutter i Danmark, hvor disse tidligere i perioden op til 2007 nærmest stod i kø for at etablere sig, hvor de er på tilbagetog. Frygten for at tabe penge, manglen på likvider, samt den større politiske indblanding i den finansielle sektor, har gjort det at etablere sig i Danmark for et udenlandsk pengeinstitut mindre attraktivt.[[76]](#footnote-76)

Det er min overbevisning, at det finansielle marked med mange pengeinstitutter stadig vil være tilbageholdende omkring ekspansive strategier, idet det kan være forbundet med store omkostninger og risici. Etablering på nye markeder vil være efter nøje gennemtænkte vurderinger, hvorimod tendensen tidligere år ofte var at butikken bare skulle udvides. Jeg vurderer dog, at nogle af solide pengeinstitutter vil etablere sig yderligere. Dette vil dog i høj grad ske ud fra opkøb af andre, set fra mit synspunkt, grundet den lettere adgang til kunderne og etableringen på markedet igennem denne form.

Et nyligt eksempel på et pengeinstitut, der har etableret sig på det finansielle marked i Danmark, er det færøske pengeinstitut BankNordik som købte 13 af SPARBANK´s filialer i februar 2010.[[77]](#footnote-77) Dette var et opkøb, jeg havde tæt inde på kroppen igennem mit daglige arbejde i det sælgende pengeinstitut SPARBANK.

### 6.1.3 Truslen fra substituerende produkter

Generelt vil der altid være en efterspørgsel efter finansielle ydelser og disse vurderer jeg, er nødvendige for det moderne samfund. Lån til bolig, betaling med kort, samt betaling af regninger, dette er alle eksempler på ydelser, der vil være en vis efterspørgsel efter.

Set ud fra mit synspunkt er det svært at se, at ovennævnte kan trues af alternative produkter, idet ydelserne er så essentielle for samfundet og den måde, som systemet er bygget op på. Derfor vurderer jeg ikke, at den finansielle sektor er truet nævneværdigt af disse substituerende produkter.

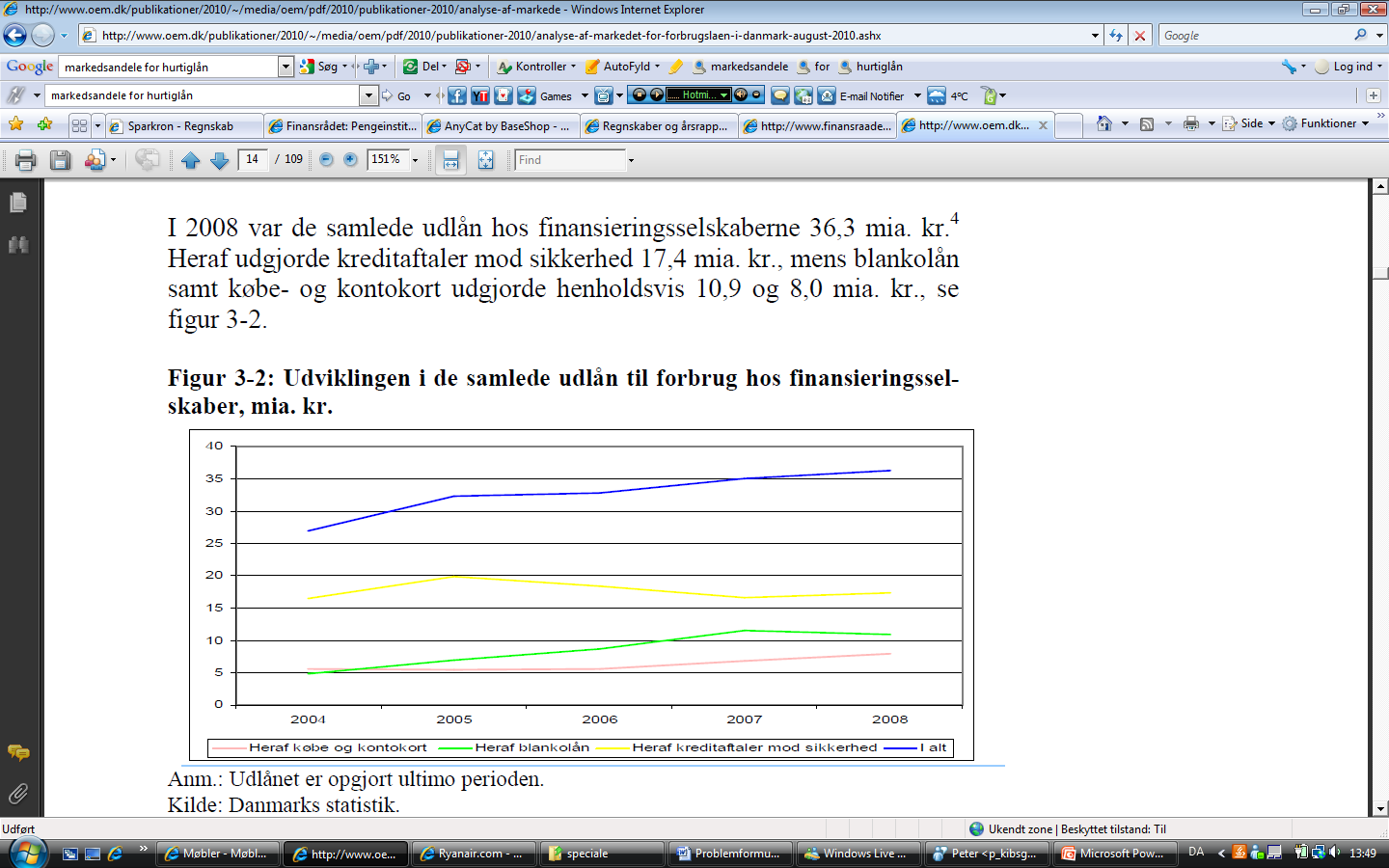
Et af de områder, som dog kan true de traditionelle pengeinstitutter og den måde, som de drives, er markedet for finansieringslån igennem finansieringsinstitutter, som specialiserer sig i lån til forbrug. Dette marked kan opdeles i tre overordnede typer af lån:

* Købe- og kontokort, herunder også benzinkort.
* Blancolån, det vil sige lån uden sikkerhed.
* Kreditter og lån mod sikkerhedsstillelse, det kan eksempelvis være lån til køb af bil.

Selve markedet for denne type af finansiering har været i vækst i løbet af det seneste år. I perioden 2004 – 2008 steg andelen af denne type lån sig således med knap 35 %, sammenlignet med pengeinstitutternes vækst i forbrugslån på knap 26 % i samme periode. Efterfølgende er denne type udlån dog faldet, både hos finansieringsselskaberne og pengeinstitutterne i takt med den økonomiske krises indtog.

Der er ingen tvivl om, at denne type finansiering er kommet for at blive og ved udgangen af 2008 udgjorde udlånet hos finansieringsselskaberne 36,3 mia. kr., hvilket var fire gange mindre end hos det samlede udlån hos pengeinstitutterne til forbrug. Den forøgede masse af udlån indenfor forbrugslån hos finansieringsselskaberne kan ses af nedenstående figur, som viser udviklingen fra 2004 til 2008, tallene er i mia. kr.[[78]](#footnote-78)

*Figur 13: Udvikling i udlån til forbrug via finansieringsselskaberne*

**

Der er ingen tvivl om, at markedet for forbrugslån er kommet for at blive og må anses, som en konkurrent til pengeinstitutternes indtjening. Spørgsmålet fremover, bliver for mig at se, hvordan de økonomiske konjunkturer udvikler sig, da denne type udlån er mere følsom over for nedgang i konjunkturerne end udlån til bolig og bil igennem pengeinstitutterne generelt forekommer.[[79]](#footnote-79)

### 6.1.4 Kundernes forhandlingskraft

Et område, som der de seneste år har været nedbragt, set ud fra mine erfaringer som ansat i pengeinstitutsektoren, er kundernes forhandlingskraft. Tendensen igennem den økonomiske krise har i mange tilfælde været, at bankerne har bestemt vilkårene for udlån, idet andre banker har været bange for at udlåne penge til nye kunder, har det gjort det sværere at skifte bank selv for bedre kunder. Denne trend ses dog at være ved at vende og den øgede konkurrence har betydet en større forhandlingskraft for kunderne, når der skal forhandles vilkår med pengeinstituttet i forbindelse med långivning.[[80]](#footnote-80)

Overordnet set vurderes vilkårene og kundernes forhandlingsstyrker ud fra forskellige forhold som er forskellige, alt efter om der er tale om privat eller erhvervskunder. Såfremt privatkunders forhandlingsstyrke analyseres, kan følgende forhold have indvirkning herpå:

* Hvad er det, der skal forhandles om, fx lån til køb af ejendom eller bil.
* Hvad kan og ønsker kunden at stille som sikkerhed med.
* Hvad kan kunden dokumentere af formueforhold og i form af hvilke aktiver.
* Hvor stor en gæld har kunden i forhold til sin indkomst og formue.
* Hvordan ser kundens økonomi i øvrigt ud, omkring indtægter contra udgifter.
* Hvilke erfaringer og kendskab har man til kunden, samt en eventuel historik.

Ovennævnte er et væsentligt udpluk af de forhold, der er gældende, når et pengeinstitut og kunde skal forhandle omkring en forretning. Såfremt forholdene taler til kundens fordel opnår kunden en større og mere gunstig forhandlingsret og kan, såfremt der er tale om et låneforhold, alt andet lige opnå en lavere rente.

Når der er tale om erhvervskunder, går mange af ovennævnte faktorer igen, men suppleres typisk af en analyse af kundens regnskab, samt vurdering af branchen og fremtiden.[[81]](#footnote-81)

Det essentielle er overordnet, at såfremt man er en god kunde, er forhandlingsretten større, når der skal forhandles med et pengeinstitut. Det er vigtigt, at kunden kender sine fordele som kunde, samt kender sine forretninger hos pengeinstituttet. Det kan være typen af sin gæld, pension, investering, forsikring med mere. Dette er alt sammen faktorer, der er med til at gøre forhandlingsretten større og gøre sig selv mere attraktiv for pengeinstitutterne.[[82]](#footnote-82)

I forbindelse med et opkøb af Sparekassen Østjylland skal der i høj grad tages hensyn til de 37.811 kunder, som sparekassen har.[[83]](#footnote-83) Den overvejende del af disse kunder må betragtes som attraktive og det er i princippet også dem Sparekassen Kronjylland betaler for ved et eventuelt opkøb. Det er ud fra mit synspunkt derfor vigtigt at vurdere disse kunders interesser. Det er vigtigt at orientere kunderne om, at ændringerne er begrænsede og at afdelingerne og rådgiverne i høj grad er de samme og det kun er navnet, der ændres. Mennesker anskuer, som udgangspunkt forandringer som negative, hvorfor disse skal nedtones [[84]](#footnote-84). Derefter skal relationen til Sparekassen Kronjylland, opbygges løbende. Et opkøb vil, set ud fra mit synspunkt, betyde en vis utilfredshed og et mindre fald i kundeantallet hos de gamle Sparekassen Østjylland kunder, grundet individuelle værdier og synspunkter hos kunderne.[[85]](#footnote-85)

### 6.1.5 Leverandørernes forhandlingskraft

Leverandørerne er vigtige, når konkurrencesituationen på et marked skal analyseres. I tilfældet med pengeinstitutsektoren har leverandørerne også stor indvirkning på de andre parametre i porters model. Min baggrund for denne påstand er, at såfremt leverandørernes forhandlingskraft forøges, kan det have indvirkning på pengeinstituttets prissætning og dermed konkurrenceevnen overfor konkurrenterne og betyde en ændring overfor kunderne.

I Sparekassen Kronjylland har de mange leverandører og samarbejdspartnere, hvoraf der modtages provision fra formidling af deres produkter, fra en del af disse. Sparekassen Kronjylland har listet alle deres leverandører og samarbejdspartnere op på deres hjemmeside, disse er vedlagt i bilag 5.

På samme måde har Sparekassen Østjylland en lang række leverandører, hvor der i høj grad er sammenfald med Sparekassen Kronjyllands, disse fremgår også af bilag 5. Dette vurderer jeg som værende en fordel, såfremt et opkøb bliver aktuelt, idet Sparekassen Kronjylland således kan fortsætte uagtet med de samme leverandører. Derudover anser jeg det som en fordel, at Sparekassen Kronjylland kender leverandørerne i Sparekassen Østjylland, idet kvaliteten og arbejdsgangene i så fald er kendte grundet egne erfaringer. De øvrige samarbejdspartnere, der ikke vurderes behov for efter et opkøb, bør tilendebringes alt afhængig af prisen for dette og karakteren af de indgåede aftaler.

Udover ovennævnte har sparekasserne også nogle IT leverandører, som skal inddrages i forbindelse med et opkøb. Aftaler mellem pengeinstitutter og IT leverandører er typisk langvarige, men afhængigheden er særdeles stor fra pengeinstituttets side, idet IT er grundlæggende og nødvendig for driften af et pengeinstitut.[[86]](#footnote-86)

Pengeinstitutter er derudover afhængige af kvalificeret arbejdskraft til at varetage pengeinstituttets interesser. Et opkøb vil, ud fra min vurdering, ikke betyde et øget krav til yderligere arbejdskraft, nærmere tværtimod da der kan blive tale afskedigelser. Derudover har udbuddet af arbejdskraft inden for pengeinstitutsektoren været stigende de senere år. På baggrund af dette vurderer jeg, at sparekassen står særdeles fornuftig i dette forhold set ud fra et arbejdsgivermæssigt aspekt og synspunkt.[[87]](#footnote-87)

Det er min vurdering, at jo større pengeinstituttet er, jo stærkere står pengeinstituttet i dets forhandlinger med leverandørerne. Dette bygger jeg på, at desto større forretningsomfang pengeinstituttet har med den enkelte leverandør, desto større afhængighed vil leverandøren have af pengeinstituttet og de forretninger, som der tilvejebringes. Modsat vil et lille pengeinstitut have svært ved at forhandle individuelt med deres leverandører, da de vil udgøre for lille del af de samlede forretninger hos leverandøren. Det er til dels, derfor mange mindre pengeinstitutter ofte forhandler i samlet flok med deres fælles leverandører.

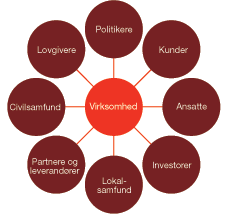
En anden leverandør, som mange pengeinstitutter nok ikke vil betragte som en leverandør, men som jeg anser som vigtig, er staten. Staten har oprettet bankpakker blandt andet med mulighed for at optage lån i form af hybrid kernekapital, hvorfor den dermed må anses som leverandør til blandt andet styrkelse af pengeinstitutternes solvens. Denne mulighed har Sparekassen Østjylland blandt andet benyttet sig af.[[88]](#footnote-88) Forhandlingsretten ligger, ud fra min vurdering, hos staten som leverandør til pengeinstitutterne, da det er staten, der bestemmer indholdet og betingelserne for bankpakkerne. Disse forhold belyses nærmere i interessentanalysen samt PEST-analysen.

## 6.2 Interessentanalyse

Interessentanalysen inddrages for at analysere de interne forhold yderligere. Denne analyse skal belyse, hvilke grupper der er vigtige at tage hensyn til i forbindelse med et eventuelt opkøb. Min analyse tager udgangspunkt i, at interessenterne i de to sparekasser er de samme.

Nedenstående figur viser interessentmodellen, som indeholder de interessenter der indgår i en interessentanalyse.[[89]](#footnote-89) Jeg har valgt at afgrænse mig fra leverandørerne og kunderne, da der er tale om et supplement til analysen omkring porters five forces, hvor disse er belyst. Derudover har jeg valgt at analysere lovgivere og politikere sammen suppleret af generelle offentlige myndigheder. Det er ligeledes gældende for civil- og lokalsamfund, at disse sammenfattes i et og samme afsnit, da disse efter min vurdering, kan associeres.

*Figur 14: Interessentmodellen [[90]](#footnote-90)*

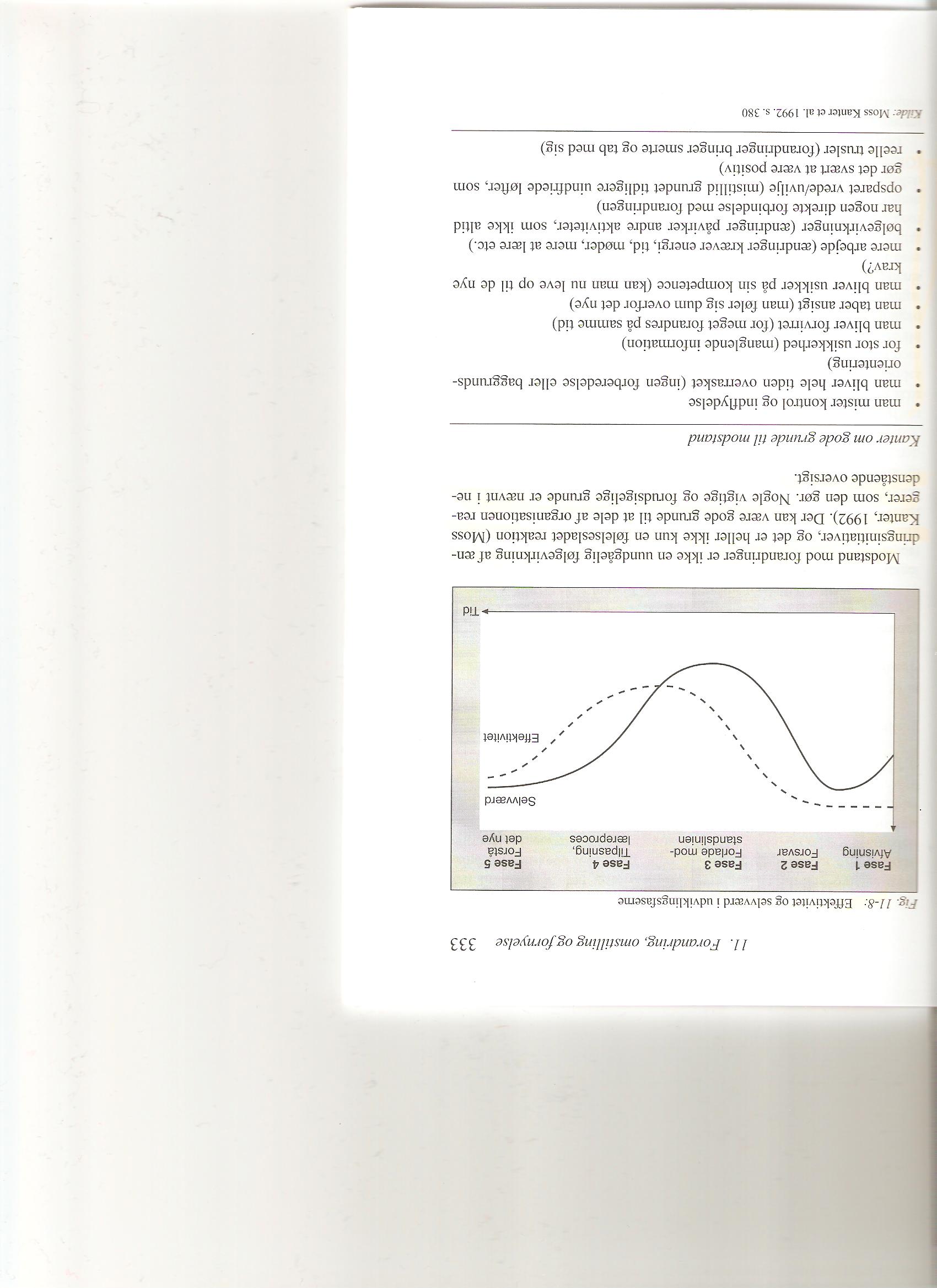


### 6.2.1 Ansatte

De ansatte er en meget vigtig interessent og må ligeså betegnes, som et vigtigt aktiv for sparekasserne. I Sparekassen Kronjylland fokuseres der meget på de ansatte og det er et fokuspunkt, at de ansatte er glade og stolte over at gå på arbejde hver dag.[[91]](#footnote-91)

Det er meget vigtigt, at de ansatte både i Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland orienteres om, hvad der skal ske og hvordan det skal ske i forbindelse med et opkøb, således de fleste spørgsmål er besvaret på forhånd. Baggrunden for dette vurderer jeg i, at de ansatte af natur vil have modstand mod forandringer og at forandringer kan skabe frustrationer og usikkerhed. Disse faktorer kan betyde, at effektiviteten falder, indtil forandringerne er tilpasset og forstået, hvilket kan have en negativ indvirkning på indtjeningen. Denne problemstilling og proces kan underbygges af nedenstående figur, som viser, hvilke faser de ansatte bevæger sig igennem i forbindelse med forandringer.[[92]](#footnote-92)

*Figur 15: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne [[93]](#footnote-93)*



I forlængelse af ovenstående er det vigtigt, at gennemløbet af disse faser sker hurtigst muligt grundet indtjeningen og forandringernes videre forløb. Dette kan afhjælpes og imødegås ved at udpege forandringsagenter, som har den rolle at holde sammen og påvirke forandringen ved et opkøb positivt. Det vil typisk være ledelsen, der vil være de overordnede agenter, men ligeså bør alle afdelingschefer i sparekasserne være positive omkring forandringerne, da dette som udgangspunkt vil have en positiv afsmittende effekt på medarbejderne.[[94]](#footnote-94)

De ansatte er dem, der skal få et opkøb til at lykkedes på sigt, da det er dem der skaber bundlinjen. Derfor er det meget vigtigt, at der tages hensyn til disse som interessent og ligeså jf. ovenstående. Derfor skal dette også sammenholdes med konklusionerne i regnskabsanalysen, hvor jeg vurderer det nødvendigt at afskedige folk. Disse afskedigelser skal ske gøres på en sådan måde, at det skaber mindst mulig utilfredshed, hvilket til dels angribes ved hjælp en høj grad af informationsdeling samt nogle klare signaler om nødvendigheden af denne proces.

### 6.2.2 Investorer

Idet både Sparekassen Kronjylland og Østjylland er sparekasser og derfor er selvejende institutioner, er der derfor ingen aktionærer i sparekasserne. I stedet har sparekasserne udstedt garantkapital, som garanterne kan erhverve og til dels sidestilles som investorer dog med visse modifikationer.

Det er vigtigt, at garanterne oplyses og orienteres om vilkårene og baggrunden for et eventuelt opkøb da garantkapitalen indgår som en væsentlig faktor i begge sparekassers egenkapital og regnskab. Derudover er det vigtigt, at garanterne i Sparekassen Østjylland orienteres om mulighederne for erhvervelse af garantkapital i Sparekassen Kronjylland. Dette vurderer jeg med baggrund i, at opkøb også betyder opkøb af garantkapital som en del af den samlede pakke hvorfor det er vigtigt at fastholde dette grundlag. I forbindelse med et opkøb følger garanterne ikke automatisk med over i den nye sparekasse idet et opkøb betyder et debitorskifte, hvilket kreditor skal godkende jf. gældsbrevsloven.

Garanterne er ligeså som udgangspunkt sparekassernes kunder, hvorfor at sammenfaldet betyder, at garanterne har en stor betydning for sparekasserne som interessent og er en del af eksistensgrundlaget.

### 6.2.3 Lokal- og civilsamfund

Det er vigtigt, at lokal- og civilsamfundet modtager et opkøb positivt, idet sparekasserne har store interesser i de samfund, som de har deres virke i. Ligeledes er der et stort sammenfald mellem lokalsamfundet, kunderne og garanterne som interessent, idet de, for sparekassernes tilfælde i mange henseender, er en og samme interessent. Der kan i øvrigt henvises til figuren om sparekassen i balance for Sparekassen Kronjylland, som underbygger dette.

For at bevare og udbygge et fornuftigt forhold til lokalsamfundet som interessent, yder begge sparekasser større millionbeløb hvert år til lokalsamfundet igennem sponsorater og gaver. Dette er ligeså belyst i starten af opgaven i præsentationen af sparekasserne. Disse bidrag er isoleret set en underskudsforretning, men det giver goodwill retur fra lokalsamfundet og deraf også kunderne og garanterne. Det er derfor svært at måle set ud fra et økonomisk perspektiv.

### 6.2.4 Lovgivere og politikere

Offentlige myndigheder og instanser har de senere år haft større indvirkning på den finansielle sektor end tidligere år.

Et pengeinstitut i Danmark drives under opsyn af Finanstilsynet, som kan komme med påbud og krav til pengeinstitutterne såfremt dette måtte nødvendigt ligesom at kravene til driften af en finansiel virksomhed er underlagt offentlige krav. Derfor er de offentlige instanser også en vigtig interessent og en interessent, der bør bevares et fornuftigt forhold til.

Såfremt Sparekassen Kronjylland bestemmer sig for et opkøb af Sparekassen Østjylland, kræver det en godkendelse fra Finanstilsynet jf. LFV § 61.[[95]](#footnote-95) Denne godkendelse skal Sparekassen Kronjylland ansøge om på forhånd hvorefter Finanstilsynet har op til 60 dage og vurdere ansøgningen i jf. LFV § 61 stk. 3.[[96]](#footnote-96) Udover Finanstilsynet skal Konkurrencerådet også godkende et opkøb af Sparekassen Østjylland, ligesom denne instans har godkendt tidligere opkøb i den finansielle sektor.[[97]](#footnote-97)

## 6.3Delkonklusion

Nedenstående delkonklusion indeholder delkonklusioner på afsnittene omkring sparekassernes markedsmæssige position med den indeholdende porters five forces analyse og interessent analyse.

Der er i den finansielle sektor i Danmark særdeles mange forskellige pengeinstitutter i forskellige størrelser. Der er flere måder, hvorpå konkurrencesituationen kan anskues, eksempelvis igennem prissætningen.

Nyetableringerne og dermed truslen fra nye konkurrenter har de senere år været begrænsede henset til den økonomiske krise og konjunkturforhold. Mange pengeinstitutter har lukket filialer og rationaliseret, ligesom at udenlandske pengeinstitutter har trukket sig ud af markedet i Danmark.

Udover markedet for traditionelle pengeinstitutter har markedet for kontokort og lignende oplevet en stor vækst igennem de senere år og er blevet en reel konkurrent til pengeinstitutterne. Finansieringsselskaberne har dog også mærket den økonomiske afmatning, men disse er uden tvivl kommet for at blive.

Kunderne er dem der tilvejebringer pengeinstitutternes varer og kan forhandle ud fra deres værdi, som afhænger af deres økonomiske situation.

Sparekassernes leverandører er i høj grad de samme, hvilket betyder, at leverandørerne som udgangspunkt ikke mister samlet forretningsomfang. I og med Sparekassen Kronjylland bliver større i forbindelse et opkøb vil forhandlingsretten alt andet lige blive større over for dens leverandører, grundet den større afhængighed af Sparekassen Kronjylland som kunde og bidrag til omsætningen.

Sparekasserne har flere interessenter som alle er væsentlige i forbindelse med et opkøb.

De ansatte skal orienteres omkring et opkøb, således effektiviteten og indtjeningen opretholdes under og efter opkøbsfasen. Ligesom de ansatte, skal garanterne informeres i forbindelse med et opkøb, således de nuværende garantkapitalforhold fastholdes og eventuelt udbygges. I forlængelse af garanterne, er det værd at nævne lokalsamfundet som interessent, da det i høj grad er her at garanterne findes. Sparekassen Kronjyllands nuværende sponsorater og bidrag til lokalsamfundet bør bibeholdes således Sparekassen Kronjylland fortsat er synlig i sine nærområder og stadig lever op til sine værdier.

Et opkøb af Sparekassen Østjylland kræver diverse godkendelser fra offentlige instanser og myndigheder, ligesom det at drive pengeinstitut kræver myndighedernes tilladelse og overholdelse af de krav, der ligger heri.

# 7. Omverdensanalyse

Nærværende analyse har til henblik, at analysere den omverden som sparekasserne befinder sig i og de forhold, der er aktuelle og udgør sammen med de interne forhold, en fornuftig platform for en strategisk analyse om, hvor sparekasserne står i forhold til omverdenen. I modsætning til de interne forhold, hvor disse i en vis grad kan påvirkes af sparekasserne, er dette ikke tilfældet ved de eksterne forhold. I stedet kan der ageres og tages hensyn til disse ud fra de scenarier, der kan være tænkelige.

Den finansielle sektor er i høj grad afhængig af den omverden, som den agerer i, hvilket de seneste års økonomiske krise er et glimrende eksempel på. Fire ud af fem europæere mener, at pengeinstitutterne selv er skyld i krisen, som branchen befinder sig i og har forvoldt.[[98]](#footnote-98) Der ligger dog også mange andre årsager til grund for krisen, såsom arbejdsløshed, faldende boligpriser m.m., som bankerne ikke er indirekte har indvirkning på, men som er en sammenblanding af mange udefrakommende faktorer. Dette er faktorer som pengeinstitutterne fremover sandsynligvis vil forholde sig mere kritiske til end for eksempelvis fem år siden.[[99]](#footnote-99)

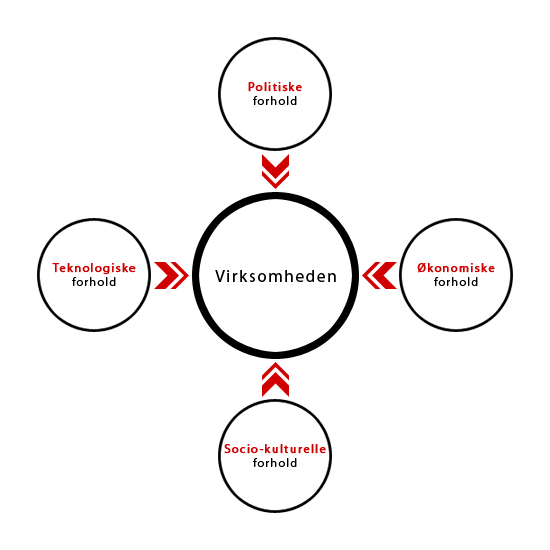
## 7.1 Pest-analyse

I min analyse af den omverden, som sparekasserne befinder sig i, vil jeg benytte mig af en PEST analyse, som er et analyseværktøj til at vurdere den eksterne omverden, som en virksomhed er i. Sparekasserne vurderes i denne analyse i forhold til fire overordnede forhold, som er som følger:

* (P) Politiske forhold, hvilke politiske og lovgivningsmæssige forhold er der.
* (E) Økonomiske forhold, hvilke samfundsøkonomiske og demografiske forhold og faktorer. Det kan være renteudvikling, arbejdsløshed m.m.
* (S) Sociale forhold, hvilke sociale og kulturelle forhold er der.
* (T) Teknologiske forhold, teknologiske og miljømæssige forhold.

PEST-analysen er særdeles egnet til at fremhæve de muligheder og trusler, der er i virksomhedens omverden. Analysen er i øvrigt meget anvendelig i forbindelse med vurderinger, om indtog på nye markeder er tilrådelige og attraktive. PEST-analysen er illustreret ved hjælp af nedenstående figur, som viser indholdet af analysen og hvordan virksomheden befinder sig i disse.

*Figur 16: PEST-analyse [[100]](#footnote-100)*



En PEST-analyse skal udarbejdes så den har relevans for den type branche, som der analyseres idet faktorerne kan være forskellige. Den skal med andre ord individualiseres.[[101]](#footnote-101)

I denne opgave er PEST-analysen også individualiseret, idet jeg anser specielt de økonomiske og politiske, som de vigtigste i forhold til pengeinstitutsektoren og i særdeleshed de økonomiske forhold. Derfor ligger hovedvægten af analysen på de økonomiske forhold.

### 7.1.1 Politiske forhold

De politiske forhold er vigtige i driften af et pengeinstitut. De senere år har derudover vist, at politisk indblanding i sektoren har været nødvendig i et omfang ikke set tidligere.

Af eksempler på politisk indblanding i pengeinstitutsektoren, kan nævnes vedtagelsen af tre bankpakker til at stabilisere og genvinde tilliden til pengeinstitutterne. Nødvendigheden af politisk indblanding og hjælp har vist, at i krisetider kan det finansielle system være særdeles skrøbeligt, såfremt det ikke får støtte og garanti fra højere instanser. Meningerne om specielt bankpakkerne er mange, men bankekspert Bjarne Jensen fra firmaet BJ Consult er ikke i tvivl om, at de var nødvendige og han har således udtalt følgende til epn.dk ”*Man kan altid diskutere i hvilken form, men man var nødt til at gøre noget. Når det er hele banksektoren, der er ved at komme galt afsted, kan konsekvenserne for samfundet blive voldsomme".* Med dette mener Bjarne Jensen, at nogle pengeinstitutter godt kunne have undværet hjælp umiddelbart, men at andres fald kunne have haft en dominoeffekt.[[102]](#footnote-102)

Idet pengeinstitutterne er et vigtigt omdrejningspunkt i samfundet og har så stor betydning for samfundet og den enkelte borger generelt, er det således også en branche, der har en høj interessegrad fra politikerne, grundet samfundets interessegrad. Alle danskere har i en vis grad de seneste par år dannet sig meninger omkring pengeinstitutterne igennem medier, politikere og egne erfaringer, netop derfor er pengeinstitutterne også et højaktuelt emne for politikerne at diskutere og ytre meninger om.

Med baggrund i ovennævnte har de politiske forhold i særdeleshed indvirkning på pengeinstitutterne. Derfor anser jeg det som vigtigt, at Sparekassen Kronjylland holder sig opdateret omkring, hvad der foregår i debatten omkring pengeinstitutterne på den politiske scene, da det kan have stor indvirkning på driften.

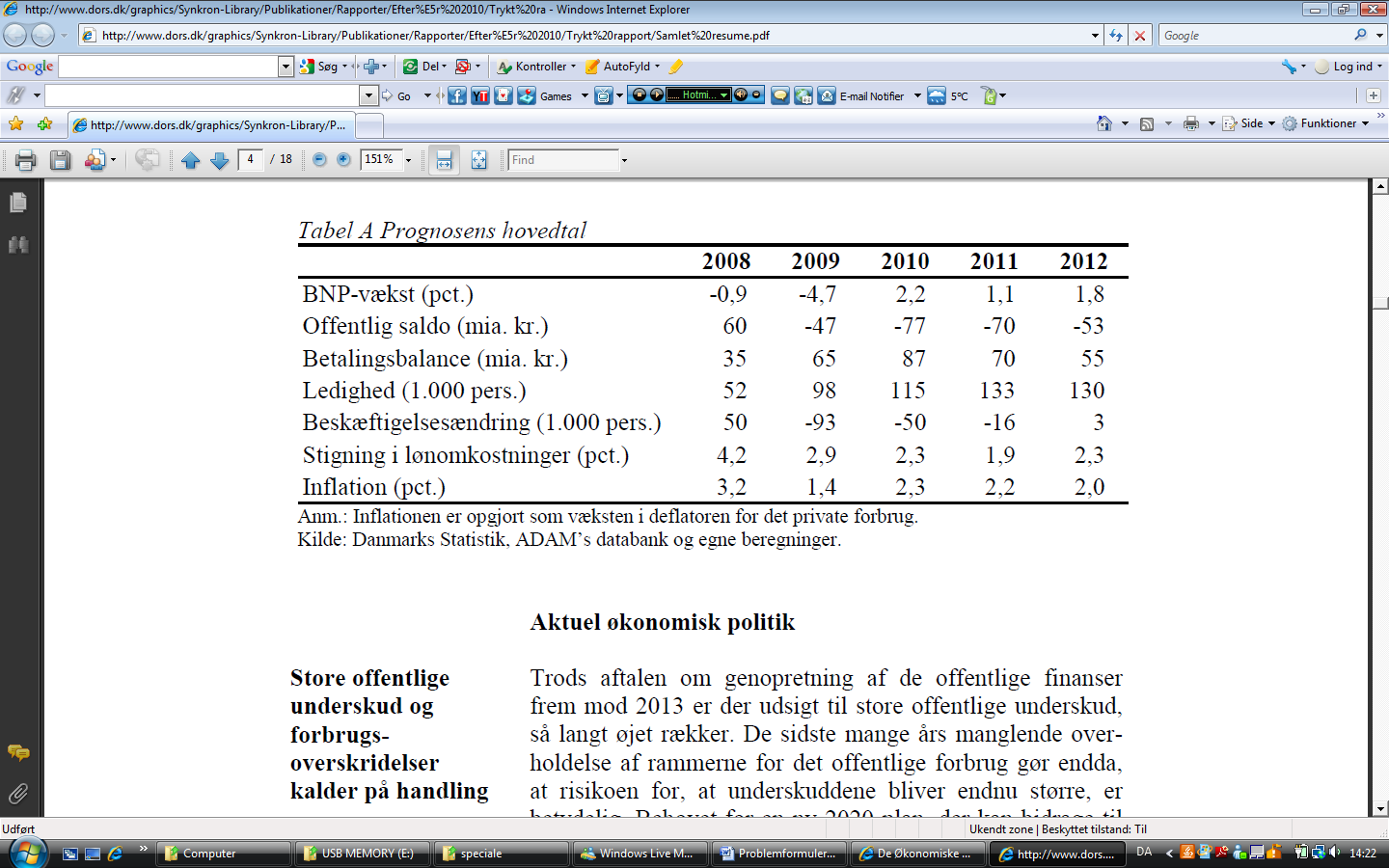
### 7.1.2 Økonomiske forhold

Den økonomiske situation i samfundet er den eksterne faktor, der har størst indvirkning på driften af et pengeinstitut, hvilket den økonomiske krise er et godt eksempel på. Økonomisk afmatning har en direkte effekt på den daglige drift i et pengeinstitut, hvilket kommer til udtryk igennem flere faktorer, såsom højere arbejdsløshed, mindre forbrug i samfundet, nedgang i erhvervsvirksomheder, flere tvangsauktioner mm. Disse faktorer har alle en negativ indvirkning på et pengeinstitut, da de skader kundernes evne til at tilbagebetale eventuel optaget gæld. Af eksempler herpå kan nævnes, at der i 2010 var lidt over 5200 tvangsauktioner, hvilket er det højeste tal set over de seneste 15 år.[[103]](#footnote-103) Ligeså steg arbejdsløsheden med 27 % i 2010 i forhold til 2009 til en ledighed på 6 %.[[104]](#footnote-104)

I forlængelse af ovennævnte fremgår det også af ledelsesberetningen i Sparekassen Kronjyllands regnskab for 2010, at den samfundsøkonomiske krise langt fra er overstået og ligeså har haft en stor indvirkning på, sektoren og også Sparekassen Kronjylland.[[105]](#footnote-105)

De økonomiske vismænd kan dog i en rapport, om den danske økonomi fra oktober måned 2010 konstatere, at væksten er på vej fremad igen. Således havde der i efteråret 2010 været økonomisk vækst i fire kvartaler træk i privatforbruget og eksporten. Vismændene vurderer dog også, at væksten kommer til at gå langsomt og at denne fortsat ligger langt under det niveau, som der er set tidligere forinden den økonomiske krise. Væksten er skrøbelig og kan påvirkes negativ af mange faktorer, herunder ledigheden på arbejdsmarkedet. Forventningen er, at tingene først er normaliseret igen på den anden side af år 2015. Baggrunden for at væksten er så lang tid undervejs, er at tilbageslaget ved finanskrisen var så stort, at der nu derfor er mere at indhente.[[106]](#footnote-106) Nedenstående figur viser en prognose over dansk økonomi, hvor de historiske og realiserede tal er medtaget. Som prognosen viser, forventes der en mindre stigning i arbejdsløsheden og en begrænset stigning i væksten, hvilket underbygger vismændenes forventninger.

*Figur 17: Prognose dansk økonomi [[107]](#footnote-107)*



I Sparekassen Kronjylland er de bekendte med ovennævnte forhold og har ifølge dem selv taget hensyn til dette i de kommende år. Således fremgår det af regnskabet omkring forventninger for 2011, at samfundsøkonomien også dette år vil give den finansielle sektor, herunder Sparekassen Kronjylland udfordringer. Derfor har sparekassen også vedtaget og fastlagt en strategi i oktober 2010, som løber frem til udgangen af 2013, hvoraf det fremgår, at sparekassens vækst skal være kontrolleret og i balance med sparekassens værdier.[[108]](#footnote-108)

Sparekassen Kronjylland og andre pengeinstitutter er i høj grad påvirket af de samfundsøkonomiske forhold, der omkranser dem. Derfor er en løbende vurdering af disse forhold nødvendig, i forhold til de fastlagte strategier og driften. Jeg vurderer derfor også, at Sparekassen Kronjyllands hensyntagen og årvågenhed omkring økonomien er en fornuftig og på sigt sandsynlig rentabel disposition, med baggrund i de påvirkninger der ligger heri.

### 7.1.3 Sociale forhold

Overordnet er kunderne forskellige, hvilket pengeinstitutterne godt er klar over og derfor segmenterer og differentierer ud fra forskellige forhold. Kunderne er individualister og skal behandles derefter, da det er kunderne, pengeinstitutterne lever af ligesom alle andre virksomheder. I dag differentierer mange pengeinstitutter ud fra, hvor meget de tjener på den enkelte kunde og hvilke fremtidsperspektiver, der ligger i kundeforholdet. Derudover differentieres der også ofte i segmenter, med kunder på overførselsindkomster og mindre gode muligheder for indtjening på sigt [[109]](#footnote-109). Denne metode benytter, jeg mig også i min dagligdag på min arbejdsplads, idet holdningen fra min arbejdsgiver er, at tidsforbruget og indtjeningen på kunden skal harmonere.[[110]](#footnote-110)

Udover ovennævnte sociale forhold, hvor der kan differentieres og tages forhold til forskelle ud fra indtjening, fremtidsperspektiver, jobsituation mm., kan geografiske og kulturelle forhold også indeholde faktorer, som der bør tages hensyn til. Kundernes værdier kan være forskellige ud fra det miljø, de kommer fra. Landmandssønnen fra Randers kan således have nogle andre værdier end arkitektsønnen fra Amager. Disse kulturelle forhold og forskelle bygger i mange tilfælde på den arv og miljø, der er gældende for det område, kunderne kommer og stammer fra.[[111]](#footnote-111)

I Sparekassen Kronjylland bidrages der til de lokalsamfund hvor de befinder sig i. På samme måde ønsker sparekassen at være i balance med samfundet. Igennem dette forsøger sparekassen, at opnå en samhørighed med samfundet som man befinder sig i og derved nedbryde eventuelle forskelle, der måtte være.[[112]](#footnote-112) Derudover er det, set ud fra mit synspunkt, vigtigt for Sparekassen Kronjylland at differentiere sig fra andre større pengeinstitutter i kampen om kunderne. Dette vurderer jeg med baggrund i, at Sparekassen Kronjylland eksempelvis ikke kan konkurrere med Danske Bank og Nordea på prisen og derfor skal konkurrere på nogle andre parametre, som eksempelvis deres lokalkendskab.[[113]](#footnote-113)

Overordnet har Sparekassen Kronjylland i størstedelen af de steder, hvor de er repræsenteret, været i en årrække, ligesom de er kendt i Østjylland, idet dette er deres hjemmemarked. Derfor vurderer jeg ikke, at der måtte være store kulturelle og geografiske forskelle og hensyn, der skal tages i forbindelse med et opkøb af Sparekassen Østjylland, idet det er meget af det samme markedsområde som de virker i.

### 7.1.4 Teknologiske forhold

I dette afsnit omkring de teknologiske forhold vil jeg inddrage interne forhold, selvom PEST-analysen generelt er ekstern. Baggrunden for dette, er at de teknologiske forhold ved et opkøb er meget vigtige og tage hensyn til, idet de kan have stor betydning i forbindelse med om et opkøb foregår gnidningsfrit.

Kravene til IT-løsningerne i den finansielle sektor er under pres og skærpes løbende i disse år og behovene omkring IT-området bliver ligeså større [[114]](#footnote-114). Dette er med til at gøre de teknologiske forhold vigtige her og nu og fremadrettet i driften af et pengeinstitut.

Fordelen omkring de teknologiske forhold er, at begge sparekasser benytter sig af samme dataudbyder i form af Skandinavisk Data Center A/S (SDC).[[115]](#footnote-115) Dette gør alt andet lige et opkøb særdeles mindre problemfyldt, idet der ikke er to forskellige dataudbydere, der skal samarbejde og videregive data, men at det i stedet er samme firma, der skal håndtere overtagelsen og indholdet heraf.

I forbindelse med et eventuelt opkøb skal systemerne i Sparekassen Østjylland kobles på systemerne i Sparekassen Kronjylland. Alle kunder og data skal kanaliseres videre, således informationerne fremgår i et fælles system, som kan bruges af alle filialer og medarbejdere. Denne proces kræver ekstern hjælp fra dataudbyderen SDC, således eventuelle fejl og problemer kan imødegås og løses på bedst og hurtigst mulig vis. Det er meget vigtigt, at kunderne, som er den vigtigste interessent ikke mærker til denne datakonvertering og ændring. Dette kan medføre en vis grad af utilfredshed, som kan have negativ indvirkning på det fremtidige samarbejde. Derfor kræver det en professionel tilgang til konverteringen, samt en høj grad af informationsdeling omkring eventuelle ændringer. Derudover vil IT-problemer også kunne betyde utilfredse medarbejdere, hvilket kan få indvirkning på arbejdsglæden og effektiviteten og dermed indtjeningen. I min dagligdag benytter jeg mig også af SDC´s systemer og i forbindelse med implementering af et nyt system ved jeg, hvor mange frustrationer, fejl og nedbrud kan forårsage hos mig selv og mine kollegaer.[[116]](#footnote-116)

## 7.2 Delkonklusion

Nærværende delkonklusion indeholder delkonklusioner på PEST-analysen.

De politiske forhold har og har haft stor indvirkning på den finansielle sektor, hvilket specielt er kommet til udtryk de seneste år. Politisk indblanding har været nødvendig for at bevare tiltroen til den finansielle sektor, samt at bevare en vis stabilitet til sektoren og samfundet generelt. Der er fra politisk side vedtaget bankpakker, der blandt andet har til hensigt at understøtte disse forhold.

Den faktor i omverdenen, som har størst indvirkning på driften af et pengeinstitut, er de økonomiske forhold og konjunkturerne. Høj arbejdsløshed, lavere forbrug, faldende huspriser er alle forhold, som pengeinstitutter er sårbare overfor og som de ikke har indflydelse på. Derfor er udviklingen af disse forhold vigtige for den finansielle sektor og Sparekassen Kronjylland i de kommende år i den fremadrettede drift af sparekassen.

De sociale forhold vurderer jeg som den mindst vigtige i PEST-analysen. Når det er sagt, vil der dog fortsat være mange væsentlige forhold i denne for Sparekassen Kronjylland. Sparekassen Kronjylland har et ønske om at være i balance med lokalsamfundet og bidrager ligeledes til dette i form af sponsorater og lignende. Det er vigtigt, at sparekassen fortsat følger denne strategi, således differentieringen overfor kunderne skabes i det lokalsamfund, som sparekassen opererer i.

Den sidste del af PEST-analysen er de teknologiske forhold, som i forbindelse med et opkøb er særdeles vigtige henset til den datakonvertering, der skal udfærdiges ved et eventuelt opkøb. Kravene til de teknologiske forhold i pengeinstitutter er stigende, sammen med behovene hertil. Både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland benytter sig i dag af samme dataudbyder, hvilket gør et opkøb mindre problemfyldt og omkostningstungt.

# 8. Finansielle risici

Denne analyse vil i nedenstående indeholde en analyse af de risici, som sparekasserne opererer under. Analyse vil derudover inddrage hvilken betydning disse risici har og hvilke tiltag Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland har gjort for at imødegå disse risici.

Afsnittet vil indeholde en kort bearbejdning og belysning af risiciene, hvorefter risiciene analyseres i forhold til sparekasserne. Formålet er at vurdere, om der er nogle områder, hvorpå risiciene kan gøres mindre ved et opkøb. Nogle af risiciene er også forhold, som ikke kan kontrolleres af pengeinstituttet, men der blot kan ageres og handles på baggrund af.

De risici, som vil blive analyseret og belyst er følgende:

* Kreditrisici
* Markedsrisici
* Likviditetsrisici
* Operationelle risici

I primo 2007 blev der fastsat nogle regler under navnet Basel II, som er standardiserede europæiske regler og retningslinjer for styring og bearbejdning af pengeinstitutterne løbende risici. Basel II reglerne består overordnet af tre søjler, hvoraf den første søjle omhandler ovenstående risici med undtagelse af likviditetsrisikoen som jeg selv har medtaget. De øvrige to søjler i Basel II omhandler andre forhold som jeg ikke vil belyse nærmere grundet opgavens omfang og derfor afgrænser mig fra.[[117]](#footnote-117)

Overordnet arbejder både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland indenfor de finansielle risici, ud fra at følge kravene som er fast i LFV § 71, som indeholder en række krav som en finansiel virksomhed skal overholde i organisationen.[[118]](#footnote-118)

## 8.1 Kreditrisici

Kreditrisikoen er den for tiden væsentligste af de finansielle risici. Denne defineres ved, at pengeinstituttets kunder ikke kan overholde betalingsforpligtelserne over for banken, enten via manglende evne, vilje eller udefrakommende forhold. Kreditrisikoen er for tiden væsentlig, da denne kan få afgørende indvirkning på pengeinstituttets solvens i form af nedskrivninger på udlån og dermed en forringet egenkapital.[[119]](#footnote-119) Kreditrisikoen kan også sammenholdes med nedskrivningsprocenten på bankens udlån.

I analysen af et pengeinstituts kreditrisiko er det vigtigt at vurdere sammensætningen af pengeinstituttets aktivmasse. Med andre ord en vurdering af pengeinstituttets samlede udlån ud fra forhold, som mængden privat contra erhvervslån, branchefordeling indenfor erhvervsudlån, typen af udlån, geografiske forhold og lignende.[[120]](#footnote-120) For tiden stræber mange pengeinstitutter efter at få en større andel af deres udlån til private end erhverv i forhold til tidligere. Baggrunden for dette er i mange tilfælde, at erhvervsudlånet har været for højt i forhold til privatudlånet, men derudover med baggrund i at flere udlån til private spreder og fordeler kreditrisikoen bedre idet der opnås flere udlån på forskellige debitorer contra at have en debitor hvor risikoen i så fald er mere koncentreret. Udtrykket ”put ikke alle æg i en kurv” kan også bruges i denne sammenhæng.[[121]](#footnote-121)

Udover ovennævnte faktorer er det i sammenhæng med afklaringen omkring et pengeinstituts kreditrisiko vigtigt at vurdere summen af store engagementer i et pengeinstitut. Dette forhold vurderes ud fra pengeinstituttets basiskapital, idet et pengeinstitut ikke må yde en enkelt kunde et større udlånsforhold end 25 % af pengeinstituttets basiskapital jf. LFV § 145,[[122]](#footnote-122) ligesom at de samlede store engagementer ikke må overstige 800 % af pengeinstituttets basiskapital jf. stk. 2. Disse forhold er vigtige at efterleve i forhold til kreditrisikoen og såfremt de ikke overholder dette, skal det omgående indberettes til Finanstilsynet.

### 8.1.1 Kreditrisiko Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland overvåger løbende sine udlånsengagementer individuelt. Erhvervskunderne overvåges i form af indleverede regnskaber, hvor privatkunderne overvåges periodisk i form af indkomst, formue og rådighedsbeløb.

Summen af store engagementer udgør for Sparekassen Kronjylland 46 % af basiskapitalen og ligger derfor langt under kravet hertil, ligesom den del af de store engagementer er med kreditinstitutter, som har store beholdninger af realkreditinstitutter og derfor må vurderes mindre risikofyldte [[123]](#footnote-123). Derudover ligger tallet et godt stykke under Finanstilsynets anbefaling om, at summen af store engagementer maksimalt bør udgøre 125 % af basiskapitalen.[[124]](#footnote-124)

Fordelingen af Sparekassen Kronjyllands udlån er fornuftigt spredt og udlånet til private udgør således 45 % og til erhverv 55 %. Fordelen af erhvervsudlånet ligger primært på ejendomssektoren på 14 % og 10 % på landbrug, således ligger ejendomseksponeringen også langt under Finanstilsynets anbefaling om en eksponering på under 25 % til dette segment.[[125]](#footnote-125) Udlånet til landbrugssegmentet skal ses i lyset af sparekassens beliggenhed og nærområde, hvor det vurderes, at der er mange landbrug at forefinde i sparekassens markedsområde.

Min overordnede vurdering er, at Sparekassen Kronjylland har en fornuftig og bred fordeling af udlånene og at der næsten er balance i udlånet til erhverv og private, anser jeg som positivt, da det gør sparekassen mindre følsom overfor økonomisk nedgang. Derudover er erhvervsudlånet forholdsvist spredt indenfor flere brancher, dog med hovedvægt på ejendomssektoren. Dette kan underbygges af, at udlånet til landbrug og ejendomme udgør 43 % af de samlede erhvervsudlån og at de udgør 49 % af de samlede nedskrivninger på erhverv, hvilket gør, at der næsten er balance set ud fra denne betragtning.[[126]](#footnote-126)

#### 8.1.2 Kreditrisiko Sparekassen Østjylland

I Sparekassen Østjylland overvåges alle væsentlige udlån og garantier løbende på individuelt basis. Øvrige udlån og garantier overvåges gruppevist og når der identificeres svaghedstegn, vurderes udlånet individuelt. Sparekassen har et system, der ligeså overvåger, at alle udlånsforhold er bevilliget og registreret. Der benyttes derudover en kreditscoremodel til brug for overvågning af privatkundernes udlån. Denne kreditscore benytter sig af statistiske forhold på baggrund kundernes adfærd og økonomiske forhold. Kreditscoren benyttes til opfange faresignaler på private kunder i god tid, således der kan ageres herpå. Erhvervskunderne overvåges igennem, at der indleveres regnskaber og budgetter kontinuerligt.

I Sparekassen Østjylland er der fastsat regler for den maksimale udlånsmasse indenfor enkelte brancher og enkeltkundeforhold. Summen af samlede store engagementer udgør i sparekassen 48,8 % af basiskapitalen og ligger derfor fornuftigt indenfor kravene hertil.[[127]](#footnote-127)

Udlånssammensætningen i Sparekassen Østjylland er fordelt, således at 38 % af alt udlån er til private og 62 % er til erhverv. Tallet for 2009 var 32 % og 68 %, hvilket vidner om, at der i 2010 er arbejdet på fordeling, som er mere ligelig. I de 62 % udgør udlån til ejendomssektoren udgør 17 % mod 18 % i 2009 og udlån til landbrug udgør 14 % mod 16 % i 2009.[[128]](#footnote-128) Begge disse segmenter har været områder, som har været meget udsat i løbet af den økonomiske krise, hvorfor en nedbringelse af disse må vurderes fornuftigt. Specielt landbrugssegmentet er, ud fra min vurdering særdeles højt, henset til sparekassens størrelse og balance og bør nedbringes, da det gør sparekassen meget sårbar overfor denne branche. Det kan dog være svært at nedbringe dette segment på almindeligvis, idet mange pengeinstitutter ikke ønsker at tage landbrug ind som kunder og segmentet derved stavnsbindes til dets nuværende pengeinstitut.[[129]](#footnote-129) I forlængelse af dette er det værd at nævne at Sparekassen Østjylland er et af de pengeinstitutter i Danmark med den højeste andel af udlån til landbrugs segmentet sammenlignet med det samlede udlån.[[130]](#footnote-130)

Sparekassen Østjylland har, ifølge Finanstilsynet, en relativ større kreditrisiko end sammenlignelige pengeinstitutter, på grund af et stort antal engagementer med svaghedstegn. Dette kunne Finanstilsynet konstatere, i forbindelse med et besøg i sommeren 2010, hvor bankens individuelle solvensbehov også blev sat op fra 9,75 % til det nuværende niveau på 11,2 % jf. figur 5. Derudover kritiserede Finanstilsynet sparekassens indtjening henset til at dække eventuelle fremtidige tab.[[131]](#footnote-131)

## 8.2 Markedsrisici

Ved markedsrisiko forstås den risiko, der er ved, at pengeinstitutternes aktiver eller forpligtelser ændrer sig, som følge af de generelle markedsforhold. Dette kan være forhold på finansmarkederne, der gør det nødvendigt at afdække risikoen på sine forretninger for at minimere sit tab. Under markedsrisikoen ligger rente, aktie og valutarisici, derudover kan der argumenteres for, at likviditetsrisikoen også er en del af markedsrisikoen, denne har jeg dog valgt at behandle særskilt i næste afsnit. Ved renterisikoen forstås den risiko, der er ved udsving i renten på de fordringer, pengeinstituttet har, det er som udgangspunkt primært obligationsbeholdningen. Aktierisikoen defineres ved de udsving, som pengeinstituttet kan have på dets egenbeholdning af aktier. Den sidste markedsrisiko er valutarisikoen, som opstår, såfremt pengeinstituttet har fordringer i udenlandsk valuta og dermed spekulerer i udviklingen af disse valutaer over for kronen.[[132]](#footnote-132)

### 8.2.1 Markedsrisici Sparekassen Kronjylland

I Sparekassen Kronjylland overvåges markedsrisiciene dagligt, ligesom tilpasningen af disse risici sker løbende ud fra den aktuelle markedssituation. De dispositioner, som foretages sker ud fra et hensyn om at opnå det bedst mulige afkast, men lige at beskytte likviderne og sparekassens aktiver. Rammerne, som sparekassen opererer under på markedsrisiciene, er fastlagt af sparekassens bestyrelse.

Sparekassen Kronjyllands renterisiko er samlet tkr. 71.517 mod tkr. 75.085 i 2009, hvilket er et lille fald som er positivt.

Aktierisikoen i Sparekassen Kronjylland håndteres af sparekassens afdeling Finans Fond, som disponerer ud de rammer der er tilladt af bestyrelsen. Sparekassens beholdning af aktier udgjorde ved udgangen af 2010 tkr. 255.784 mod tkr. 231.487 i 2009 [[133]](#footnote-133). Beholdningen af aktier bidrog i 2010 driftsresultatet positivt med tkr. 18 samlet. Dette var et stort fald i forhold til 2009, hvor de udgjorde tkr. 198, og gevinsterne på aktier og obligationer var på et noget højere niveau.[[134]](#footnote-134)

Min vurdering er med baggrund i førnævnte, at der må være foretaget nogle knap så heldige investeringer i 2010 sammenlignet med 2009. Dette bygger jeg på, at de positive kursreguleringer er begrænsede sammenlignet med egenbeholdningen af aktier, samt den generelle udvikling på aktiemarkederne.

### 8.2.2 Markedsrisici Sparekassen Østjylland

Markedsrisiciene i Sparekassen Østjylland er styret via en række limits, som overvåges løbende og rapporteres hver måned til bestyrelsen i sparekassen.

Renterisikoen i Sparekassen Østjylland er nedbragt betragteligt fra 2009 til 2010 fra tkr. 17.282 til 7.870. Dette må vurderes som positivt henset til, at sparekassen i så fald er mindre risikobetonet overfor udsving i renten.

Ligesom med renterisikoen er aktierisikoen i Sparekassen Østjylland lagt i rammer, således at der er fastsat en fordeling på sparekassens placering af værdipapirer. Sparekassen har outsourcet investeringerne til eksterne samarbejdspartnere, som kan disponere herpå ud fra de rammer, der er givet. Denne disponering vurderes løbende. Ved udgangen af 2010 udgjorde sparekassens egenbeholdning 191,4 mil kr. mod 300,1 mil kr. i 2009. Aktierne bidrog i 2010 positivt i regnskabet, i form af kursreguleringer med tkr. 24.267 mod tkr. 46.953 i 2009 [[135]](#footnote-135). Min vurdering, er at den lavere egenbeholdning delvist skyldes dette fald i kursreguleringerne. Dette bygger jeg på, såfremt der sammenlignes med det danske C20 indeks som indikator, steg det henholdsvis 36 % i 2009 og 37 % i 2010 og derfor lå på niveau med hinanden.[[136]](#footnote-136) [[137]](#footnote-137)

Valutarisikoen i Sparekassen Østjylland er begrænset og sparekassen har ikke den større risiko herpå. Således udgjorde valutarisikoen ved udgangen af 2010 tkr. 10.825, heraf udgjorde tkr. 3.689 euro, hvorfor risikoen må være meget begrænset henset til fastkurspolitikken omkring euro og kroner.[[138]](#footnote-138)

## 8.3 Likviditetsrisici

Mange pengeinstitutter var truet rent likviditetsmæssigt, inden bankpakke 1[[139]](#footnote-139) blev vedtaget, idet pengeinstitutterne havde svært ved at fremskaffe fremmedfinansiering og derfor var afhængig af egne midler og dette var svært med udlånsoverskud. Derfor er likviditet ligeså vital, som solvens er, som tidligere beskrevet i opgaven og derfor bør risikoen herpå overvåges i høj grad. Ved likviditetsrisikoen forstås risikoen for, at banken ikke har nok midler til at honorere sine betalingsforpligtelser.[[140]](#footnote-140) Af eksempler herpå i den danske finansielle sektor kan nævnes Bank Trelleborg, som måtte lade sig opkøbe af Sydbank på baggrund af manglende likviditet til at overholde kravene herom defineret nedenfor.[[141]](#footnote-141)

I LFV § 152 fremgår det at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet og at denne som minimum skal udgøre følgende jf. stk. 2:[[142]](#footnote-142)

* 15 % af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordringer eller med kortere varsel end en måned.
* 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Ovenstående krav skal til hver en tid overholdes og såfremt dette ikke er tilfældet, skal det senest otte dage efter indberettes til Finanstilsynet, som fastsætter en frist til at få det på plads jf. LVF § 152 stk. 3.

### 8.3.1 Likviditetsrisici Sparekassen Kronjylland

Det er bestyrelsen i Sparekassen Kronjylland, der fastsætter de interne retningslinjer for dispositionerne på sparekassens likviditetsområde. Overvågningen af likviditeten foretages sparekassens økonomiafdeling sammen med sparekassens direktion og bestyrelse. Derudover udarbejder sparekassens fondsafdeling dagligt likviditetsprognoser, på baggrund af historik og alle kendte fremtidige betalinger. På denne måde imødegår sparekassen behovet for funding af sparekassens aktiviteter og der kan indgås aftaler med andre herom. Derudover har sparekassen udarbejdet beredskabsplaner indenfor likviditetsområdet, såfremt likviditeten skulle komme under pres, således at eventuelle likviditetskriser kan afhjælpes.[[143]](#footnote-143)

Ved udgangen af 2010 havde Sparekassen Kronjylland en likviditetsmæssig overdækning i forhold til de fastsatte krav herom på 285 %.[[144]](#footnote-144) Dette må siges at være en fornuftig overdækning ligeså i henhold til de gældende anbefalinger. I denne overdækning indgår dog en låneramme fra Nationalbanken baseret på overskydende solvens. Denne låneramme er udløbet i februar 2011, hvorefter likviditetsoverdækningen fortsat andrager 230 % over kravene hertil.[[145]](#footnote-145)

### 8.3.2 Likviditetsrisici Sparekassen Østjylland

I Sparekassen Østjylland tilstræbes det at have en likviditetsmæssig overdækning på 50 % i forhold til kravet herom med henblik på at have et stabilt og tilstrækkeligt beredskab.

Ved udgangen af 2010 havde sparekassen en likviditetsmæssig overdækning på 120 % i forhold til kravet og opfyldte derfor kravet herom. Sparekassen udarbejder derudover, likviditetsrapporter indeholdende prognoser og scenarier for likviditeten.[[146]](#footnote-146)

## 8.4 Operationelle risici

Operationelle risici adskiller sig fra de andre risici i dette afsnit, idet de dækker over de ikke finansielle risici, som kan opstå ud fra et pengeinstituts aktiviteter. Det er svært at sætte et præcist tal på operationelle risici, idet de eksempelvis kan dække over menneskelige fejl, men også fejl opstået i forbindelse med nedbrud i IT værktøjer eller lignende. Generelt dækker operationelle risici over interne fejl, som kan påvirke pengeinstituttets regnskab, men som ikke kan tillægges de andre typer af finansielle risici.[[147]](#footnote-147)

### 8.4.1 Operationelle risici Sparekassen Kronjylland

I Sparekassen Kronjylland er der foretaget flere tiltag for at imødegå og håndtere de operationelle risici. Sparekassen har blandt andet en beredskabsplan indenfor IT-sikkerhedsområdet. Derudover er der tegnet en forsikring, som dækker rådgivningsfejl, samt uagtsomme fejl og handlinger. I Sparekassen Kronjylland er der ligeså nedsat en compliancefunktion som overvåger, at reglerne inden investering og andre relevante rådgivningsforhold overholdes. Denne funktion har til hensigt at nedbringe fejlene og dermed de operationelle risici. I øjeblikket arbejdes der i øvrigt på en politik indenfor de operationelle risici, der skal træde i kraft i løbet af det første halve år af 2011.[[148]](#footnote-148)

### 8.4.2 Operationelle risici Sparkassen Østjylland

Sparekassen Østjylland har udarbejdet politikker for at imødegå og mindske tab på operationelle risici. Herunder udgør IT-sikkerhedspolitikken en væsentlig del og stiller krav til systemerne, personalet og håndtering af følsomme oplysninger. Derudover er sparekassen afhængige af visse medarbejdere, hvilket der arbejdes på igennem uddannelse af flere medarbejdere, således en større uafhængighed opnås.[[149]](#footnote-149)

## 8.5 Samlet vurdering af finansielle risici

De finansielle risici er meget væsentlig for et pengeinstitut, da de dækker over de risici, som pengeinstituttet bank opererer under. Disse risici er belyst med baggrund i sparekassernes regnskaber for 2010 samt risikorapport. Nedenstående afsnit kan også til dels betragtes som en delkonklusion på de finansielle risici.

Kreditrisikoen vurderes som den væsentligste risiko, der skal tages højde for og tages hensyn til, da denne kan være meget afgørende for driften. I de senere år har denne også fået større bevågenhed end tidligere, grundet store nedskrivninger hvilket også har været gældende for begge sparekasser, men i særdeleshed for Sparekassen Østjylland.

Kreditrisikoen behandles i begge sparekasser meget lig hinanden ved løbende overvågning og opfølgning på udlånene, igennem regnskabsopfølgning på erhvervsengagementerne og periodisk opfølgning på privatengagementerne. Der er også lighed i den andel af summen, som store engagementer udgør i sparekasserne, idet denne andel næsten udgør den samme procentdel af basiskapitalen i begge sparekasser.

Herefter ophører ligheden til dels, idet udlånssammensætningen i de to sparekasser er noget forskellige. Udlån til private contra erhverv udgør en væsentlig større andel i Sparekassen Kronjylland end i Sparekassen Østjylland, ligesom at udlån til ejendomssektoren og landbruget er større i Sparekassen Østjylland.

Det er min vurdering at Sparekassen Østjylland kan nyde fordel i at blive opkøbt af Sparekassen Kronjylland set ud fra en kreditrisikomæssig synsvinkel, idet risikoen alt andet lige vil blive nedbragt ved dette. Omvendt kan det diskuteres, om det er tilrådeligt for Sparekassen Kronjylland at overtage Sparekassen Østjyllands udlån og kreditrisiko henset til den store erhvervseksponering og især udlån til ejendomme og landbrug som af mange betegnes som risikofyldte brancher og som i forvejen ligeså indeholder de fleste af Sparekassen Kronjyllands nedskrivninger og primære kreditrisiko. Derudover har Sparekassen Østjylland, ifølge Finanstilsynet, et stort antal engagementer med svaghedstegn, sammenholdt med øvrige pengeinstitutter på deres størrelse, samt manglende indtjening til at imødegå tab på disse engagementer. Dette vurderer jeg, som betænkeligt for Sparekassen Kronjylland i forbindelse med et opkøb og udlånene bør, set ud fra mit synspunkt, vurderes nøje således der ikke efter opkøb forestår nærtstående store nedskrivninger.

Ovenstående forhold har jeg underbygget via en vurdering af Sparekassen Kronjyllands samlede udlånsfordeling efter et opkøb fordelt på brancher. Nedenstående figur belyser disse forhold og viser ligeledes at det samlede udlån til private falder og at udlån til landbrug og ejendomssektoren stiger og udgør henholdsvis 11 og 14 % af det samlede udlån. Udlån til fast ejendom vil fortsat være væsentlig under Finanstilsynets anbefaling om at udlån til denne sektor maksimalt bør udgøre 25 % af det samlede udlån.[[150]](#footnote-150)

*Figur 18: Branchefordelt udlån efter et opkøb [[151]](#footnote-151)*

Markedsrisiciene, som dækker over flere risici har i begge sparekasser medvirket positivt til 2010 regnskaberne. Egenbeholdningen i Sparekassen Kronjylland er en smule større end i Sparekassen Østjylland, henset til sparekassernes overordnede størrelse undrer det dog mig, at forskellen ikke er større. Kursreguleringerne har til trods for en mindre egenbeholdning været mere positive i Sparekassen Østjylland end i Sparekassen Kronjylland, hvilket vidner, at beholdningen har været bedre forvaltet hos dem. Der er også forskel på denne forvaltning idet disponeringen af beholdningen i Sparekassen Østjylland varetages eksternt i modsætning til Sparekassen Kronjylland, hvor sparekassen har en intern afdeling, der varetager dette. Renterisikoen er begrænset i de to sparekasser, specielt i Sparekassen Østjylland er den nedbragt til et minimalt niveau. Dette gør sig ligeledes gældende med valutarisikoen.

Min vurdering er, at der kan opnås nogle fordele og spares nogle omkostninger i forbindelse med markedsrisikoen såfremt et opkøb bliver aktuelt. Dette vurderer jeg med baggrund i at der kan drages nogle erfaringer af hinanden på hvordan markedsrisikoen kan håndteres. Derudover at der kan spares nogle omkostninger ved enten, at håndteringen fra Sparekassen Østjylland insources eller at finansafdelingen i Sparekassen Kronjylland nedlægges, jeg vurderer dog førstnævnte som den optimale løsning.

Begge sparekasser har et meget fornuftigt forhold til likviditetsrisiciene, som begge steder overvåges løbende. Navnlig Sparekassen Kronjylland har en likviditetsmæssig overdækning, der ligger væsentlig over kravene hertil og ligeså har et beredskab, der er professionelt.

Det er min vurdering at Sparekassen Østjylland kan drage fordel af et opkøb, da likviditetsrisikoen i så fald vil nedbringes dels igennem den noget højere likviditetsmæssige overdækning i Sparekassen Kronjylland og dels igennem det professionelle beredskab. For Sparekassen Kronjylland vurderer jeg ikke, at der vil være de store synergieffekter omkring likviditetsrisikoen ved et opkøb. Dette bygger jeg på, det i forvejen fornuftige beredskab og den høje overdækning som jeg vurderer tilstrækkelig ligeså henset til Finanstilsynets anbefalinger.

Den sidste af de finansielle risici er de operationelle risici, som tilsammen med kreditrisikoen og markedsrisikoen er fastsat i Basel 2 reglerne.

Begge sparekasser er opmærksomme på de operationelle risici og har belyst disse i regnskaberne. Min vurdering er dog, at Sparekassen Kronjylland har foretaget flere tiltag end Sparekassen Østjylland for at imødegå denne risiko, hvilket til dels kan hænge sammen med Kronjylland noget større størrelse pengeinstitut. Blandt andet har Sparekassen Kronjylland forsikret sig imod rådgivningsfejl og eventuelle erstatningskrav herom. Derudover er der i Sparekassen Kronjylland oprettet en compliancefunktion, som overvåger de interne forhold i sparekassen, således fejl nedbringes, samt regler og etik overholdes.

# 9. Opkøbsvurdering

Nedenstående afsnit indeholder en generel vurdering af et opkøb i forhold til de udarbejdede analyser i opgaven. Derudover vil denne vurdering indeholde en anbefaling om, hvorvidt et opkøb er tilrådeligt eller ej uden at tage hensyn til pris.

I forlængelse af ovennævnte vil afsnittet indeholde en vurdering af den pris, der skal betales for Sparekassen Østjylland i forbindelse med et køb. Dette suppleres af, hvilken betalingsform og metode der kan benyttes.

Til sidst vil jeg tilkendegive min egen vurdering og holdning af et opkøb ud fra mit arbejde med opgaven.

Vurderingen er udfærdiget på baggrund af og tager udgangspunkt i SWOT analysen som fremgår af nedenstående figur og er udarbejdet på baggrund af analyserne og beregningerne i opgaven. SWOT analysen er således en sammenfatning af indholdet af opgaven og skaber en samlet overblik herom.

*Figur 19: SWOT analyse [[152]](#footnote-152)*

|  |  |
| --- | --- |
| SWOT-analyse | |
| Stærke sider | **Svage sider** |
| * Større markedsområde og flere filialer på landsplan. * Større pengeinstitutter har en fordel i driften. * Begge sparekasser er forankret i lokalsamfundene. * Forenelig baggrund og værdier. * Forøget balance, samt egenkapitalforhold. * Forbedret solvensprocent her og nu. * Kender det opkøbende nærområde i forvejen. * Benytter begge samme dataudbyder i dag hvilket gør et opkøb nemmere. * Større balance mellem rentefølsomme aktiver og passiver og dermed mindre følsom over for rentestigninger. | * **Forringet kernekapitalprocent her og nu.** * **Forringet WACC og ICGR nøgletal her og nu.** * **Forholdsvis stor koncentration af landbrug og ejendomsrelaterede udlån i Sparekassen Østjylland.** * **Høj andel af erhvervskunder i Sparekassen Østjylland og en generel højere kreditrisiko.** * **Forringet likviditetsoverdækning.** |
| Muligheder | **Trusler** |
| * Rationalisering af lønomkostningerne primært i stabsfunktionerne. * Salg eller udlejning af hovedkontor, samt besparelser på driften af denne. * De større pengeinstitutter lukker filialer på landsplan. * Større forhandlingskraft over for leverandører. * Økonomisk fremgang i forhold til tidligere år. * Forbedrede kursreguleringer. | * **De store pengeinstitutter presser rentemarginalerne nedad og øger konkurrencen herved.** * **Etablering af nye konkurrenter på markedet.** * **Markedet for finansieringslån udvikler sig yderligere.** * **Kundernes forhandlingskraft forøges i takt med øget konkurrence.** * **Risiko for negativ modtagelse af opkøbsplaner hos garanter, kunder og lokalsamfund.** * **Manglende godkendelser fra offentlige instanser.** * **Politisk indblanding i sektoren.** * **Yderligere økonomisk afmatning.** * **Kriser inden landbrug og ejendomme grundet forholdsvis stor koncentration af udlån til disse sektorer.** |

## 9.1 Generel vurdering

I forhold til vurderingen af opgavens overordnede problemstilling er det vigtigt og påpege, at garanter i en sparekasse ikke er det samme som aktionærer i en bank og ligeledes ikke har så stor medindflydelse som aktionærer har i en bank. Til trods for dette er det meget vigtigt at have garanternes støtte i forbindelse med et opkøb, idet garanterne har sammenfald med kunderne og lokalsamfundet og derfor udgør en del af sparekassens eksistensgrundlag. Nedenstående vurdering bærer præg af dette og vurderes derfor på samme måde, som om der var tale om et aktionærforhold.

Umiddelbart foreligger der nogle oplagte fordele i et opkøb rent markeds- og indtjeningsmæssigt. Dette med baggrund i sparekassernes geografiske forhold samt det forhold, at Sparekassen Kronjylland i høj grad kender områderne, hvor Sparekassen Østjylland i forvejen opererer. Sparekasserne har ligeså nogle værdier og en baggrund, der er forenelige. Derudover forekommer der nogle muligheder i besparelser på omkostningerne og dermed en forbedret drift og egenkapital på sigt. Ligesom større pengeinstitutter fremover vil have nogle fordele i forhold til mindre pengeinstitutter, hvorfor den forøgede balance ved et opkøb vil være en fordel. Dertil kommer det forhold, at et opkøb vil bringe større balance mellem indlån og udlån i Sparekassen Kronjylland, hvilket betyder mindre følsomhed overfor ændringer i renten. En stor fordel i en opkøbssituation foreligger også i, at sparekasserne benytter samme dataudbyder i dag, hvilket gør datakonverteringen nemmere, ligesom aftalerne med dataudbyderne er langvarige og omkostningsbetonede at bryde.

Modsat fordelene foreligger der også nogle ulemper i et opkøb. Den største ulempe i en opkøbssituation er den kreditrisiko, der foreligger i Sparekassen Østjylland og som skal overtages i forbindelse med et opkøb. Sparekassen har i dag en høj andel af deres udlån til erhverv heraf i særdeleshed til landbrug og ejendomme. Dette er brancher, som i høj grad har været og er konjunkturfølsomme overfor udviklingen i økonomien. Ligeså har Sparekassen Kronjylland i forvejen en forholdsvis stor eksponering overfor disse brancher og det kan være risikofyldt at påtage yderligere eksponering indenfor disse. Derudover vil kernekapitalprocenten i Sparekassen Kronjylland forringes i forbindelse med opkøb lige som den nye WACC og ICGR vil være højere. Dette må betegnes som ulemper her og nu, men som løbende vil kunne afhjælpes igennem fordelene i et opkøb.

I forbindelse med et opkøb foreligger der nogle muligheder i besparelser på driften jf. de belyste fordele. Et opkøb kan give mulighed for rationaliseringer, øget forhandlingskraft samt mulighed for afvikling af aktiver i form af ejendomme og frigørelse af likvider. Derudover foreligger der nogle generelle muligheder i form af økonomisk opsving, som ligeledes vil afhjælpe nogle af ulemperne ved et opkøb.

I modsætning til ovenstående kan den økonomiske udvikling også udvikle sig negativt, hvilket i særlig grad kan påvirke landbruget og ejendomssektoren. Derudover vil Sparekassen Kronjylland, efter et opkøb stadig være en mindre aktør på det finansielle marked og såfremt de store pengeinstitutter øger konkurrencen, være truet. En trussel, som må anses som særlig vigtig er modtagelsen af et opkøb hos kunder, garanter og lokalsamfund i begge sparekasser. Det er disse interessenter der udgør eksistensgrundlaget i sparekasserne og fortsatte positive relationer hertil, er derfor væsentlige.

Et opkøb vurderes, med baggrund i ovennævnte, samt de generelle analyser i opgaven, som positiv set fra et garantsynspunkt i Sparekassen Kronjylland. Det med baggrund i de fordele der ligger heri, samt den styrkelse af sparekassens forretningsomfang og område. Det vil sammen med de komparative fordele der foreligger i at være et større pengeinstitut i fremtidens finansielle sektor anses som positivt. Betænkelighederne for garanterne bør være de risici der foreligger i et opkøb herunder særligt kreditrisikoen. Baggrunden herfor er at risiciene i værste fald kan betyde, at Sparekassen Kronjylland går konkurs, hvilket vil betyde tab af garantkapitalen for garanterne. Dette må dog vurderes, som en yderlig konsekvens henset til de nuværende kapitalforhold i Sparekassen Kronjylland, samt balanceforholdene i Sparekassen Østjylland. Risikoen skal sammenholdes med de forøgede indtjeningsmuligheder der foreligger, hvilket en nøje gennemgang af kreditrisikoen i Sparekassen Østjylland, samt en tilvejebringelse af de øvrige risici skal klarlægge.

Såfremt ovennævnte forhold belyses og findes fornuftige, henset til indtjeningsmulighederne, vil et opkøb være anbefalelsesværdigt. Dette vil indebære en vurdering af de nedskrivningsbehov, der måtte være her og nu, samt på sigt ud fra forskellige økonomiske scenarier. Dette vil udmønte sig i budgetter efter et opkøb, som kan foreligges for garanterne, hvor disse kan vurdere disse forhold.

## 9.2 Pris og betalingsform

Et vigtigt punkt i en opkøbsdiskussion er hvilken pris, der skal betales for Sparekassen Østjylland og på hvilken måde denne betaling skal foregå. Prisen for et opkøb kan anskues og betragtes på mange måder og det er vigtigt at pointere, at der ikke kan foreligges et facit herom. Til trods for dette for dette er det vigtigt at den rette pris for begge parter fastsættes, ligesom en fornuftig pris set fra garanterne i Sparekassen Kronjyllands synspunkt er vigtig henset til opgavens problemformulering.

I min betragtning af prisen, for Sparekassen Østjylland i en opkøbssituation, har jeg valgt at betragte denne ud fra to faktorer. Den ene faktor er egenkapitalen, hvor den anden, som er sværere at prisfastsætte, er goodwill, hvilket vil sige sparekassens kunder, medarbejdere og generelle driftsapparat. Egenkapitalen i Sparekassen Østjylland koncernen udgør i 2010 samlet tkr. 619.362 hvoraf disse tkr. 125.047 udgør minoritetsinteresser[[153]](#footnote-153). Disse holdes udenfor prisfastsættelsen, da de ikke hidrører sparekassevirksomheden og ligeledes ikke er defineret i sparekassens regnskab, hvorfor der afgrænses herfra. Egenkapitalen udgør herefter tkr. 494.315, heraf udgør tkr. 265.422 garantkapital, som skal indløses i forbindelse et salg, hvilket set ud fra mit synspunkt betyder, at dette bør og skal være minimumsprisen set ud fra en betragtning, om at garanterne i Sparekassen Østjylland skal være kunder i Sparekassen Kronjylland efterfølgende og der ønskes et godt forhold hertil. Derudover kommer det overførte overskud, samt goodwill i Sparekassen Østjylland. Jeg vurderer, at prisen skal fastsættes til tkr. 665.000 hvori garantkapitalen indgår således den reelle pris for sparekassen bliver tkr. 400.000. Dette vurderer jeg med baggrund i, at der skal betales den fulde pris for egenkapitalen, idet jeg vurderer denne som intakt og som en reel værdi på ca. tkr. 229.000. Ligeledes skal der betales en pris for sparekassens goodwill, denne er ud fra ovennævnte fastsat til ca. tkr. 171.000, hvilket svarer til, at hver kunde i Sparekassen Østjylland købes til en pris på godt kr. 4500 stykket på baggrund af sparekassens 37.811 kunder. Denne betragtning vurderer jeg som fornuftig for begge parter, henset til den fulde betaling for egenkapitalen, samt en rimelig pris pr. kunde, henset til Sparekassen Østjyllands nuværende indtjeningsniveau. Selve betalingsmåden og formen er lige vigtig for prisen på opkøbet, denne belyses nærmere nedenfor.

Ved et salg af Sparekassen Østjylland er det nødvendig at oprette en fond efter sparekassen, der kan modtage og formidle midlerne fra et salg. Denne fond bliver ligesom sparekassen selvejende og får jf. ovenstående tilført værdier for tkr. 400.000 efter, at garantkapitalen er indløst. Denne fond kan fortsætte med Sparekassen Østjyllands nuværende tankegang om at støtte lokale initiativer og udvikling i sparekassens tidligere nærområder.

I forbindelse med et opkøb kan betalingen for opkøbet foregå på to måder eller en kombination af disse, hvilket er min foretrukne måde. Enten kan hele betalingen via kontanter eller via garantbeviser, begge disse er, ud fra min vurdering, ikke hensigtsmæssig for nogle af parterne. I stedet kan betalingen foregå via en blanding af kontantbeviser, hvilket kommer begge parter til gode. I Sparekassen Kronjylland betyder det en forøget garantkapital, ligesom det ikke kræver så høj en grad af pengebinding contra kontanter. For fonden efter Sparekassen Østjylland betyder det en vis del likvider, som kan bruges til gavn for lokalsamfundet. Derudover betyder også en vis medindflydelse i Sparekassen Kronjylland og de overtagne afdelinger af Sparekasse Østjylland hvilket betyder en vished, for at en del af værdierne fra den gamle sparekasse videreføres og der tages hensyn herom. Fordelingsnøglen af kontanter og garantbeviser skal tilvejebringes i en sådan grad, at begge parter er tilfredse og kan acceptere dette.

## 9.3 Egen vurdering

Igennem mit arbejde og analyser af sparekasserne har jeg selv draget nogle holdninger og vurderinger til problemstillingen, ligesom jeg forinden opgavens start havde nogle forudindtagede holdninger til sparekasserne.

Et opkøb vil for mig at se være en nem og hurtig måde for Sparekassen Kronjylland at få forøget sit kundeantal og indtjening i det midt- og østjyske. Markedsmæssigt kender de forholdene, ligesom der foreligger nogle driftsmæssige fordele. Betænkelighederne ved et opkøb set ud fra Sparekassen Kronjyllands synspunkt, bør ud fra min vurdering, ligge i de historiske nedskrivninger i Sparekassen Østjylland, samt den store andel af erhvervskunder specielt indenfor landbrug og ejendomme. Såfremt den økonomiske krise fortsætter og forværres, kan dette betyde øgede nedskrivninger og at opkøbet kan blive dyrt købt.

Min forudindtagede holdning forinden opgavens start var, at situationen i Sparekassen Østjylland rent økonomisk var værre end jeg efterfølgende har erfaret. Omvendt har jeg svært ved at vurdere, om alle nedskrivninger har set dagens lys og om der er kommet styr på kreditrisiciene uden at kende de store engagementer nærmere. Det er min vurdering, at Sparekassen Østjylland er afhængig af, at krisen i landbruget ikke forværres grundet deres store koncentration af landbrugskunder.

Såfremt jeg selv var garant i Sparekassen Kronjylland ville jeg have vished for, at ledelsen havde været igennem alle væsentlige risikovægtede poster Sparekassen Østjylland og vurderet disse fornuftige, henset til et opkøb. Dette vurderer jeg med baggrund, at et opkøb vil være en stor risikobetonet disposition, som både kan have en positiv og negativ effekt og at de negative effekter nøje skal vurderes og tilvejebringes. Såfremt disse vurderes som værende minimale, ville jeg i så fald støtte opkøbet som garant.

# 10. Konklusion

Denne afhandling har til hensigt og vurdere om, hvorvidt det er anbefalelsesværdigt for Sparekassen Kronjylland at opkøbe Sparekassen Østjylland set ud fra en garants synspunkt i Sparekassen Kronjylland. Dette, ud fra de problemstillinger, der er beskrevet i indledningen og via metoden. Garanterne betragtes i denne henseende som en aktionær i en bank.

Belysningen af sparekasserne konkluderer, at der i høj grad er sammenfald i sparekassernes baggrund og måde at drive pengeinstitut på. Derudover er der geografiske forhold, der taler positivt om et opkøb. Generelt er sparekasserne på mange måder forenelige værdimæssigt.

Regnskabsanalysen viser, at der er nogle besparelser på omkostningssiden og driftsmæssigt ved et opkøb, som forbedrer rentabiliteten. Derudover viser analysen, at Sparekassen Kronjylland har haft en positiv udvikling i forretningsomfanget, hvilket ikke er tilfældet, ligesom Kronjylland er et større pengeinstitut. Udover dette anfører regnskabsanalysen, at der ud fra et solvensmæssigt aspekt ikke er de store fordele i et opkøb her og nu, men at denne i stedet skal forbedres på sigt igennem en forbedret drift. Dette er ligeså et forhold, der er gældende for et opkøb i forbindelse med WACC og ICGR forholdene. Disse udvikler sig umiddelbart negativt her og nu ved et opkøb imod at forbedre sig på sigt. Et positivt parameter regnskabsmæssigt er, at forholdet mellem de rentefølsomme aktiver og passiver i højere grad udlignes ved et opkøb. Dette med baggrund i Kronjyllands nuværende indlånsoverskud og Østjyllands nuværende udlånsoverskud. Dette betyder en mindre grad af følsomhed over for rentestigninger driftsmæssigt idet udlånet og indlånet i højere grad bringes i balance, omvendt har det også nogle negative effekter såsom likviditet og kapitalforhold.

Konkurrencesituationen i den finansielle sektor er belyst ved hjælp af Porters five forces. Denne giver et billede af, at der er mange udbydere, men kun få store udbydere. Ligeså er antallet af udbydere faldet som følge af finanskrisen, ligesom truslen for nye konkurrenter er nedbragt de senere år. Analysen viser også, at det for Sparekassen Kronjyllands vedkommende er vigtigt at differentiere sig på andre forhold end prisen, idet rentemarginalen vil være højere hos de større pengeinstitutter. Derudover viser analysen, at konkurrencen i højere grad har været præget af substituerende produkter, men at disse ligeså har nedbragt forretningsomfanget i takt med den økonomiske krise. Analysen viser, at kundernes muligheder og handlefrihed igennem krisen har været begrænsede, men at disse nu er stigende i takt med den højere grad af økonomiske stabilitet. Dette øger konkurrencen om kunderne, ligesom differentiering overfor kunderne er vigtig i Kronjylland. I forbindelse med et opkøb vil Kronjyllands forhandlingskraft overfor dets leverandører forøges, da afhængigheden fra leverandørernes side vil forøges. Dette betyder en forbedret konkurrenceevne for Kronjylland. Derudover er der i høj grad sammenfald mellem mange af sparekassernes leverandører, hvilket også er en fordel i en opkøbssituation.

I forbindelse med et opkøb er der mange interessenter, som er vigtige at tage hensyn til i forbindelse med et opkøb. Interessentanalysen konkluderer, at medarbejderne er vigtige i en opkøbssituation, da det er dem, der skal få et opkøb til at lykkes i dagligdagen og at disse ligeså skal motiveres og engageres i opkøbsfasen. Derudover er anerkendelse fra lokalsamfundet vigtigt, da det er her Kronjyllands kunder og garanter findes og tilsammen udgør eksistensgrundlaget. Et opkøb skal godkendes af de rette myndigheder, derfor er disse også en vigtig interessent i forbindelse med et opkøb.

De seneste år har vist, at omverdenen har en stor indvirkning på den finansielle sektor. Analysen af Sparekassen Kronjyllands omverden har via opgavens PEST-analyse belyst, at særligt politiske og økonomiske forhold har indvirkning på driften. Økonomien og makroøkonomiske forhold har en stor effekt på de indtjeningsmuligheder og de tab, som et pengeinstitut pådrages, hvilket de seneste år er et godt eksempel på. De politiske forhold er ligeså forhold der i højere grad har gjort sig gældende de senere år i form af øget politisk indblanding i sektoren. Derudover opererer Sparekassen i lokalsamfund, hvor sociale forhold kan være vigtige. Dette vil ligeså være vigtigt i forbindelse med et opkøb, da det kræver en positionering i lokalsamfundene. De teknologiske forhold er ligeså vigtige, da driften er afhængig af disse forhold. Både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland bruger samme dataudbyder, hvilket er et vigtigt positivt forhold i forbindelse med et opkøb da dette lette fasen i et opkøb, samt gør omkostningerne mindre.

Pengeinstitutter, herunder Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland, opererer under forskellige risici, som delvist kan henledes til den omverden, de befinder sig i. Den vigtigste af disse er kreditrisikoen, hvor særligt Østjylland er eksponeret overfor udviklingen indenfor landbrugs- og ejendomssektoren, da koncentrationen er udlån til disse sektorer, er forholdsvis høj. Dette er betænkeligt for Kronjylland i forbindelse med et opkøb, idet koncentrationen i forvejen ligger relativ høj og vil forøges i forbindelse med et opkøb. Derudover har den historiske kreditrisiko været høj for begge sparekassers vedkommende, hvilket er kommet til udtryk i form af forholdsvis høje nedskrivninger. Likviditetsrisikoen er begrænset, men vil øges i en opkøbssituation, idet denne er bedre i Sparekassen Kronjylland end i Østjylland i form af en højere overdækning, dette vurderes dog som et mindre parameter. Begge sparekasser har begrænset indvirkning på markedsrisikoen, da denne afhænger af udviklingen på rente, aktie og valutamarkedet. Disse markedsrisiko kan der kun tages forbehold for i driften og vurderes ligeledes uændret i forbindelse med et opkøb. Dette gør sig ligeså gældende for de operationelle risici.

Et opkøb af Sparekassen Østjylland set fra et garantsynspunkt i Sparekassen Kronjylland har mange fordele og ulemper, samt nogle muligheder og trusler. Helt overordnet foreligger der nogle stordriftsfordele i et opkøb samt en forbedret drift og kapitalmæssig baggrund. Dette skal holdes op imod den kreditrisiko, der overtages, såfremt et opkøb foretages og som kan påvirke regnskabet negativt fremover. Derudover skal fordelene stilles over for den pris, der skal betales for Sparekassen Østjylland, hvilket skal stilles op imod sparekassens egenkapital samt værdien af filialerne og kunderne. Ligeså skal betalingsformen ved et opkøb vurderes idet der både kan betales med kontantmidler, samt med garantkapital, hvor en blanding af disse vurderes anbefalelsesværdigt.

Konklusionen er, såfremt kreditrisikoen i Sparekassen Østjylland granskes og vurderes som begrænset, henset til de indtjeningsmuligheder, der foreligger i et opkøb, vil et køb være anbefalelsesværdigt. Dette opkøb skal i høj grad tage hensyn til kunder, garanter, lokalsamfund og medarbejdere, da disse alle er forhold, som Sparekassen Kronjylland køber og skal tage i betragtning i forbindelse med et fremtidigt samarbejde.

# 11. Kildefortegnelse

## 11.1 Bøger

* Organisationsteori 5. udgave af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal fra 2010.
* Dansk Bankvæsen 5. udgave af Cato Baldvinsonsson, Torben Bender Kim Busck-Nielsen og Flemming Nytoft Rasmussen fra 2007.
* Commercial Banking 3 rd. Edition af Benton E. Gup og James W. Kolari fra 2005.

## 11.2 Internettet

* [www.sparkron.dk](http://www.sparkron.dk)
* [www.sparoj.dk](http://www.sparoj.dk)
* [www.borsen.dk](http://www.borsen.dk)
* [www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk)
* [www.banktorvet.dk](http://www.banktorvet.dk)
* [www.npinvestor.dk](http://www.npinvestor.dk)
* [www.finansraadet.dk](http://www.finansraadet.dk)
* [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk)
* [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
* [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)
* [www.dst.dk](http://www.dst.dk)
* [www.epn.dk](http://www.epn.dk)
* [www.dors.dk](http://www.dors.dk)
* [www.business.dk](http://www.business.dk)
* [www.oem.dk](http://www.oem.dk)
* [www.nyhederne.tv2.dk](http://www.nyhederne.tv2.dk)
* [www.finansforbundet.dk](http://www.finansforbundet.dk)
* [www.politiken.dk](http://www.politiken.dk)
* [www.pwc.dk](http://www.pwc.dk)

## 11.3 HD-FR materiale

* Slides udleveret i forbindelse med HD-FR undervisning.
* Bekendtgørelse om lov om finansiel virksomhed.

## 11.4 Øvrigt materiale

* Årsregnskab 2010 for Sparekassen Kronjylland
* Årsregnskab 2010 for Sparekassen Østjylland
* Risikorapport 2010 for Sparekassen Kronjylland

## 11.5 Kildekritik

I forlængelse af ovennævnte litteraturliste vil dette afsnit kort belyse den benyttede litteratur i opgaven. Dette med henblik på at belyse baggrunden for den vurdering af kvalitet og relevans der er foretaget i forbindelse med de enkelte kilder.

Bøgerne, der er anvendt som kilder, er hovedsagligt pensum på HD-FR studiet og derfor relevant for opgaven, ligesom der er suppleret med en bog fra akademiuddannelsen i finansiel rådgivning.

Der er anvendt diverse sider på internettet, hvor kilderne er gransket og vurderet forinden brug af disse. Hovedparten af kilderne vurderes objektive og kvalitetsmæssige gode, hvorimod der dog er et par stykker, hvor objektiviteten kan vurderes.

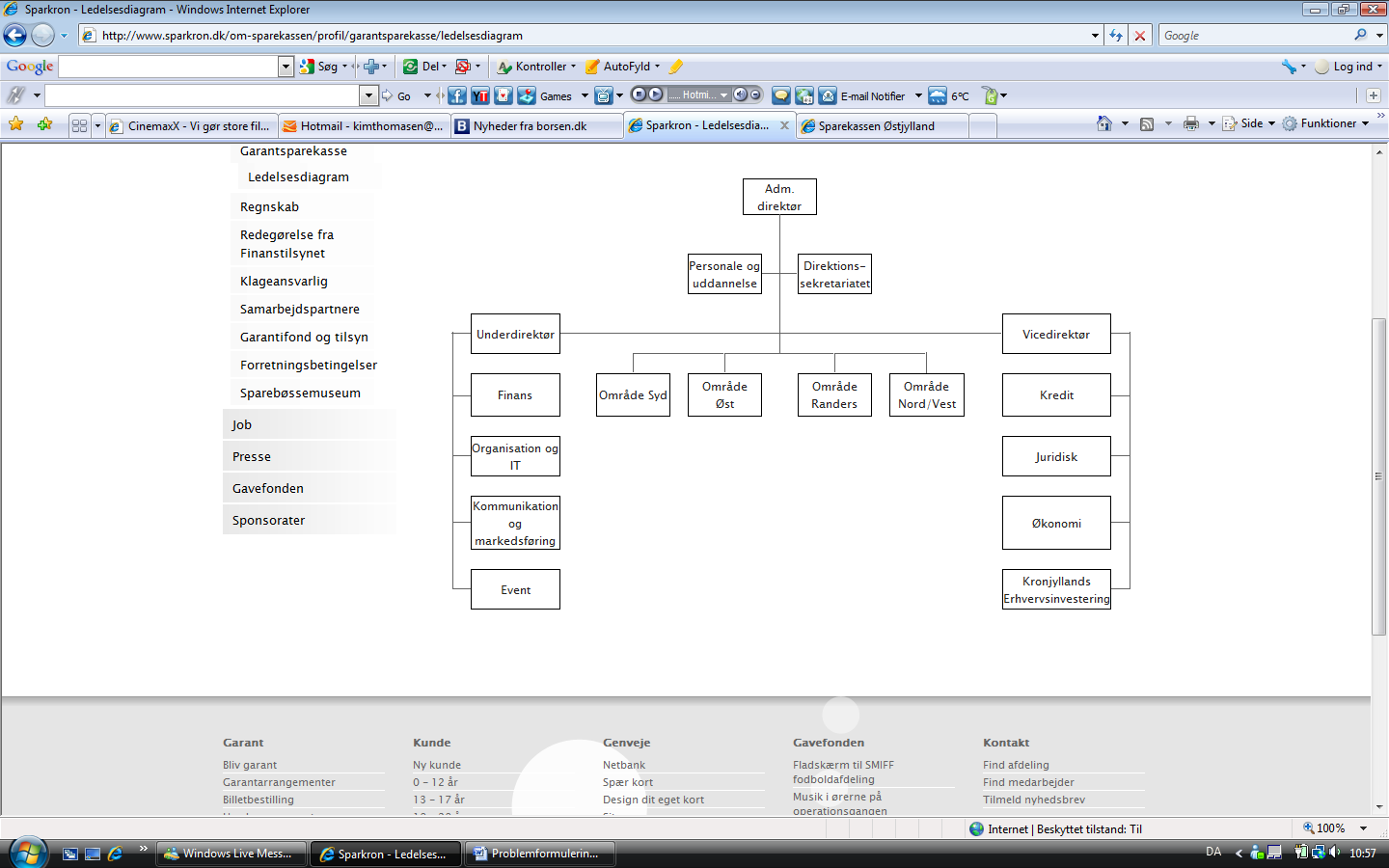
Derudover er anvendt information fra udleverede slides fra HD-FR, som må vurderes som gode kilder henset til pensum og tværfagligheden i opgaven.

Til sidst er der i høj grad anvendt internt materiale fra sparekasserne i form regnskaber for 2010. Objektiviteten af disse kan diskuteres, men kvaliteten og relevansen kan ikke anfægtes, idet denne er lovmæssigt defineret.

# 12. Bilag

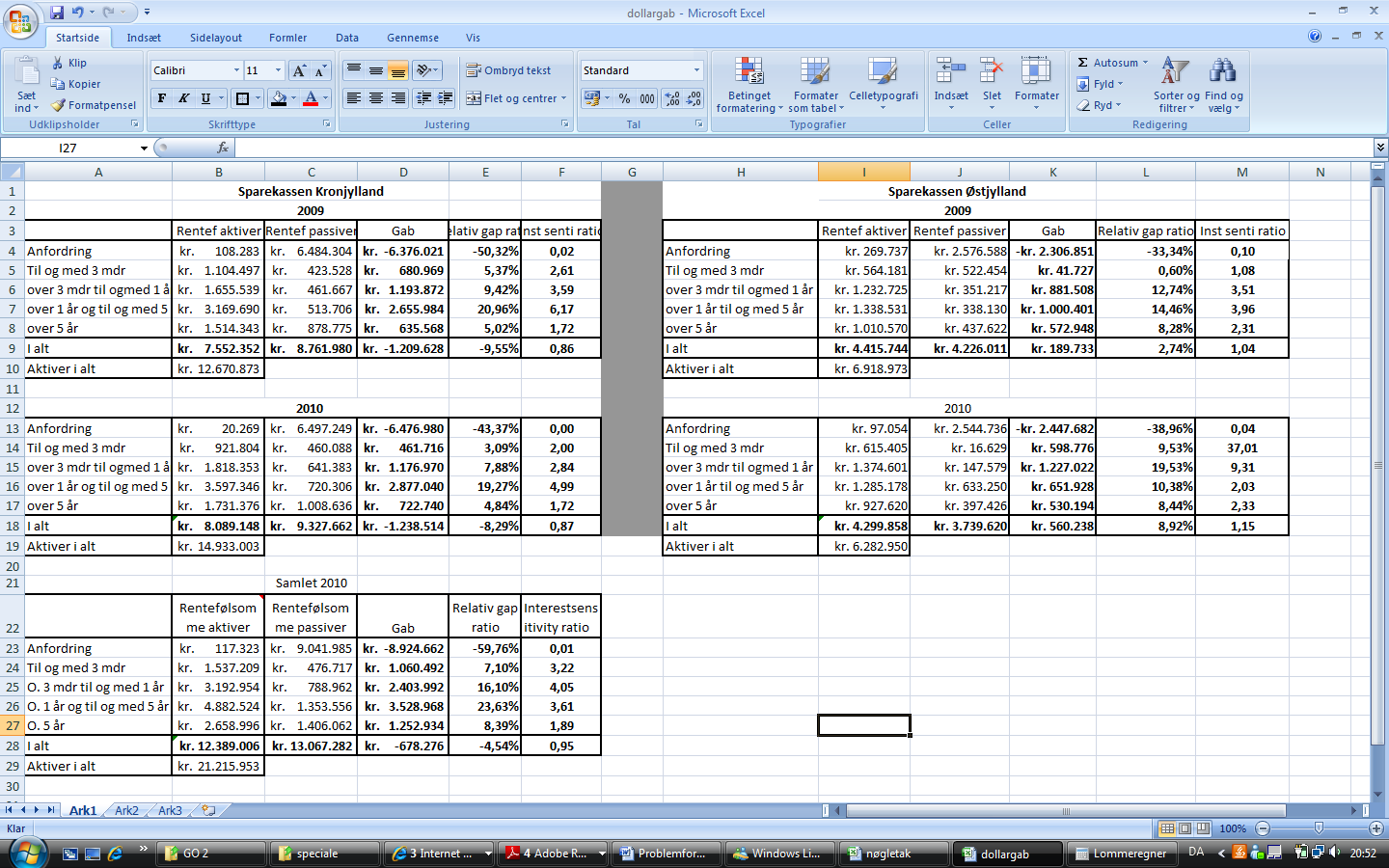
## Bilag 1: Opgavens struktur og opbygning

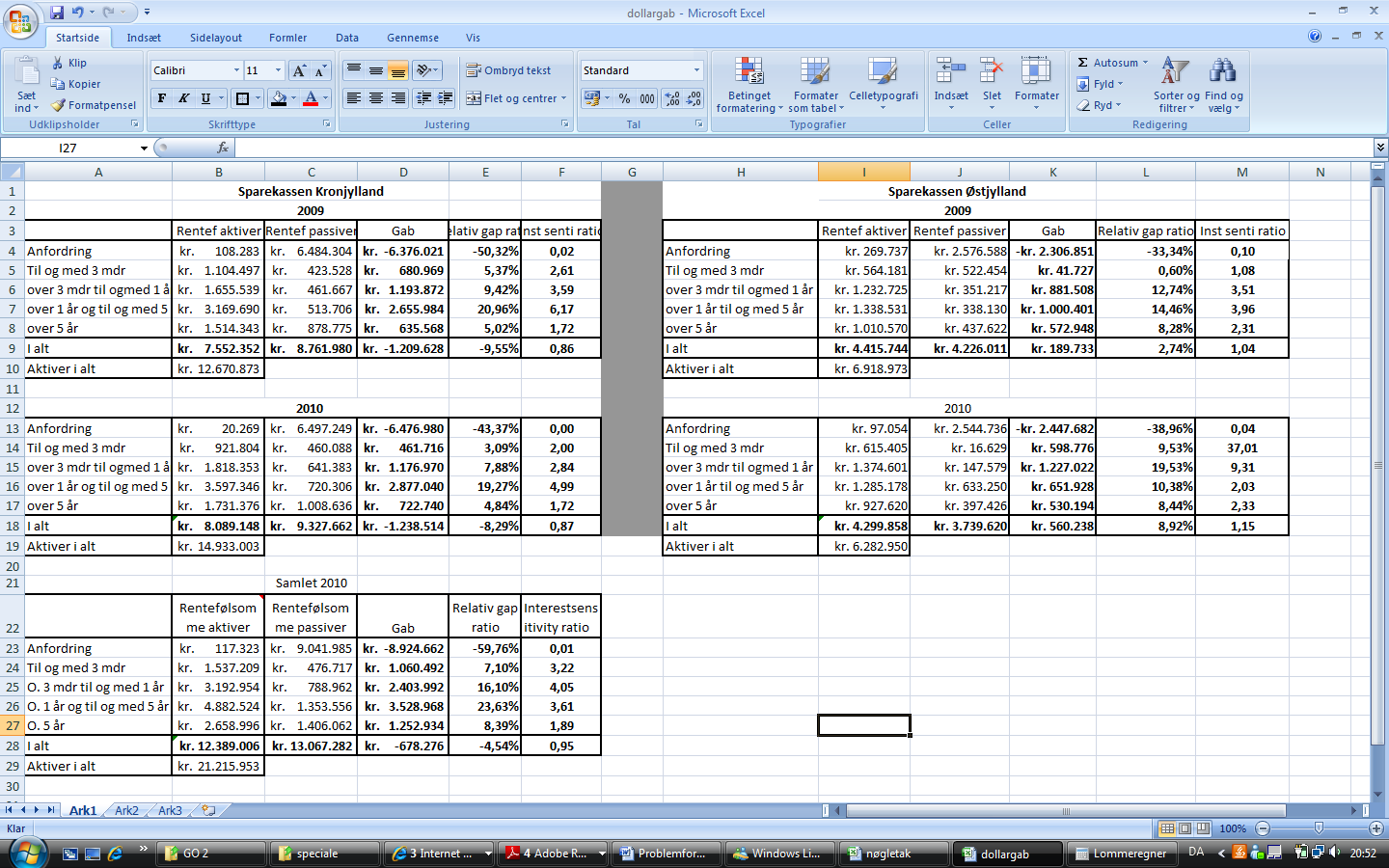
## Bilag 2: Organisationen i Sparekassen Kronjylland[[154]](#footnote-154)



## Bilag 3: Dollargab beregninger

Nedenstående viser dollargab beregningerne for Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland for 2009 og 2010. Beregningerne er udarbejdet i excel på baggrund af tal fra sparekassernes regnskaber [[155]](#footnote-155).





## Bilag 4: Indhold solvens

Kapitalen i solvensopgørelsen består af følgende:

**Basiskapitalen** i et pengeinstitut er et udtryk for den reducerende kernekapital lagt sammen med den reducerende supplerende kapital [[156]](#footnote-156). Basiskapitalen er den kapital som stilles over for de risikovægtede poster i solvensopgørelsen og kan derfor også benævnes som et pengeinstituts stødpude til at imødegå tab.

**Kernekapitalen** i et pengeinstitut består af flere forskellige faktorer som er benævnt i LFV § 129 og udgøres af nedenstående forhold [[157]](#footnote-157).

* Indbetalt aktie-, garanti- eller andelskapital,
* Overkurs ved emission,
* Reserver,
* Overført overskud eller underskud,
* Årets løbende overskud fratrukket enhver form for skat,
* Forventet udbytte og andre forudsigelige udgifter, såfremt beløbet er bekræftet af virksomhedens eksterne revisorer,
* Bunden sparekassereserve,
* Indbetalt garantikapital,
* Hybrid kernekapital,
* Seriereservefonde i realkreditinstitutter i serier, hvor der ikke er tilbagebetalingspligt til låntagerne, samt den del af seriereservefondene i serier med tilbagebetalingspligt, jf. § 25 i lov om realkreditlån og realkreditobligationer m.v., som ikke kan komme til udbetaling, og bunden fondsreserve i realkreditinstitutter.

Den hybride kernekapital er lån som et pengeinstitut har optaget som kun kan indfries ved konkurs eller likvidation og som er lån uden fastsat tilbagebetalingstidspunkt. I opgørelsen af kernekapitalen skal denne foruden den hybride kapital som minimum udgøre 5 % af de risikovægtede poster.

**Supplerende kapital** er beskrevet i LFV § 135 og består blandt andet af ansvarlig lånekapital og opskrivningshenlæggelser [[158]](#footnote-158). Derudover kan den del af den hybride kernekapital som overstiger 15 % af kernekapitalen medregnes her. Den supplerende kapital må maksimalt udgøre 100 % af kernekapitalen.

Summen af et pengeinstituts basiskapital sammenholdes herefter med de risikovægtede poster og solvensprocenten findes ved at dividere basiskapitalen med de risikovægtede poster [[159]](#footnote-159).

## Bilag 5: Sparekassernes leverandører

Nedenstående firmaer er leverandører og eller samarbejdspartnere for Sparekassen Kronjylland [[160]](#footnote-160):

* Totalkredit A/S
* Nykredit
* Realkredit A/S
* DLR Kredit A/S
* Privatsikring A/S
* PFA Pension A/S
* Multidata A/S
* Multiløn A/S
* Betalingsservice
* Codan
* Europæiske Rejseforsikring
* PBS A/S
* Dankort
* PBS International A/S
* VISA International
* Mastercard
* Forvaltningsinstituttet for Lokale Pengeinstitutter
* EgnsInvest
* Cura Management
* SEB Institutionel High Yield Bonds
* Value Invest Danmark
* Jyske Invest
* Sydinvest
* Bankinvest
* Sparinvest

Nedenstående firmaer er leverandører og eller samarbejdspartnere for Sparekassen Østjylland [[161]](#footnote-161):

|  |  |
| --- | --- |
| Aktiv Formue Forvaltning A/S | Investering |
| AP-Pension | Gruppe- og individuelle forsikringer |
| Bankinvest | Investering |
| DLR | Realkreditbelåning |
| Egnsinvest | Investering |
| E-trade | Handel med værdipapirer |
| Finans Nord | Leasing |
| FSS A/S | Gruppeforsikringer |
| Garanti Invest | Investering |
| Jyske Invest | Investering |
| LD-Invest | Investering |
| Multidata A/S | Lønprodukter |
| Nykredit | Investering |
| PBS A/S | Betalingskort/-formidling |
| PBS International A/S | Indløsning af  korttransaktioner |
| PFA | Gruppeforsikringer |
| Privatsikring | Skadesforsikringer |
| SEBinvest | Investering |
| Setec Danmark A/S | Leverandør af kort (Dankort, Visa/Dankort, Hævekort) |
| Sparinvest | Investering |
| Spar Nord | Handel med værdipapirer, finansielle kontrakter, udlandslån, overførsel til/fra udlandet |
| Sydinvest | Investering |
| TopDanmark | Gruppe- og individuelle forsikringer |
| Totalkredit | Realkreditbelåning |
| ValueInvest | Investering |
| XPonCard A/S | Leverandør af kort (MasterCard) |

1. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/profil [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/profil [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/find-os [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/find-os [↑](#footnote-ref-4)
5. Organisationsteori side 57 [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/find-os/ledelse [↑](#footnote-ref-6)
7. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/bestyrelsen/105-bestyrelsen [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.sparkron.dk/images/pdf/vedtaegter/vedtaegter25112010.pdf [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.banktorvet.dk/artikler/sparekasse/ [↑](#footnote-ref-9)
10. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/1037-garant/garantfordele/106 [↑](#footnote-ref-10)
11. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/gavefonden/129-om-gavefonden [↑](#footnote-ref-12)
13. Årsregnskab 2010 [↑](#footnote-ref-13)
14. https://www.sparoj.dk/Vedtægter/valgregulativ-97.aspx [↑](#footnote-ref-14)
15. https://www.sparoj.dk/Om%20os-94.aspx [↑](#footnote-ref-15)
16. https://www.sparoj.dk/Her%20finder%20du%20os-135.aspx [↑](#footnote-ref-16)
17. http://maps.google.dk/ [↑](#footnote-ref-17)
18. [↑](#footnote-ref-18)
19. https://www.sparoj.dk/Find%20medarbejder-36.aspx [↑](#footnote-ref-19)
20. Organisationsteori side 57 [↑](#footnote-ref-20)
21. https://www.sparoj.dk/Files/Billeder/Pdf\_filer/Om\_os/Vedtægter\_24032010r.pdf [↑](#footnote-ref-21)
22. https://www.sparoj.dk/Files/Billeder/Pdf\_filer/Om\_os/Valgregulativ.pdf [↑](#footnote-ref-22)
23. https://www.sparoj.dk/Files/Billeder/Pdf\_filer/Om\_os/Vedtægter\_24032010r.pdf [↑](#footnote-ref-23)
24. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-24)
25. https://www.sparoj.dk/Sponsorater-6679.aspx [↑](#footnote-ref-25)
26. http://www.business.aau.dk/ha/HA/5sem/2006/Regnskab/Slides%20lektion%202-Soren.pdf [↑](#footnote-ref-26)
27. Egen tilvirkning på baggrund af 2010 regnskaber for Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-27)
28. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland, dækker hele afsnittet [↑](#footnote-ref-28)
29. Egen tilvirkning via årsregnskab 2010 og 2008 for Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-29)
30. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-30)
31. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland, dækker hele afsnittet [↑](#footnote-ref-31)
32. https://www.sparoj.dk/Sparoj%20konto-6619.aspx [↑](#footnote-ref-32)
33. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-33)
34. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland, dækker hele afsnittet [↑](#footnote-ref-34)
35. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-35)
36. Egen tilvirkning igennem regnskabstal for 2010 for sparekasserne [↑](#footnote-ref-36)
37. Egne erfaringer [↑](#footnote-ref-37)
38. http://www.business.dk/finans/northern-rock-faar-kapitalindsproejtning-paa-32-milliarder [↑](#footnote-ref-38)
39. Commercial Banking side 124 [↑](#footnote-ref-39)
40. Egen tilvirkning jf. bilag [↑](#footnote-ref-40)
41. http://npinvestor.dk/nyheder/nordea-dansk-rentestigning-i-koelvandet-paa-ecb-223280.aspx [↑](#footnote-ref-41)
42. Dansk Bankvæsen [↑](#footnote-ref-42)
43. Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 2 [↑](#footnote-ref-43)
44. Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 2 [↑](#footnote-ref-44)
45. Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 5 [↑](#footnote-ref-45)
46. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland Ledelsesberetning [↑](#footnote-ref-46)
47. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-47)
48. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-48)
49. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland Ledelsesberetning [↑](#footnote-ref-49)
50. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-50)
51. Egen udregning via årsregnskabet 2010 for Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-51)
52. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-52)
53. Årsregnskab 2010 Kronjylland og Østjylland [↑](#footnote-ref-53)
54. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-54)
55. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-55)
56. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-56)
57. Egen tilvirkning, HD-FR materiale [↑](#footnote-ref-57)
58. Egen tilvirkning, HD-FR materiale [↑](#footnote-ref-58)
59. http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/side/RS20110127TT/$file/rs20110127tt.pdf [↑](#footnote-ref-59)
60. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-60)
61. HD-FR materiale af Lars Krull [↑](#footnote-ref-61)
62. http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2368730.ece [↑](#footnote-ref-62)
63. HD-FR materiale af Lars Krull [↑](#footnote-ref-63)
64. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-64)
65. Egen tilvirkning, samt http://www.thestrategylab.dk/portal/wp-content/uploads/2010/08/Positioneringsskolen\_01.gif [↑](#footnote-ref-65)
66. <http://www.finansraadet.dk/media/23421/banksektoren_i_samfundet.pdf>, side 39 [↑](#footnote-ref-66)
67. http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx [↑](#footnote-ref-67)
68. http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/internationale-tal.aspx [↑](#footnote-ref-68)
69. Finansrådet er brancheorganisation for pengeinstitutter i Danmark [↑](#footnote-ref-69)
70. http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste-pengeinstitutter.aspx [↑](#footnote-ref-70)
71. [↑](#footnote-ref-71)
72. <http://www.finansraadet.dk/media/23421/banksektoren_i_samfundet.pdf> side 40 [↑](#footnote-ref-72)
73. Egne erfaringer fra dagligdagen i den finansielle sektor [↑](#footnote-ref-73)
74. http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-37319655:danske-banker-i-ny-kundekrig.html [↑](#footnote-ref-74)
75. http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx [↑](#footnote-ref-75)
76. http://www.business.dk/finans/udenlandske-banker-drosler-voldsomt-ned-i-danmark [↑](#footnote-ref-76)
77. http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/192715/banknordik\_vores\_danske\_opkoeb\_er\_paa\_skinner.html [↑](#footnote-ref-77)
78. http://www.oem.dk/publikationer/2010/~/media/oem/pdf/2010/publikationer-2010/analyse-af-markedet-for-forbrugslaen-i-danmark-august-2010.ashx [↑](#footnote-ref-78)
79. Egne erfaringer og vurderinger [↑](#footnote-ref-79)
80. Erfaringer igennem egen dagligdag [↑](#footnote-ref-80)
81. ftp://ftp.systime.dk/udgivelser/Finansiering\_niveau\_C\_61613517/FinansieringBook.pdf [↑](#footnote-ref-81)
82. http://www.banktorvet.dk/artikler/forhandling-med-banken-i-krisetid/ [↑](#footnote-ref-82)
83. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-83)
84. Organisationsteori side 330 [↑](#footnote-ref-84)
85. Egne erfaringer [↑](#footnote-ref-85)
86. Egne erfaringer [↑](#footnote-ref-86)
87. http://www.finansforbundet.dk/?mId=269&ArtId=2742 [↑](#footnote-ref-87)
88. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-88)
89. Organisationsteori side 19 [↑](#footnote-ref-89)
90. http://www.pwc.com/dk/da/sustainability/assets/interessentmodel.gif [↑](#footnote-ref-90)
91. Årsregnskab 2010, side 15 [↑](#footnote-ref-91)
92. Organisationsteori side 333 [↑](#footnote-ref-92)
93. Organisationsteori side 333 [↑](#footnote-ref-93)
94. Organisationsteori side 318 [↑](#footnote-ref-94)
95. Lov om finansiel virksomhed § 61 [↑](#footnote-ref-95)
96. Lov om finansiel virksomhed § 61 stk. 3 [↑](#footnote-ref-96)
97. http://politiken.dk/erhverv/ECE567604/konkurrenceraad-skal-godkende-bankkoeb/ [↑](#footnote-ref-97)
98. http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/143063/europaeerne\_giver\_banker\_skylden\_for\_finanskrisen.html [↑](#footnote-ref-98)
99. Egen tilvirkning og erfaringer [↑](#footnote-ref-99)
100. http://www.betabox.dk/Modeller/PEST.jpg [↑](#footnote-ref-100)
101. http://toolbox.systime.dk/index.php?id=584 [↑](#footnote-ref-101)
102. http://epn.dk/brancher/finans/bank/article2338476.ece [↑](#footnote-ref-102)
103. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-103)
104. http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2011/NR048.pdf [↑](#footnote-ref-104)
105. Årsregnskab 2010 ledelsesberetning Sparekassen Kronjylland. [↑](#footnote-ref-105)
106. http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/Efter%E5r%202010/Trykt%20rapport/Samlet%20resume.pdf [↑](#footnote-ref-106)
107. http://www.dors.dk/graphics/Synkron-Library/Publikationer/Rapporter/Efter%E5r%202010/Trykt%20rapport/Samlet%20resume.pdf [↑](#footnote-ref-107)
108. Årsregnskab Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-108)
109. http://www.fremforsk.dk/files/Artikler/Danske\_banker\_i\_fremtiden.pdf [↑](#footnote-ref-109)
110. Erfaringer egen dagligdag i SPARBANK [↑](#footnote-ref-110)
111. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-111)
112. Årsregnskab Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-112)
113. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-113)
114. http://borsen.dk/nyheder/it/artikel/1/165578/edb-fusion\_giver\_banker\_millionbesparelser.html [↑](#footnote-ref-114)
115. Risikorapport 2010 Sparekassen Kronjylland og Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-115)
116. Egen tilvirkning fra egen dagligdag [↑](#footnote-ref-116)
117. http://www.deloitte.com/view/da\_DK/dk/dinbranche/finansielsektor/baselii/index.htm [↑](#footnote-ref-117)
118. Lov om finansiel virksomhed § 71 [↑](#footnote-ref-118)
119. Dansk Bankvæsen side 200 [↑](#footnote-ref-119)
120. Dansk Bankvæsen side 202 [↑](#footnote-ref-120)
121. Egne erfaringer [↑](#footnote-ref-121)
122. Lov om finansiel virksomhed § 145 [↑](#footnote-ref-122)
123. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-123)
124. http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx [↑](#footnote-ref-124)
125. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-125)
126. Risikorapport 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-126)
127. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-127)
128. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-128)
129. http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/203116/landmaend\_stavnsbundet\_til\_banker.html [↑](#footnote-ref-129)
130. http://epn.dk/landbrug/article2408062.ece [↑](#footnote-ref-130)
131. http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/192456/tilsyn\_uddeler\_smaek\_til\_sparekasse.html [↑](#footnote-ref-131)
132. Dansk Bankvæsen side 201 [↑](#footnote-ref-132)
133. Risikorapport 2010 og 2009 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-133)
134. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-134)
135. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-135)
136. http://penge.dk/nyheder/finans/novo-nordisk-redder-aktieaaret [↑](#footnote-ref-136)
137. http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/173400/c20\_voksede\_36\_pct\_i\_2009.html [↑](#footnote-ref-137)
138. http://www.fm.dk/Temaer/Danmark%20og%20euroen/Spoergsmaal%20og%20svar/Danmarks%20fastkurspolitik.aspx [↑](#footnote-ref-138)
139. http://laan-penge-her.dk/artikel/bankpakke-1/ [↑](#footnote-ref-139)
140. Dansk Bankvæsen side 311 [↑](#footnote-ref-140)
141. http://www.business.dk/boersnyt/sydbank-koeber-banktrelleborg [↑](#footnote-ref-141)
142. Lov om finansiel virksomhed § 152 [↑](#footnote-ref-142)
143. Risikorapport 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-143)
144. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-144)
145. Årsregnskab 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-145)
146. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-146)
147. Dansk Bankvæsen side 224 [↑](#footnote-ref-147)
148. Risikorapport 2010 Sparekassen Kronjylland [↑](#footnote-ref-148)
149. Årsregnskab 2010 Sparekassen Østjylland [↑](#footnote-ref-149)
150. http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx [↑](#footnote-ref-150)
151. Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskab 2010 for Sparekassen Kronjylland og Østjylland [↑](#footnote-ref-151)
152. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-152)
153. Kapitalandele i konsoliderende virksomheder http://www.business.aau.dk/~snejmann/HD%202010%20Koncernregnskab1.pdf [↑](#footnote-ref-153)
154. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/ledelsesdiagram [↑](#footnote-ref-154)
155. Egen tilvirkning [↑](#footnote-ref-155)
156. Lov om finansiel virksomhed § 128 [↑](#footnote-ref-156)
157. Lov om finansiel virksomhed § 129 [↑](#footnote-ref-157)
158. Lov om finansiel virksomhed § 135 [↑](#footnote-ref-158)
159. Dansk Bankvæsen side 199 [↑](#footnote-ref-159)
160. http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/profil/samarbejdspartnere [↑](#footnote-ref-160)
161. https://www.sparoj.dk/Samarbejdspartnere-101.aspx [↑](#footnote-ref-161)