



SPAREKASSEN THY - ORGANISK VÆSKT VS. FUSION MED SPAREKASSEN DANMARK

Et tænkt eksempel

HDR (AALBORG) AFGANGSPROJEKT 2025

Aalborg Universitet

12-05-2025

Udarbejdet af:

Henrik Møller Andersen 20232130

Mette Kollerup Andersen 20232293

Vejleder: Christian Farø

Executive summary

As the finishing part of our HD 2. at Aalborg University, we have made this project about Sparekassen Thy and Sparekassen Danmark. The background for the report is that we both work in the financial sector and the knowledge we have acquired through this education.

In this report, we focus on the development of Sparekassen Thy and Sparekassen Danmark. We will consider the future of these banks, and whether they should stay separate or if it would make sense to merge the two.

Sparekassen Thy was founded in Thisted in 1829, and it consists of 15 departments and approximately 50.000 private customers and 6.000 business clients.

Sparekassen Danmark is the eighth largest bank in Denmark and was founded after a merger of Sparekassen Vendsyssel and Jutlander Bank in 2021.

Both banks are guarantor savings banks which essentially means that they are self-owned, and their customers can subscribe to subordinated capital as guaranteed certificates.

To reach a conclusion, we will describe how both banks have adapted to changes in the financial sector through, for example, mergers, acquisitions, consolidation to meet regulatory requirements, and financial obligations.

We also evaluate the possibilities of Sparekassen Thy's future growth with possible new departments and the placement of these. This is supported by a market analysis, strategic considerations and financial aspects, as well as a SWOT-analysis which highlights strengths, weaknesses, possibilities and threats in relation to a possible expansion.

Throughout the report, we will examine, describe and analyze relevant key figures for both banks, such as ROE, ROA, ICGR, WACC and more.

Ultimately, we will conclude on our work and give our recommendations and predictions for the future. In conclusion, we find that both banks have healthy private equity funds and meets Finanstilsynets requirements.

Indholdsfortegnelse

Executive summary.....	1
1. Indledning.....	4
1.2. Problemformulering	5
2. Metode og afgrænsning	6
3. Introduktion af pengeinstitutterne	8
3.1 Sparekassen Thy	8
3.2. Sparekassen Danmark	9
4. Det forretningsmæssige fundament	11
4.1. Solvens/kapitalkrav	12
4.2. Tilsynsdiamant	13
4.3. Likviditet	14
5. Regnskabs- og nøgletalsanalyse.....	14
5.1. Resultatopgørelsen/Balance	15
5.2. ROE.....	17
5.3. ROA	18
5.4. ICGR og Risikoeksponeringen	18
5.5. Nedskrivningsprocent	19
5.6. Indtjening pr. omkostningskrone.....	20
5.7. Udlån/Egenkapital	20
5.8. Udlånssammensætning.....	21
5.9. WACC	22
5.10. Garantkapitalssammenligning.....	23
6. Delkonklusion: Det forretningsmæssige fundament og Regnskabs- og nøgletalsanalyse ..	24
7. Scenarie - Selvstændig	25
7.1 Sparekassen Thy som selvstændig med organisk vækst.....	25
7.2. Strategiske overvejelser.....	26
7.3 Anstoffs vækstmatrice	27
7.4 SWOT-analyse	28
7.4.1. Interne faktorer	28
7.4.2. Eksterne faktorer.....	29

7.4.3. Samlet vurdering.....	29
7.5 Indbyggertal holdt op imod antal pengeinstitutter	30
7.5.1. Disponibel indkomst - gennemsnit	31
7.5.2. Gennemsnitsalder i kommunen.....	32
7.5.3. Boligmarkedet i de 4 kommuner.....	34
7.5.4. Hvor er det mest attraktivt at åbne en ny filial?	36
7.5.5. Samlet vurdering.....	37
7.5.6. Aalborg som by	37
7.5.7. Fysisk filial	37
7.5.8. Budget og finansiel plan ved åbning af filial i Aalborg.....	38
7.5.9. Indtægt	39
8. Delkonklusion: Hvor bør Sparekassen Thy åbne en ny filial?	40
9. Scenarie – Fusion	41
9.1. SWOT-analyse	42
9.1.1. Intern	42
9.1.2. Ekstern	43
9.1.3. Synergieffekter ved fusion.....	43
9.2. Interessentanalyse	44
10. Konklusion og anbefaling	46
11. Litteraturliste/kilder	49

1. Indledning

Vi har gennem de seneste år oplevet en stor forvandling i måden at drive pengeinstitut på. Forskellige perioder i samfundet har medvirket til en konsolidering blandt pengeinstitutterne. Myndighedskrav både i Danmark og verden, økonomiske op- og nedture i samfundet, stigende digitalisering og effektivisering, kundernes adfærd og ønsker, og mange flere ting har påvirket de enkelte pengeinstitutter og givet behov for og ønske om at søge sammen. Sammenslutninger, fusioner og opkøb gør, at pengeinstitutter kan stå stærkere konkurrencemæssigt, og også tilbyde kunderne et ansvarligt produkt, der lever op til kravene. Ligeledes kan de løfte i flok i forhold til udvikling af eksempelvis IT via fælles digitale løsninger.

Der bliver grundet forandringer, et behov og ønske om at blive større enheder, for at kunne opfylde myndighedernes rapporteringskrav og økonomiske forpligtelser. Det har vi oplevet i nærmest alle brancher som et led i samfundsudviklingen.

Fokuserer vi på den danske sparekasse, er der også sket en ændring. En sparekasse er i dag en "bank" som alle andre og ikke underlagt særlig lovgivning som oprindeligt.

Sparekassen Thy og Sparekassen Danmark er begge i dag vokset ud af den by, de er skabt i, og har kunder i hele landet. Sparekassen Thy er startet i Thisted, hvor det fortsat har hovedkontor, og er tæt forankret i lokalområdet.

Sparekassen Danmark derimod har hovedkontor i Vrå, og er stærkt repræsenteret i det nordjyske, men har en mere blandet DNA, fordi det er en organisation, der er vokset meget i nyere tid. Omdannelsen af de fusionerede institutters afdelinger og hovedkontorer gør, at der er en fortsat bevaring af beslutningskræft og indflydelse decentralt - og heraf navnet.

Hvordan tegner fremtiden så for de to pengeinstitutter? Det kunne vi tænke os at arbejde videre med i denne opgave og belyse nogle af de muligheder, der kan være interessante på den videre rejse i fremtiden som et dansk pengeinstitut.

1.2. Problemformulering

Der er gennem tiden sket mange fusioner, overtagelser, lukninger og generelt ændringer i den finansielle sektor. Til dels skabt af tilpasning for at kunne navigere i et konkurrencepræget marked, dels for at stå stærkere i forhold til det regelsæt og de forandringer, sektoren er pålagt efter finanskriser, hvidvaskregler, kapitalkrav med mere.

Nedenstående problemstilling har stor betydning for pengeinstitutterne, og vi vil med baggrund heri fokusere på Sparekassen Thy og Sparekassen Danmark.

Et Sparekassen Thy i vækst!

Hvordan er Sparekassen Thy rustet til fremtiden?

- Hvilke elementer gør dem interessante i fremtiden?
- Bør Sparekassen Thy være den fortsættende eller lade sig opkøbe?
- Hvad vil fordelene være ved en fusion med Sparekassen Danmark?
- Hvordan passer disse to til hinanden?

2. Metode og afgrænsning

Denne rapport udgør afslutningen på HD 2. del ved Aalborg Universitet, hvor vi har valgt at fokusere på Sparekassen Thy og Sparekassen Danmark.

Vi er begge ansatte i de respektive sparekasser i dag, og det er derfor naturligt at tage udgangspunkt i nogle af de emner, der i perioder præger hverdagen i større eller mindre grad, og kan fylde i tidsskrifter og medier generelt.

Rapportens formål er at belyse nogle af de emner eller vinkler, der kan være interessante at belyse i forhold til en endelig konklusion på problemformuleringen.

Projektets fastsatte omfang, krav til sideantal, tidslinje med mere gør, at vi ikke kan anvende samtlige tillærte teorier og modeller, men i højere grad fokusere på enkelte fremhævede, der findes mest aktuelle og relevante i forhold til emnet.

Det ønskes at give et retvisende svar på problemformuleringen ud fra en analytisk tilgang til emnet. Denne tilgang sikrer muligheden for at opbygge rapporten på baggrund af en række målelige og vejelige data. Det handler om intersubjektivitet. Derved menes at noget ved flere observationer, som viser samme resultat, kan opfattes som objektiv sandhed.

Der vil i rapporten hovedsageligt blive anvendt og behandlet sekundære data. Der vil ikke blive indsamlet primære data, da der tages udgangspunkt i allerede udarbejdede årsrapporter og offentligt kendt materiale fra pengeinstitutterne. Derudover bruger vi offentlige statistikker fra Danmarks Statistik samt en række aktuelle artikler fra medierne og tidsskrifter.

Det er vores indtryk, at vi ikke vil kunne fremskaffe egne indsamlede data, der bidrager yderligere. Alene af den årsag at der er krav til offentliggørelse af en lang række data, og medierne har en interesse i at belyse branchen. Samt det faktum at de enkelte institutter alene henviser til, hvad der er offentligt kendt eller tidligere udgivet.

Strukturen i rapporten opbygges efter at skabe en rød tråd i opgaven. Rapporten indledes med indledning og problemformulering i starten for at belyse, hvad der er målet med opgaven og hvad der ønskes beskrevet og besvaret i rapporten. Herefter et kort metodeafsnit med afgrænsning og forklaring. Næste fase er teoriernes anvendelse, og hvad vi mener er relevant at gennemgå i forhold til emnet.

I projektet anvendes derved vandfaldsmodellen. Denne model opdeler arbejdsopgaverne trin for trin og i grupperinger. Opdelingen sikrer en kronologisk rækkefølge med beskrivende, analyserende og vurderende opdeling.

Slutteligt ender ovenstående ud i en konklusion, hvor vi afslutningsvis vil samle trådene i opgaven og besvare problemformuleringen.

3. Introduktion af pengeinstitutterne

3.1 Sparekassen Thy

I 1829 blev Sparekassen Thy grundlagt i Thisted, hvilket navnet også indikerer. I dag har Sparekassen, udover sit hovedkontor i Thisted, 15 afdelinger for privatkunder, der strækker sig over et stort område i Jylland, fra Frøstrup i Nordjylland til Herning og Aarhus i Midtjylland. De har omkring 50.000 privatkunder og 6.000 erhvervskunder, som betjenes af mere end 260 medarbejdere.



Sparekassen Thy fungerer som en garantsparekasse, hvilket betyder, at det er en selvejende institution. En garantsparekasse modtager kapital fra garantanter, som indgår i egenkapitalen. Dette er risikovillig kapital, som kunderne kan miste ved en eventuel konkurs. Derfor har garantanterne ved indskud tillid til virksomhedens fremtidige drift. Garantanterne kan modtage en årlig forrentning på deres indskudte kapital, som senest har givet 4,5% afkast. Renteniveauet er dog faldende, hvorfor det antages at det forventede afkast bliver reduceret. Alle kunder kan blive garantanter i Sparekassen Thy, og garantkapital kan tegnes fra 5.000 kr. til 250.000 kr.

Afdelingerne er primært beliggende i Nordvestjylland, men Sparekassen Thy har også en såkaldt Danmarks-afdeling, der fungerer som en fjernkundeafdeling, som betjener kunder, der ikke bor tæt på de fysiske filialer. Denne afdeling tilbyder desuden månedlige fysiske møder i Aalborg, Aarhus og København. Da de ikke har lokaler i disse byer, afholder de møder hjemme hos kunderne eller på caféer, der har de nødvendige faciliteter. Der er dog for nyligt åbnet en filial i Aarhus, hvilket betyder at kunderne her har begge muligheder her.

Sparekassens ideologi er at være lokal i de områder, hvor de opererer, hvilket blandt andet fremgår af, at beslutninger træffes hurtigt og lokalt. Dette sikrer, at de kan handle effektivt baseret på deres lokale kendskab.

Sparekassen Thy stræber efter at være en ”ordentlig” virksomhed, der prioriterer ansvarlige løsninger for både kunder og medarbejdere. Kompetente medarbejdere skaber tilfredse kunder, som igen fører til gode forretninger og langvarige relationer. Dagligdagen må ikke blive for rutinepræget, da kunderne forventer skræddersyede løsninger baseret på deres individuelle økonomiske situation. Ved at efterleve dette værdisæt sikrer Sparekassen Thy sit fremtidige eksistensgrundlag og forretningens fortsatte udvikling.

3.2. Sparekassen Danmark

Sparekassen Danmark er i dag landets ottende største pengeinstitut og Danmarks største garantsparekasse. Sparekassen Danmark er som brand ikke en gammel bank, og navnet kom efter fusionen mellem Sparekassen Vendsyssel og Jutlander Bank i 2021. Her bakkede både aktionærer og garanter op om en ny garantsparekasse frem for aktieselskab.

Sidenhen er fynske TotalBanken (2023) kommet til. I forbindelse med pressemeddelelsen udtalte daværende direktør i Totalbanken Ivan Sløk:



”Målet med fusionen er at etablere et større og endnu stærkere, lokalt forankret pengeinstitut til gavn for Totalbankens kunder og lokalsamfund. At give tilbage til de lokalsamfund, som Sparekassen Danmark er en del af, ser sparekassen som en del af sin eksistensberettigelse.”¹

Sparekassen Danmark nævner selv, de er lokalt forankret, og hovedaktiviteten er at udbyde samlede finansielle løsninger til både privat- og erhvervskunder, landbrug og offentlig myndighed via professionel rådgivning og personlig kontakt.

Hovedsædet er trods mængden af fusioner beliggende i Vrå. Aars og Hobro fungerer som hovedcentre med stabsfunktioner. Derudover er organisationen opdelt i regioner.

¹ https://www.spard.dk/-/media/sparekassendanmark/pdf/presse/pressemeddelelser/2023/fusion-mellem-totalbanken-og-sparekassen-danmark-godkendt.pdf?rev=eb1998bcd2c64f0b82c45935dd2d8ae5&utm_timestamp=1741525206984

I en garantsparekasse er det et demokratisk flertal blandt instituttets garantier der vælger repræsentantskabet og herefter bestyrelsen. En garantsparekasse har derfor ingen ejere, der forventer at få del i et eventuelt årligt overskud. Sparekasse modellen giver derfor mulighed for at investere en del af indtjeningen i udvikling af de lokalsamfund, man som forretning er en del af. Samtidig sikrer et loft over antal stemmer og antal garantier pr. CPR- eller CVR-nummer, at der ikke er få der, får stor direkte indflydelse i forhold til sammensætningen af repræsentantskab og bestyrelse.

Sparekassen Danmark ejes i dag af 13 selvstændige fonde, hvis hovedformål er at støtte almenyttige og velgørende formål i hver deres område. Fondene er baseret på de tidligere selvstændige sparekassers virke og de geografiske områder, de hver især repræsenterede historisk – og hvor værdierne på en måde er skabt historisk.

Fondene ejer i alt knap 40% af den samlede Garantkapital i Sparekassen Danmark.

Den enkelte fond har egen bestyrelse, som beslutter hvorledes midlerne på bedste vis gør positivt gavn lokalt, og hvilke projekter man ønsker at bidrage til.

Som ansat oplever man, at sparekassen er opdelt i regioner med hver deres regionsledelse og mindre enheder. Dette gør, at den enkelte region fungerer lidt som en sparekasse i sparekassen, hvor der kan tages lokale hensyn i forhold til synlighed og lokalt engagement. Eksempelvis kan der være sponsorater eller aktiviteter i et lokalsamfund, som er tilpasset de konkrete muligheder eller behov. Det samme gælder internt, hvor opgavefordelingen og arbejdsangene er tilpasset de enkelte afdelingers erfaring, ansvarsfordeling/opgavefordeling og kompetence.

Størrelsesmæssigt er Sparekassen Danmark et pengeinstitut med over 100.000 kunder, der har valgt at være garantier - en milepæl sparekassen rundede i 2024.

I dag udgør medarbejderstaben ca. 1.600 personer fordelt på de 63 adresser.

I foråret 2025 er det besluttet og godkendt, at Sparekassen Djursland bliver en del af Sparekassen Danmark. Praktisk bliver de nye afdelinger fra Djursland sammen med nogle Sparekassen Danmarks afdelinger til en ny region med en vis beskyttelse af det lokalsamfund, de er skabt af. Samtidig stiftes der nye fonde til området. Ligeledes vil repræsentantskabsmedlem-

mer og bestyrelsen fortsat være repræsenteret i fonde, repræsentantskabet og ledelsen fremadrettet. Dette for at skabe tryghed for kunder, medarbejdere og lokalområdet, og samtidig beholde det lokale kendskab.

Derved bliver der ca. 1.700 medarbejdere, indlån ca. for 50 milliarder, udlån for ca. 40 milliarder og en egenkapital på ca. 15 milliarder kroner.

Fremover vil banken være repræsenteret på 69 adresser med 385.000 kunder, hvoraf 117.000 vil være garanter.

4. Det forretningsmæssige fundament

En gennemgang af regnskabet for et pengeinstitut eller en regnskabsanalyse er ikke at sammenligne en til en med en almindelig virksomhed. Et pengeinstitut har en form for bytteforhold, hvor kunderne stiller indlån til rådighed og samtidig har nogle udlån og formidlingsaftaler, som påvirker indtægter og udgifter.

Vi har valgt at fokusere på de seneste 3 års regnskabstal for årene 2022, 2023, 2024, hvor der er offentliggjorte årsrapporter for alle årene på institutternes hjemmesider. Ligeledes er der en række kommenteringer til tallene og baggrund for udviklingen.

Finanstilsynet har tilmed en række nøgletal og statistikker² for de enkelte grupper, pengeinstitutterne er inddelt i efter størrelse. Sparekassen Danmark og Sparekassen Thy er repræsenteret i henholdsvis gruppe 2 og 3, og kan derfor sammenlignes med institutter af samme forretningsmæssig størrelse.

Sparekassen Danmark og Sparekassen Thy er begge koncerner, og har derfor nogle koncernforbundne forhold hver især.

Formålet med regnskabsanalysen er at gennemgå nøgletallene for henholdsvis Sparekassen Thy og Sparekassen Danmark og beskrive eventuelle forskelligheder.

² <https://www.finanstilsynet.dk/tal-og-fakta/statistik/noegletalsdatabasen>

4.1. Solvens/kapitalkrav

Pengeinstitutterne skal løbende have fokus på og opføre deres individuelle solvensbehov. Der er historisk løbende blevet pålagt en større solvens for de enkelte pengeinstitutter via lovgivning og reguleringer. Formålet med kapitalkravsreglerne er en sikring af, at det enkelte instituts kapital modsvarer den risiko, der påtages. Derudover er formålet at få ensartede metoder til opgørelse og styring, som er synlig for bestyrelse, direktion og omverdenen generelt. De gældende kapitalkrav og anbefalinger stammer primært fra Baselkomiteen og EU. Det samlede og ved fuld indfasning af kendte kapitalkrav opgøres individuelt for hvert pengeinstitut på baggrund af forretningens sammensætning beskrives i nedenstående.

Samlet kapital og NEP-forhold		Aktuelle værdi	Overvægt
Sparekassen Thy	21,20%	32,20%	11,00%
Sparekassen Danmark	24,80%	29,40%	4,60%

Med Sparekassen Danmarks nuværende størrelse og forventningerne til væksten de kommende år, forventes det sandsynligt, at de udnævnes til SIFI-institut inden år 2030. Her vil de kommende års konsolidering skulle bidrage til en endnu højere og stærkere kernekapitalprocent, såfremt en udnævnelse bliver aktuel. En udnævnelse vil udløse et større fokus fra myndighederne og øget NEP-krav.

Sparekassen Thy er her pengeinstitutttet med den største overvægt i forhold til den samlede kapital og nedskrivningsegne passiver.

Sparekassen Danmark har jf. regnskabet en hybrid kernekapital for i alt nom. 140. mio. kr. - denne medregnes i egenkapitalen. Der er derved en fremmed finansiering, som skal forrentes. Sparekassen Danmarks fremmede kapital udgør under 5% af den samlede risikoeksponering, hvilket er lavt sammenlignet med andre institutter i samme størrelse.

Sparekassemodellen med garantbeviserne frem for aktier er en fordel, fordi kundetilgangen og derved muligheden for kunden at tegne garantier, og derved bliver en form for selvfinansierende i mindre grad.

Sparekassen Danmark skriver selv i deres årsrapport for 2024 at fremmed kapitalfinansiering udgør 4,7 procentpoint målt imod sparekassens risikoeksponeringer som udgør 48,8 mia. kr. Og dette er blandt det laveste hos de sammenlignelige institutter i branchen.

Sparekassen Thy beretter også om en stigning i garantkapitalen. Her er garantkapitalen vokset fra 661 mio. kr. i 2023 til 863 mio. kr. i 2024. Sparekassen Thy stiftede i 2024 Sparekassen Thy Fonden, der fik overført en grundkapital på 100 mio. kr., der blev geninvesteret i garantkapital i sparekassen.

Denne model med fonde som ejer garantkapital har Sparekassen Danmark haft succes med igennem nyere tid, hvor de fusionerede institutter har skabt fonde i markedsområderne, som hver har tegnet garantkapital. En struktur et aktieselskab ikke på samme måde har mulighed for. Fond-strukturen ses også hos øvrige banker.

4.2. Tilsynsdiamant

Finanstilsynet indførte i sommeren 2010 tilsynsdiamanten. Tilsynsdiamanten opstiller en række pejlemærker for, hvad der anses som pengeinstituttets risikomarkeringer som udgangspunkt. Finanstilsynets tilsynsdiamant fastlægger derfor en række særlige områder med angivne grænseværdier, som det enkelte institut som udgangspunkt skal holde sig indenfor. Pejlemærkerne er fastsat ud fra, at de skal modvirke en overdreven risikopådragelse, men samtidig gøre det muligt for sunde pengeinstitutter at drive en profitabel finansiel virksomhed og yde en nødvendig/tilstrækkelig kredit til virksomheder og private. Pengeinstitutter der overskrider pejlemærkerne vil efter individuel vurdering modtage en offentlig risikooplysning³.

Tilsynsdiamant: Aktuel værdi 31-12-2024			
Målepunkt	Grænseværdier	SparD	Sparthy
Sum for store eksponeringer	< 175 % af den egentlige kernekapital	55,60%	59,80%
Udlånsvækst	< 20 % årligt	5,70%	19,60%
Ejendomseksponering	< 25%	9,20%	7%
Likviditetspejlemærke	< 100%	534,00%	442,70%

Kigger vi på sparekassernes værdier samlet via ovenstående tabel beskrives det, at både Sparekassen Thy og Sparekassen Danmark overholder værdierne i 2024. Summen af store eksponeringer ligger langt under anbefalingen. Udlånsvæksten derimod viser, at Sparekassen Thy har haft fart på udlånet i 2024, hvor den i 2023 udgjorde 8%. Det oplyses, at dette primært skyldes igangsætning af et nyt eget produkt for boligfinansiering og nye kunder⁴.

³ <https://www.finanstilsynet.dk/tilsyn/tilsynsdiamanten-for- pengeinstitutter>

⁴ <https://www.sparthy.dk/om-sparekassen/information/regnskab/regnskaber>

4.3. Likviditet

Pengeinstitutternes likviditetskrav, Liquidity Coverage Ratio, LCR skal i henhold til lovkravet lyde på minimum 100%. Der måles på et kortsigtet likviditetsmål for at sikre, at instituttets likviditet som minimum kan dække de kommende 30 dage i et stresset finansielt scenarie. De skal derfor besidde likvide aktiver, der dækker forventede indgående og udgående betalingsstrømme i en periode uden adgang til fremmed likviditet. Hensigten med LCR er at sikre tilstrækkelige store likviditetsstødpuder i den finansielle sektor. LCR vil primært bestå af kontantbeholdninger, centralbankreserver og statsobligationer.

For Sparekassen Thy er det koncernens overordnede målsætning for området, at der sikres en kontrolleret udvikling i forholdet mellem indlån og udlån. Ultimo 2024 udgør udlån i forhold til indlånet 62% og ultimo 2023 udgør udlån 55%. Spændet mellem indlån og udlån er derved reduceret.

LCR-procenten for Sparekassen Thy udgør i 2024 405% mod et krav på 100%.

For Sparekassen Danmark gælder deres politik, at LCR skal være 50% højere end lovkravet, altså minimum 150%. Ultimo 2024 beregnes denne til 493,9% og dermed ligeledes et betrygende niveau.

5. Regnskabs- og nøgletalsanalyse

I det følgende vil vi fremhæve nogle nøgletal for henholdsvis Sparekassen Danmark og Sparekassen Thy og vurdere disse to institutter op mod hinanden.

Overordnet set har de begge i dag valgt samme forretningsmodel. Det er en garantsparekasse, hvor der er etablerede fonde som ejer garantkapital i det tilknyttede institut. De er derfor begge ejet af deres kunder, de der er garantier. Garantikapitalen kan frit udvikle sig i takt med at forretningen vokser, modsat en bankaktie, hvor der er valgt en given mængde. Det kan naturligvis ændres, men det er mere krævende. Overskuddet i garantsparekasserne bruges til styrkelse af instituttet, lokale initiativer samt give en rente retur til de kunder, der har stillet penge til rådighed.

5.1. Resultatopgørelsen/Balance

Resultatopgørelsen og måden regnskabet er lavet på, er ens for begge institutter. Nedenstående sammenligner tallene og illustrerer hvordan Sparekassen Thy procentvis ligger i størrelsesforholdet sammenlignet med Sparekassen Danmark.

Resultatopgørelse	2024	t.kr.	Thy i % forhold
	SparD	SparThy	
Renteindtægter	3.014.988	471.158	
	-	-	
Renteudgifter	516.928	81.715	
Netto renteindtægter	2.498.060	389.443	16%
Udbytte af aktier mv.	165.691	27.929	
Gebyrer og provisionsindtægter	1.367.740	194.224	
	-	-	
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	60.746	21.277	
Netto rente- og gebyrindtægter	3.970.745	590.319	15%
Kursreguleringer	272.083	78.227	
Andre driftsindtægter	27.435	62.521	
	-	-	
Udgifter til personale og administration	- 2.034.881	382.654	19%
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-	-	
	100.558	39.677	
	-	-	
Andre driftsudgifter	6.919	1.758	
	-	-	
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	32.397	21.608	
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	17.842	-	
Resultat før skat	2.113.350	285.370	14%
	-	-	
Skat	535.543	64.096	
Årets resultat	1.577.807	221.274	

De to balancer, hvor vi fokuserer på passiverne i regnskabet for 2024, vises nedenfor. Sparekassen Danmark kan ikke sammenlignes direkte med de tidligere år, fordi der i foregående

regnskabsår er medregnet Totalbanken, og tidligere år lign. fusioner, som gør, at der er stigninger skabt udover den organiske vækst. Sparekassen Thy derimod har de seneste år ikke taget del i fusioner eller opkøb, men har oplevet en organisk vækst, blandt andet med åbning af filialer i Viborg og senest i Aarhus. Sparekassen Danmark har som den eneste af de to garantsparekasser gjort brug af fremmedfinansiering i form af hybrid kernekapital og udstedte obligationer. Disse to poster, som alt andet lige bliver reduceret eller erstattet af nye udstedelser på et tidspunkt, har i dag en omkostning i form af en renteudgift til lånestilleren.

Sparekassen Thy ligger stabilt på en femtedel af tallene sammenlignet størrelsesmæssigt igennem balancens passiver.

Balance Passiver	2024	t.kr.	Thy i % forhold
	SparD	SparThy	
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	61.839	750	
Indlån og anden gæld	46.390.248	8.207.500	18%
Indlån i puljeordninger	11.678.264	2.800.804	24%
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.265.531		
Andre passiver	1.803.778	383.523	
Periodeafgrænsningsposter	23.155	17.325	
Gæld i alt	61.222.815	11.409.902	19%
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	31.554	3.664	
Hensættelser til udskudt skat	130.929	41.196	
Hensættelser til tab på garantier	37.151	11.306	
Andre hensatte forpligtelser	64.410	8.734	
Hensatte forpligtelser i alt	264.044	64.900	
Efterstillede kapitalindskud	870.827		
Egenkapital			
Garantkapital	7.612.102	863.077	11%
Opskrivningshenlæggelser	33.453	35.303	
Lovpligtige reserver	90.752	-	
Vedtægtsmæssige reserver	342.990	-	
Øvrige reserver	175.000	102.000	
Overført overskud	5.620.730	1.867.065	
Foreslået garantrente, efter skat	218.875		
Egenkapital ekskl. hybrid kernekapital i alt	14.093.902		
Hybrid kernekapital	139.975		
Egenkapital i alt	14.233.877	2.867.445	20%
Passiver i alt	76.591.563	14.342.247	19%

5.2. ROE

ROE eller egenkapitalforrentning efter skat er et vigtigt finansielt nøgletal, der viser hvor effektivt en given virksomhed generer overskud ud fra sin egenkapital. Beregningen foretages ved at dividere nettooverskuddet efter skat med egenkapitalen.

ROE efter skat i %	2022	2023	2024
Sparekassen Thy	5,40%	14,80%	10,30%
Gennemsnit gr. 3	-3,80%	4,02%	
Sparekassen Danmark	7,30%	13,30%	11,90%
Gennemsnit gr. 2	10,20%	15,75%	

Sammenligning af niveauet for forrentning mellem Sparekassen Thy og Sparekassen Danmark viser, at de to institutter ligger nogenlunde på niveau og følger hinanden. Det er også forretningsmæssigt sammenlignelige forretninger på flere punkter. Sammenligner vi derimod med gennemsnittet af gruppe 3 pengeinstitutter som Sparekassen Thy repræsenterer, ligger de markant over i de to sammenlignede år. Det kan både skyldes forretningsmodellen, men vurderes også i høj grad at skyldes rentestigningen på dette tidspunkt i samfundet, uden at øvrige forhold ændrede sig på den korte bane⁵. Sparekassen Danmark ligger dog højere end gruppe 2 institutterne i 2022 men lidt efter i 2023.

ROE kan overordnet set påvirkes af to faktorer: Enten ved at øge nettoresultatet, altså tjene flere penge på den eksisterende kundebase, eller ved at reducere egenkapitalen. En reduktion af egenkapitalen er som udgangspunkt det, der skal undgås som institut, da det er afgørende at have en sund soliditet til at sikre fremtiden. Derfor gælder det om at hegne kunden ind, så der skabes mest forretning ud fra det samme udlånsbehov. F.eks. provision fra forsikringshenvisninger, gebyrer ved lønændringer, betalingskort og mange andre ting, hvor vi ser et fokus.

⁵ Sparekassen Thy, Årsrapport 2023

5.3. ROA

ROA	2022	2023	2024
Sparekassen Thy	0,80%	2,10%	1,50%
Sparekassen Danmark	1,30%	2,20%	2,10%

ROA, afkastningsgraden, er udtryk for instituttets evne til at skabe overskud målt i forhold til de samlede aktiver. Hvis ROA ligger over prisen på fremmedkapital, altså den kapital der er stillet til rådighed, vil egenkapitalforrentningen ligge over ROA, som er tilfældet i begge forretninger her. Et dansk pengeinstitut vil vurderes at have en lav ROA sammenlignet med andre brancher, da opbygningen og lovgivningen kræver en forsigtig strategi på egen beholdningen af aktiver.

5.4. ICGR og Risikoeksponeringen

ICGR viser, hvor meget de samlede risikoeksponeringer kan vokse uden tilførsel af ny egenkapital, såfremt de nuværende kapitalforhold er som sparekassen ønsker.

ICGR	2022	2023	2024
Sparekassen Thy	4,87%	12,34%	8,61%
Sparekassen Danmark	7,93%	14,57%	12,72%

Risikoeksponeringen			
Sparekassen Thy	6.822.047	6.584.208	7.733.135
Procentvis ændring		-3,49%	17,45%
Sparekassen Danmark	45.882.298	48.231.322	48.280.201
Procentvis ændring		5,12%	0,10%

Ovenstående tabel beskriver, at begge institutter her har plads til at vokse på risiko, uden de på den korte bane skal ud at frembringe ny kapital. Dog har sparekasserne den fordel, at de via nytegning af garantkapital forholdsvis nemt og hurtigt kan tiltrække ny kapital, samtidig med at de som institut årligt via bestyrelse og repræsentantskab beslutter kundernes forrentning af garantkapitalen. Skulle behovet for kapital blive større, kan det forventede renteaftkast øges, og der kan derved være flere, der vil købe yderligere risikokapital i instituttet. Samtidig har begge institutter nu deres fondsstruktur med ejerfonde, hvor der bliver tilført kapital som

investeres i garantkapital – og derved sikrer en investor med lang tidshorisont, forudsat der er overskud til dette.

Når ICGR-nøgletallet stiger mere end risikoeksponeringen, som tilfældet er med Sparekassen Danmark både i 2023 og 2024, kan de faktisk tillade sig at betale et større renteaflast til garantterne, uden det går ud over deres vækstmuligheder – naturligvis under forudsætning af, at de er tilfredse med nuværende kapitaldækning. Her har der historisk været fokus på opbygning af kapitalbuffer.

Modsat har Sparekassen Thy taget mere risiko i 2024 – hvilket stemmer fint med, at tilsynsdiagrammen viser en markant udlånsvækst, og de kan derfor ikke fortsætte samme tempo uden at have fokus på garantkapitalen osv.

5.5. Nedskrivningsprocent

Nedskrivningsprocenten for institutterne er en reference til den procentdel af udlånet eller kundemassen, der forventes at kunne tabes grundet kreditrisiko. Finanstilsynet⁶ anvender en tabsmodel, hvor enkelte brancher blandt andet stresses og andre kan være ledelsesmæssige skøn i svære tider, f.eks. som corona-perioden, finanskrisen, it-boblen med flere.

Nedskrivningsprocent	2022	2023	2024
Sparekassen Thy	- 0,10	0,20	0,20
Gennemsnit gr. 3	0,56	1,27	
Sparekassen Danmark	- 0,37	0,30	0
Gennemsnit gr. 2	- 0,03	0,18	

At fortegnet er negativt, betyder at der er tilbageførte nedskrivninger i f.eks. 2022. Begge sparekasser ligger fornuftigt i forhold til gruppe 2 og 3.

⁶ https://www.finanstilsynet.dk/Media/638636254919614668/FTbenchmark_202406.pdf

5.6. Indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. Omk. kr.	2022	2023	2024
Sparekassen Thy	1,40	2,2	1,8
Gennemsnit gr. 3	0,90	1,23	
Sparekassen Danmark	1,70	2,00	2,00
Gennemsnit gr. 2	1,76	2,17	

Indtjeningen pr. omkostningskrone for Sparekassen Thy ligger forholdsvist stabilt og faktisk bedre end gennemsnittet i sammenlignelige institutter ud fra gruppe 3. De mindre institutter løser mere eller mindre de samme udfordringer som de større, men har måske forholds-mæssigt store udgifter til compliance, hvidvaskregler, filialstruktur og deslige.

Sparekassen Danmark tjener færre penge end konkurrenterne i gruppe 2 i forhold til deres omkostninger. Dette stemmer overordnet overens med sparekasse-modellen, hvor man er tilgængelig i yderområderne, har forholdsvis mange filialer osv. Derudover har den forholdsvist nye organisation måske ikke høstet de største synergieffekter af de mange fusioner. Ellers har man måske ikke valgt, at det er fusioner med stordriftsfordele, der er første prioritet i forhold til forretningsmodellen. Man har som landets største sparekasse forsøgt at være til stedet lokalt, ligesom de mindre, lokale sparekasser er. Samtidig har man været en stor aktør i Danmark som landets største garantsparekasse, med de muligheder, det giver.

Skulle Sparekassen Danmark blive SIFI-institut, vil det medføre en række interne omkostninger til system, kontrol og rapportering. Og samtidig være en form for kvalitetsstempel af størrelse og kompetence over for især større erhvervskunder, som måske ikke ser sparekasselogoet som erhvervsbanken sådan historisk.

5.7. Udlån/Egenkapital

Udlån/egenkapital	2022	2023	2024
Sparekassen Thy	2,20	2,10	2,20
Gennemsnit gr. 3	3,33	3,02	
Sparekassen Danmark	2,60	2,90	2,70
Gennemsnit gr. 2	3,74	3,77	

5.8. Udlånssammensætning

Sammenligner vi udlånet i de to sparekasser fordelt på brancher, ses det tydeligt, at det på mange måder er to sammenlignelige pengeinstitutter. Fordelingen mellem privat- og erhvervskunders udlån ligger meget ens fordelt. Sparekassen Thy har ikke direkte indregnet deres andel i Kronekapital, som er deres leasingsselskab sammen med Sparekassen Kronjylland.

Udlån og garantier 2024 Branche	SparD		SparThy		Sammensat	
Offentlige myndigheder	557.432	1,96%	-	0,00%	557.432	1,47%
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	2.875.473	10,12%	1.202.553	12,52%	4.078.026	10,73%
Industri og råstofudvinding	827.830	2,91%	206.960	2,15%	1.034.790	2,72%
Energiforsyning	207.501	0,73%	519.090	5,40%	726.591	1,91%
Bygge og anlæg	869.421	3,06%	306.803	3,19%	1.176.224	3,09%
Handel	1.130.546	3,98%	466.721	4,86%	1.597.267	4,20%
Transport, hoteller og restauranter	678.495	2,39%	215.932	2,25%	894.427	2,35%
Information og kommunikation	75.884	0,27%	26.440	0,28%	102.324	0,27%
Finansiering og forsikring	3.307.925	11,65%	351.873	3,66%	3.659.798	9,63%
Fast ejendom	2.608.699	9,19%	692.096	7,21%	3.300.795	8,68%
Øvrige erhverv	1.373.386	4,84%	479.972	5,00%	1.853.358	4,88%
Erhverv i alt	13.955.160	49,14%	4.468.440	46,52%	18.423.600	48,48%
Private	13.888.747	48,90%	5.136.261	53,48%	19.025.008	50,06%
		100,00		100,00		100,00
I alt	28.401.339	%	9.604.701	%	38.006.040	%

De forskelligheder der måtte være, udspringer sig alt andet lige i de interne kreditpolitikker, filialernes geografiske placering, og de aktuelle muligheder og tilbud fra kunderne. Fordi de ligger så tæt i fordelingen af kundesammensætningen.

5.9. WACC

Hovedaktiviteten for de to sparekasser er at udlåne penge til deres kunder. Weighted Average Cost of Capital, WACC: Dette nøgletal beskriver den vægtede gennemsnitlige kapitalomkostning. Hvad koster vores kapital på tværs af kapitalklasser og den gennemsnitlige købspris for den ”vare”, vi sælger videre. Nøgletallet bruges ofte til at vurdere den givne investeringsmulighed og kapitalbudgettet, fordi det giver en indikation af det afkastkrav, der gennemsnitligt forventes som investor.

2024	SparThy	SparD
Egenkapital	2.487.254	14.233.877
Balance	14.344.247	76.591.563
Pulje	2.800.804	11.678.264
Renteudgifter	81.715	516.928
Rente fremmedkap.	0,90%	1,02%
Skat	22,00%	22,00%
Beta	1,10	1,10
Risikofri rente	1,85%	1,85%
Markedskrav til afkast	3,50%	3,50%
Krav til forrentning af EK	3,67%	3,67%
L	0,7845	0,7807
WACC	1,34%	1,42%
WACC	1,34%	1,42%

Beregningen indbefatter en række angivne forudsætninger, eksempelvis beta, som her er sat til 1,10, og markedskrav til afkast, som her er sat til 3,5%. Nøgletallet bruges ofte til at vurdere den givne investeringsmulighed og kapitalbudgettet, fordi det giver en indikation af det afkastkrav, der gennemsnitligt forventes som investor. Ovenstående beskriver, at Sparekassen Thys pris på kapital er en smule lavere end Sparekassen Danmarks. Det hænger fint sammen med at Sparekassen Danmark har en mindre grad af hybrid kernekapital stillet til rådighed og denne alt andet lige har en pris.

5.10. Garantkapitalssammenligning

De to sparekasser minder på mange måder om hinanden, fordi de overordnede linjer og produkter er meget ens. Der er en garantprofil, fonde der ejer garantier og mange ens samarbejdspartnere på de større områder, f.eks. Totalkredit.

Garantkapital i %				
SparD	Egenkapital i alt	14.233.877	Passiver	76.591.563
	Garantkapital	7.612.102	Garantkapital	7.612.102
		53%		10%
Spar-Thy	Egenkapital i alt	2.867.445	Passiver	14.344.247
	Garantkapital	863.077	Garantkapital	863.077
		30%		6%

Dykker vi ned i garantkapitalens andel af den samlede forretning, er der en række forskelligheder som måske er mere markante, men dog ikke vurderet alarmerende på nuværende tidspunkt.

Sparekassen Danmarks samlede garantkapital udgør 53% af deres opgjorte egenkapital og 10% i forhold til de samlede passiver i regnskabet for 2024.

Sparekassen Thys samlede garantkapital udgør 30% af deres opgjorte egenkapital og 6% af deres samlede passiver.

Skulle der derved opstå et pres på fremtidig egenkapital, vil Sparekassen Thy derfor alt andet lige have tildens til hurtigere at blive sårbar i forhold til Sparekassen Danmark.

Sparekassen Thy har i 2023 og 2024 overført midler til Sparekassen Thy Fonden og derigennem sikret sig en yderst loyal garantkapital. En form Sparekassen Danmark har dyrket i længere tid og i større omfang, siden 2017, hvor daværende Sparekassen Vendsyssel havde en fond startende med 25 mio. kr. Senere er fondene etableret i forbindelse med fusioner og overtagelser, hvor der er oprettet fonde i lokalområderne. Det må siges at være en stabil sikring af kapitalgrundlaget, og et godt supplement til den nødvendige vækst i kapitalgrundlaget, at sikre en god mængde kapital via fondene, som ikke skifter pengeinstitut i ny og næ.

6. Delkonklusion: Det forretningsmæssige fundament og Regnskabs- og nøgletalsanalyse

Baseret på ovenstående nøgletal og regnskabsanalyse, af Sparekassen Danmark og Sparekassen Thy, kan vi drage følgende konklusioner:

Sparekassen Danmark har en strategisk målsætning om at blive SIFI-institut inden 2030, hvilket betyder at Sparekassen Danmark forsat skal styrke kernekapitalen. Begge sparekasser har sunde kapitalforhold - dog har Sparekassen Danmark højere kapitalprocent sammenlignet med Sparekassen Thy. Sparekassen Thy har fortsat en stærk kapital overvægt, hvilket giver muligheder for tilpasse sig vækstbehov og egne ønsker.

Begge sparekasser lever op til Finanstilsynets krav samt grænseværdier. Sparekassen Thy har dog haft en markant udlånsvækst i 2024 grundet et nyt boligprodukt.

De opfylder LCR-kravet med en betydelig margin. Dette giver en god buffer til potentielle likviditetskriser.

I forhold til egenkapitalforrentningen, ROE, har begge en solid og stabil performance. Sparekassen Danmark ligger lidt højere end Sparekassen Thy. Begge pengeinstitutter er konkurrencedygtige set i forhold til de respektive gruppegennemsnit.

Afkastningsgraden er fornuftige niveauer i ROA set i forhold til branchen. Sparekassen Danmarks ROA er lidt højere, hvilket betyder, at de er bedre til at generere overskud i forhold til deres aktiver.

Begge garantsparekasser har plads til at vækste uden umiddelbar kapitaltilførsel. Sparekassen Thy har dog taget mere risiko i 2024, grundet nyt boligprodukt. Sparekassen Danmark har den største garanttilførsel, sammenholdt mod egenkapital og passiver.

Sparekassen Thy viser dog, at indtjening pr. omkostningskrone er mere effektiv end i Sparekassen Danmark. Dette kan skyldes størrelse og filialnettet. Sparekassen Danmark lægger stor vækst på at være i lokalmiljøet, hvorfor de har mange åbne filialer set i forhold til andre storbanker. Senest har Sparekassen Danmark den 1/5-2025 oplyst, at de åbner en filial i Thisted.

Når vi kigger på udlånssammensætningen, minder de to garantsparekasser meget godt om hinanden set i forhold til udlån på erhvervs- og privatsiden.

7. Scenarie - Selvstændig

7.1 Sparekassen Thy som selvstændig med organisk vækst

I en tid hvor en stigende andel af danske pengeinstitutter vælger at fusionere for at opnå stordriftsfordele og udvide deres forretningsmuligheder, har Sparekassen Thy valgt en anderledes strategi. I dette scenarie vil vi belyse at i stedet for at indgå i fusioner, satser Sparekassen Thy på organisk vækst og en strategisk konsolidering af sine fysiske filialer. Gennem de seneste år har Sparekassen Thy nedlagt mindre filialer for at samle ressourcerne i færre, men større, enheder. Det kan umiddelbart virke modstridende i forhold til ønsket om organisk vækst, men det afspejler en bevidst handling om tilpasning af den øgede digitalisering, der generelt er i banksektoren samt ændringer i kundebehov.



Til trods for at behovet for fysisk fremmøde i pengeinstituttet er reduceret, vurderes det fortsat væsentligt at fastholde fysisk tilstedeværelse. Blandt andet af hensyn til den personlige rådgivning, branding og kundetillid som mange kunder fortsat efterspørger.

Den geografiske analyse viser at, Sparekassen Thy primært opererer i Nordvestjylland, mens Sparekassen Danmark har sin primære tilstedeværelse i Nord- og Nordøstjylland. Sparekassen Thy etablerede en ny afdeling i Aarhus i 2024, hvilket signalerer en strategisk ambition om at få fodfæste i større byer og dermed nå nye kundegrupper. Set i lyset af denne opgave med eventuel fusion med Sparekassen Danmark, er det oplagt at overveje ekspansion mod byer som Aalborg, og de omkringliggende mellemstore byer, herunder Skive, Hobro (Mariagerfjord) og Randers.

Der ses allerede tendenser til øget tilstedeværelse i områder som Fjerritslev, hvilket indikerer, at Sparekassen Thy geografisk bevæger sig i retning af Aalborg. En sådan bevægelse vil være strategisk logisk i forhold til at styrke sin markedsposition i det nordlige Østjylland. For at kunne identificere den mest hensigtsmæssige placering for en ny filial, er det nødvendigt at

gennemføre en grundig markedsanalyse med fokus på følgende faktorer: antallet af konkurrerende banker i området, befolkningstal, boligpriser, disponibel indkomst, konkurrencesituationen, befolkningssammensætningen, samt befolkningsfremskrivninger.

7.2. Strategiske overvejelser

Når Sparekassen Thy overvejer at åbne en ny fysisk filial, er der en række strategiske overvejelser, der bør tages højde for.

Markedsanalyse

- Er der en reel efterspørgsel efter en fysisk filial, eller foretrækker kunderne en digital løsning?
- Hvordan er befolkningssammensætningen og den demografiske udvikling i området?
- Hvilke konkurrenter opererer i det pågældende geografiske område?

Placering og tilgængelighed

- Er den pågældende placeringen hensigtsmæssig i forhold til adgang via offentlig transport og parkeringsmuligheder?
- Er filialen synlig og lettilgængelig for den målgruppe, Sparekassen Thy ønsker at tiltrække?

Fremtidssikring og teknologi

- Skal filialen fokusere på det fysiske kundemøde eller etableres som et digitalt rådgivningscenter?
- Er Sparekassen Thy organisatorisk og teknologisk rustet til at tilpasse sig ændringer og efterspørgsel?
- Hvordan kan automatisering bidrage til øget effektivitet og frigivelse af ressourcer til rådgivning?

Økonomi og investering

- Skal filialen etableres i ejede eller lejede lokaler?
- Hvilke driftsomkostninger vil filialen medføre?
- Hvornår forventes filialen at opnå break-even og blive rentabel?

Branding og kundetilfredshed

- Hvordan kan en ny filial styrke Sparekassen Thys brand og synlighed?
- Skal der indgås lokale sponsorater eller partnerskaber?

- Hvordan sikres en høj kvalitet i den personlige kundeservice?

Personalemæssige forhold

- Er det muligt at rekruttere kvalificerede medarbejder lokalt?
- Kan en filial i en studieby som Aalborg tiltrække studerende, der potentielt ønsker at vende tilbage til deres hjemegn efter endt uddannelse?

Regulatoriske forhold

- Hvordan sikres overholdelse af Finanstilsynets krav både for den eksisterende og den fremtidige forretning?
- Hvilke tilladelser og hensyn (f.eks. byggetilladelser og arbejdsmiljø) skal der tages i forbindelse med etablering af en ny filial i egne lokaler?

7.3 Anstoffs vækstmatrice

Anstoffs vækstmatrice viser de fire strategiske vækstmuligheder baseret på kombinationen af:

- Eksisterende produkter vs. nye markeder = markedsudvikling
- Eksisterende produkter vs. eksisterende markeder = markedsindtrængning
- Nye produkter vs. eksisterende markeder = produktudvikling
- Nye markeder vs. nye produkter = diversifikation

Etablering af en ny Sparekassen Thy-filial i Aalborg, kan betragtes som en markedsudviklingsstrategi, idet virksomheden introducerer sine eksisterende finansielle produkter på et nyt geografisk marked. Målet er at opnå geografisk ekspansion samt tiltrække nye kundesegmenter.

På længere sigt, når kundebasen i Aalborg er etableret, kan Sparekassen Thy arbejde videre med produktudvikling rettet mod unge og studerende. Denne strategi vil bygge på erfaringer fra den nyligt etablerede filial i Aarhus, hvor lignende kundesegmenter er relevante. Her kan særligt fokus på studielivet, ungdomsrelaterede produkter og bæredygtige investeringsmuligheder skabe differentiering og merværdi.

Herunder fremgår en konkret anvendelse af Anstoffs vækstmatrice på Sparekassen Thys ekspansionsstrategi:

Markedsindtrængning – eksisterende produkter på eksisterende marked

- Sparekassen Thy kan intensivere sine markedsføringsaktiviteter og -kampagner for at tiltrække eksisterende kundetyper i Aalborg og øge kendskabet til de nuværende finansielle løsninger.

Markedsudvikling – nye markeder, eksisterende produkter

- Sparekassen Thy kan etablere en ny filial i Aalborg med fokus på at tiltrække lokale kunder gennem målrettet markedsføring og tilstedeværelse.

Produktudvikling – eksisterende markeder med nye produkter

- Sparekassen Thy kan udvikle nye finansielle produkter målrettet f.eks. unge, studerende og miljøbevidste kunder i byområdet.

Diversifikation - nye markeder, nye produkter

- Sparekassen Thy kan undersøge potentielle samarbejder med lokale virksomheder i Aalborg med henblik på at tilbyde nye finansielle løsninger i samarbejde med erhvervslivet.

Det anbefales, at Sparekassen Thy anvender en kombination af markedsudvikling og produktudvikling i forbindelse med etablering i Aalborg. Denne tilgang vil gøre det muligt gradvist at opbygge tillid og relationer til nye kunder, styrke kundetilfredsheden og dermed øge sandsynligheden for en succesfuld ekspansion i Aalborg.

7.4 SWOT-analyse

SWOT-analysen er et centralt strategisk værktøj, der bør inddrages i forbindelse med Sparekassen Thys overvejelser om ekspansion til Aalborg. Formålet med analysen er at identificere og vurdere bankens interne styrker og svagheder samt de eksterne muligheder og trusler, der kan påvirke en succesfuld etablering af en ny fysisk filial.

7.4.1. Interne faktorer

Styrker:

Sparekassen Thy er kendt for sin personlige kundeservice og nære relationer til lokalsamfundet i Nordvestjylland. Banken har opnået et solidt omdømme og høj kundetilfredshed, hvilket blandt andet afspejles i målinger fra Voxmeter. Med en lav risikoprofil og en konservativ udlånsstrategi skaber Sparekassen Thy økonomisk tryghed for kunderne. Banken har desuden en

fleksibel organisationsstruktur, som muliggør hurtige beslutningsprocesser og lokal tilpasning. Derudover råder banken over konkurrencedygtige digitale løsninger og moderne bankplatforme.

Svagheder

Sparekassen Thy har begrænset kendskabsgrad uden for deres nuværende geografiske markedsområde, hvilket kræver betydelige ressourcer til markedsføring og branding ved indtræden på et nyt marked som Aalborg. Det vil tage tid at opbygge relationer og lokal tillid, og banken vil i Aalborg konkurrere mod veletablerede aktører som Nordea, Danske Bank og Sparekassen Danmark, som har langt større kendskabsgrad og markedsføringskraft.

7.4.2. Eksterne faktorer

Muligheder

Aalborg er en af Danmarks større byer med vækst i både privat- og erhvervssegmentet, hvilket giver gode forudsætninger for markedsudvidelse. Der er mulighed for at etablere partnerskaber med lokale aktører, derunder boligudviklere, uddannelsesinstitutioner og iværksættermiljøer. Efterspørgslen efter bæredygtighed og ESG-orienterede finansielle løsninger er stigende, hvilket åbner for produktudvikling i denne retning. Derudover kan Sparekassen Thy differentiere sig fra storbankerne gennem sin personlige rådgivning og lokale forankring – værdier, som mange kunder i dag aktivt søger.

Trusler

Konkurrencesituationen i Aalborg er intens med en høj koncentration af både fysiske og digitale banker. Samtidig udvikler kundernes præferencer sig i retning af digitale løsninger, hvilket reducerer efterspørgslen efter fysiske filialer. Rekruttering af kvalificerede og erfarne rådgivere, og et konkurrencepræget arbejdsmarked kan også være udfordrende. Derudover udgør rente- og konjunkturudsving en potentiel trussel for bankens indtjening og udlån. Endelig skal Sparekassen Thy tage højde for omfattende regulatoriske krav, herunder fra EU og Finanstilsynet, hvilket medfører betydelige complianceomkostninger.

7.4.3. Samlet vurdering

På baggrund af SWOT-analysen fremstår etableringen af en filial i Aalborg som en strategisk attraktiv mulighed for Sparekassen Thy. Banken besidder et solidt fundament og en stærk kultur, der kan anvendes som differentieringsparamenter i en storbykontekst. Dog må banken

være opmærksom på, at en ekspansion til Aalborg vil kræve betydelige investeringer, tålmodighed, og en langsigtet tilgang.

Det er essentielt, at Sparekassen Thy udformer en klar, lokal strategi, som omfatter sponsorer, lokalforankring gennem erhvervssamarbejder, samt markedsføring af bankens kerneværdier. Ydermere skal der fastholdes et højt serviceniveau og let tilgængelighed – også i en digital kontekst for at imødekomme det moderne kundebehov, uden at gå på kompromis med den personlige rådgivning, som banken er kendt for.

7.5 Indbyggertal holdt op imod antal pengeinstitutter

Analysen indledes med en vurdering af befolkningstal i relation til antallet af pengeinstitutter i de pågældende områder. Denne sammenstilling giver et indblik i graden af konkurrence om kunderne i de respektive lokalområder.

Tabellen nedenfor præsenterer et udvalg af byer, som vurderes at være særligt interessante i forhold til en potentiel etablering af en filial for Sparekassen Thy. Konkurrencen blandt pengeinstitutterne er generelt intens, hvilket understreger vigtigheden af at opbygge og vedligeholde stærke personlige relationer til kunderne – en faktor der anses for afgørende i forhold til kundeloyalitet og kundefastholdelse.

Det fremgår af tabellen, at Aalborg Kommune har den laveste grad af fysisk tilstedeværende konkurrence, målt på antal banker. Det er dog væsentligt at bemærke, at selv i fraværet af fysiske filialer er der en betydelig tilstedeværelse af digitale banker, som ligeledes opererer aktivt i området. Særligt Aalborgs store andel af studerende gør byen attraktiv for pengeinstitutter, idet det anses som strategisk vigtigt at etablere relationer til de unge tidligt. Det er med henblik på at fastholde dem som kunder, når de senere i livet får behov for at finansiere af f.eks. bil og/eller bolig.

Pengeinstitutter i området			
	2024 - 20 til 60 år	Antal	Indbygger pr. antal
Randers	50.409	11	4.583
Skive	20.133	9	2.237
Mariagerfjord	19.159	4	4.790
Aalborg	125.295	10	12.530

7.5.1. Disponibel indkomst - gennemsnit

Tabellen nedenfor præsenterer den gennemsnitlige disponible indkomst for familier i de byer, der vurderes som potentielt attraktive for etablering af en filial. Af tabellen fremgår det, at Mariagerfjord Kommune (Hobro) har den højeste gennemsnitlige disponible indkomst, mens Aalborg ligger lavest. Randers placerer sig næstlavest på dette parameter. Det skal dog understreges, at disse tal skal fortolkes med forsigtighed. Både Aalborg og Randers er kendetegnet ved at være større studiebyer sammenlignet med f.eks. Skive og Mariagerfjord. Den relative høje andel af studerende i disse byer påvirker gennemsnittet negativt, idet studerende typisk har en lavere disponible indkomst. Derfor giver tabellen ikke nødvendigvis et retvisende billede af indkomstniveauet blandt familier efter endt uddannelse, og bør derfor ikke anvendes som det eneste beslutningsgrundlag i vurderingen af økonomisk attraktivitet.

Familiernes indkomster efter indkomsttype, ejer/lejer af bolig, enhed, område og tid					
Disponibel indkomst	2019	2020	2021	2022	2023
I alt gennemsnit for alle familier (kr.)					
Randers	359.584	375.237	287.683	391.922	402.031
Skive	369.348	390.216	400.748	407.677	414.081
Mariagerfjord	374.220	289.914	405.044	412.607	421.396
Aalborg	346.571	360.921	375.797	379.857	394.824

Ifølge fremskrivninger fra Danmarks Statistik⁷, som præsenteres i tabellen nedenfor, forventes en tilbagegang i befolkningstallet i både Skive og Mariagerfjord med et fald på henholdsvis 13% og 5%. Dette indikerer en tendens til affolkning i disse områder over tid.

Modsat viser fremskrivningen, at der i Aalborg og Randers forventes en stigning i befolkningstallene. Konkret estimeres befolkningstilvæksten til 8% i Aalborg og 11% i Randers - målt samlet for mænd og kvinder. Denne udvikling peger på et mere positivt vækstopotiale i de to sidstnævnte byer, hvilket kan have betydning for vurderingen af deres attraktivitet i relation til etablering af nye filialer.

⁷ Befolkningsfremskrivning fra 2024 til 2050 - <https://www.statistikbanken.dk/20022>

Befolkningsfremskrivningen 2024 efter alder, køn, kommune og tid			
Alder i alt	2024	2050	Ændring i %
Randers	99.974	111.469	11
Skive	44.739	38.755	-13
Mariagerfjord	41.762	39.874	-5
Aalborg	223.173	240.556	8

7.5.2. Gennemsnitsalder i kommunen

Gennemsnitsalder efter kommune og tid	
	2025
Randers	43,2
Skive	46,2
Mariagerfjord	45,7
Aalborg	40,7

Aalborg kommune har den laveste gennemsnitsalder blandt de fire byer, der indgår i sammenligningen. Dette kan i høj grad tilskrives byens status som en betydelig studieby, hvilket trækker gennemsnitsalderen ned. Randers følger herefter og kan ligeledes betegnes som en mindre studieby.

Til sammenligning har Skrive og Mariagerfjord en højere gennemsnitsalder, på henholdsvis 45,7 år og 46,2 år, hvilket vidner om en ældre befolkningssammensætning i disse områder.

Derudover er befolkningen forsøgt inddelt i aldersgrupper på tværs af de fire kommuner for at skabe et mere nuanceret billede af det potentielle kundesegment. Ved en nærmere analyse af aldersgruppen 20-60 år, som typisk udgør den mest økonomisk aktive del af befolkningen, fremgår det af tabellen, at konkurrencen mellem pengeinstitutter er hårdest i Skive. Her er der i gennemsnit 2.237 borgere pr. bank, i Mariagerfjord er tallet 4.790, mens Randers ligger på 4.583. Aalborg har den laveste konkurrence målt på dette parameter med 12.530 borgere i aldersgruppen 20-60 år pr. pengeinstitut. Det skal dog nævnes at nogle af pengeinstitutterne er repræsenteret med flere filialer pr. by, og i denne tabel er der kun taget højde for hvilke pengeinstitutter der er repræsenteret i byen.

Befolkningen den 1. i måneden efter køn, tid, alder og område				
I alt 2024M12	Randers	Skive	Mariagerfjord	Aalborg
0-9 år	10.492	3.889	3.975	22.252
10-19 år	11.408	5.122	4.679	22.704
20-29 år	11.123	4.172	3.615	43.910
30-39 år	12.722	4.694	4.720	30.337
40-49 år	12.315	4.992	4.802	24.752
50-59 år	14.249	6.275	6.022	26.296
60-69 år	11.877	6.542	6.114	23.535
70-79 år	10.173	5.453	4.984	19.480
80-89 år	5.141	2.740	2.347	9.775
90-99 år	779	447	374	1.552
100-109 år	22	9	10	26
110 år +	0	0	0	0

Pengeinstitutter i området			
	2024 - 20 til 60 år	Antal	Indbygger pr. antal
Randers	50.409	11	4.583
Skive	20.133	9	2.237
Mariagerfjord	19.159	4	4.790
Aalborg	125.295	10	12.530

7.5.3. Boligmarkedet i de 4 kommuner

Villa/Rækkehus + ejerlejligheder									
	Kvm pris		Ændring i procent	Liggetid		Ændring i procent	Nedslag		Ændring i procent
	01-05-12	01-03-25		01-05-12	01-03-25		01-05-12	01-03-25	
Randers									
Villa/rækkehuse	9.101	11.452	26	215	140	-35	715	417	-42
Ejerlejligheder	8.766	10.754	23	201	162	-19	759	562	-26
Skive									
Villa/rækkehuse	6.455	7.817	21	174	248	43	422	366	-13
Ejerlejligheder	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mariagerfjord									
Villa/rækkehuse	7.554	9.395	24	270	162	-40	618	462	-25
Ejerlejligheder	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aalborg									
Villa/rækkehuse	11.876	16.458	39	166	140	-16	634	648	2
Ejerlejligheder	13.705	20.797	52	138	144	4	605	736	22

8

De anvendte data er hentet fra Boligsiden og dækker perioden fra maj 2012 til marts 2025, hvilket muliggør en analyse af boligmarkedets udvikling over de seneste 13 år. Det skal dog bemærkes, at det præsenterede datasæt viser udviklingen over perioden som helhed og ikke de årlige udsving. Disse udsving er vedlagt som bilag for at give et mere detaljeret indblik i boligmarkedets bevægelser over tid.

På tværs af en generel tendens til prisstigning, har Skive Kommune haft den mest beskedne samlede vækst i kvadratmeterpris over perioden, selvom kommunen i mellemtiden har oplevet betydelige udsving.

Kvadratmeterpris

Når man ser på udviklingen i kvadratmeterpriserne for solgte boliger i de fire kommuner, fremgår det, at der generelt har været en positiv prisudvikling. Skive Kommune har den laveste procentuelle stigning med en samlet vækst på 21% i perioden. Mariagerfjord og Randers Kommune har oplevet tilsvarende stigning, hvor ejerlejligheder er steget med 23% og villaer og rækkehuse med 26%

Aalborg Kommune skiller sig markant ud med en stigning på 52% for ejerlejligheder og 39% for villaer og rækkehuse. Denne udvikling afspejler ikke alene en stigende efterspørgsel, men også en øget attraktivitet i boligmarkedet i Aalborg.

⁸ [Boligmarkedet – Se statistik fra Boligsidens Markedsindeks - Boligsiden](#)

Liggetid

Når man analyserer udviklingen i liggetider for boliger på tværs af de fire kommuner, fremstår Randers Kommune som særligt bemærkelsesværdig. Kommunen har formået at reducere liggetiden med 35% for villaer og rækkehuse, samt 19% for ejerlejligheder. Set i lyset af de befolkningsfremskrivninger, der indikerer en stigning frem mod 2050, peger denne udvikling på, at Randers i stigende grad fremstår som en attraktiv bosætningskommune.

Mariagerfjord Kommune har ligeledes opnået en markant reduktion i liggetiden for villaer og rækkehuse på 40%. Det er dog værd at bemærke, at kommunen i samme periode forventes at opleve et fald i befolkningstallet frem mod 2050, hvilket kan udføre boligmarkedets langsigtede dynamik.

Aalborg Kommune har haft en mere stabil udvikling, med en beskedent stigning i liggetiden på 4% for ejerlejligheder og et fald på 16% for villaer og rækkehuse. Sammenlignet med Randers ligger Aalborg på et tilsvarende niveau, når liggetiden måles i antal dage.

Skive Kommune adskiller sig negativt med en væsentlig stigning i liggetiden på 40%, hvilket resulterer i den længste gennemsnitlige liggetid blandt de fire kommuner - hele 248 dage. Udviklingen kan tolkes som et tegn på lavere efterspørgsel og begrænset boligomsætning i fremtiden.

Nedslag i pris

Randers Kommune markerer sig endnu en gang positivt i analysen gennem en markant reduktion i prisnedslag pr. kvm. For villaer og rækkehuse er nedslaget reduceret med hele 42%, mens ejerlejligheder har oplevet et fald i nedslaget på 26%. Denne udvikling i nøgletallene underbygger tendensen til, at Randers er blevet en mere attraktiv kommune over den seneste 13 år.

Mariagerfjord Kommune viser en tilsvarende positiv udvikling med en reduktion i nedslaget på 25%, mens Skive Kommune har opnået et mere beskedent fald på 13%. Til trods for sin relativt lave liggetid og faldende efterspørgsel, har Skive alligevel formået at prisfastsætte boligerne forholdsvist præcist i forhold til markedsvilkårene.

Aalborg Kommune udviser derimod en stigning i prisnedslaget pr. kvm., med 22% for ejerlejligheder og 2% for villa og rækkehuse. Denne udvikling kan indikere, at salgspriserne for

ejerlejlighederne, i visse perioder er blevet overvurderet i forhold til det faktisk niveau for boligmarkedet. Det ses, at der særligt i 2017 har været lavere priser jf. boligsiden, hvilket har givet nogle kraftige justeringer i nedslag i kvadratmeterprisen.

7.5.4. Hvor er det mest attraktivt at åbne en ny filial?

Analysen af konkurrenceparametrene viser, at Aalborg Kommune har den laveste grad af konkurrence målt i forhold til antallet af indbyggere per fysisk tilstedeværende pengeinstitut. Det er dog vigtigt at understrege, at der i Aalborg også opererer en række digitale banker uden fysisk filial, som alligevel har kunder bosiddende i kommunen. Dette forhold bør indgå i den samlede overvejelse og vurdering af markedspotentiale.

De gennemsnitlige disponible indkomster i kommunerne er baseret på data fra Danmarks Statistik. Ifølge disse data har Aalborg og Randers de laveste gennemsnitsindkomster blandt de fire undersøgte kommuner. Dette kan dog i vid udstrækning forklares ved, at begge kommuner har studiebyer med en stor andel studerende, hvilket trækker gennemsnitsindkomsten ned. Forskellen mellem den højeste og laveste gennemsnitsindkomst er omkring 25.000 kr. årligt. Det er derfor rimeligt at antage, at både Aalborg og Randers ville placere sig højere, hvis indkomstopgørelsen ekskluderede studerendes SU-indkomst. En sådan en opdeling er dog ikke tilgængelig i de anvendte statistiske kilder.

Når det gælder den forventede befolkningstilvækst frem mod 2050, udviser både Aalborg og Randers en positiv udvikling, hvilket vidner om en stigende attraktivitet, og et potentielt voksende kundegrundlag. Gennemsnitsalderen er 40,7 år i Aalborg og 43,2 år i Randers. Hvilket yderligere understøtter billedet af yngre befolkning i Aalborg.

En særskilt analyse af aldersgruppen 20-60 år opgjort i forhold til antallet af banker i de enkelte kommuner viser, at konkurrencen er lavest i Aalborg med 12.530 personer pr. bank, sammenlignet med 4.583 personer pr. bank i Randers. Det indikerer, at der i Randers Kommune er en større andel af befolkning under 20 år eller over 60 år, og derfor er denne parameter central i vurderingen af markedsmulighederne.

Boligmarkedet er ligeledes blevet analyseret på tværs af de fire kommuner. Her fremstår både Randers og særligt Aalborg som markeder med stigende kvadratmeterpriser, hvilket vidner om øget efterspørgsel. Liggetiden for boliger er omtrent ens i de to kommuner, men Randers har en lavere prisnedgang pr. kvm. ved salg sammenlignet med ejerlejligheder i Aalborg, hvilket kan indikere mere præcis prisfastsættelse eller større købsparathed.

7.5.5. Samlet vurdering

På baggrund af de dataanalyser og -udtræk der er trukket, vurderes det at Aalborg har det største potentiale blandt de fire undersøgte kommuner. Kombinationen af lav konkurrence, befolkningssammensætningen, voksende befolkning frem mod 2050 og den positive udvikling i boligmarkedet. Aalborg vurderes derfor at være det mest attraktive område for åbning af en ny filial.

7.5.6. Aalborg som by

Aalborg er Danmarks fjerdestørste by og ligger i Nordjylland. Den ligger ved Limfjorden, og der er mulighed for relativt let at komme til vandet og de grønne områder. Byen har en masse at byde på i form af kultur, historie og byliv. Havnen har været præget af industri men er blevet omdannet til moderne zone af boliger, kontorfaciliteter, kultur og grønne områder. Aalborg er ligeledes en universitetsby, hvilket betyder, at der er mange unge mennesker i kommunen. Det fremtidige billede af Aalborg er, at der kommer befolkningstilvækst i fremtiden. Danmarks Statistik viser en stigning på 8% frem mod år 2050.

7.5.7. Fysisk filial

Etablering af en fysisk filial i Aalborg vil give Sparekassen Thy en strategisk tilstedeværelse i et nyt og voksende marked, og vil samtidig øge kendskabet til banken. En fysisk tilstedeværelse signalerer troværdighed, tillid og engagement. Værdier som Sparekassen Thy anser som centralt for det tillidsfulde kundeforhold. I et marked der er præget af store landsdækkende banker, er det essentielt for Sparekassen Thy at differentiere sig. En afgørende konkurrencefordel er, at kunderne kan tilbydes en fast rådgiver uanset, om det er investering, boligkøb eller bil. Det personlige fokus samt synlighed i området bidrager til en stærk og langvarig relation til kunderne.

7.5.8. Budget og finansiel plan ved åbning af filial i Aalborg

Det økonomiske aspekt skal vi belyse nu i et budgetforslag til hvilke økonomiske aspekter der er i at åbne en ny filial, og samtidig hvornår der sker break-even.

Budget – åbning af ny filial i Aalborg	
Engangsomkostninger	Estimeret beløb
Depositum	90.000
Renovering og indretning	500.000
Juridisk bistand og tilladelser	100.000
Inventar	200.000
Åbningskampagne og markedsføring, skilte	400.000
Elektronik	280.000
I alt	1.570.000
Årlige driftsomkostninger	
Driftsomkostninger	Estimeret beløb
Lokale + forbrug	420.000
Juridisk bistand og tilladelser	100.000
Lønninger (3 ansatte + direktør)	3.315.000
Lokalt engagement og markedsføring	300.000
IT-support og drift	200.000
Kontorartikler, kaffemaskine, chokolade	25.000
m.v.	
I alt	4.360.600

Ovenstående modeller viser hvor meget der er afsat til engangsudgifter ifm. åbning af ny filial, og nederst er de årlige driftsomkostninger for at filialen kører i dagligdagen. Engangsomkostninger er budgetteret med kr. 1.570.000, hvoraf de højeste poster er markedsføring og renovering og indretning af lokale. Når man efterfølgende kigger på årlige omkostninger ifm. den løbende drift af filialen, springer lønomkostninger i øjnene. Lønudgifterne er taget ud fra lønberegneren på finansforbundets hjemmeside. En filialdirektør skal have 91.200 + 3 ansatte med gennemsnitsalder på 40 år, mellemlang videregående uddannelse kr. 61.700 inkl. pension og ferietillæg.⁹

Udgifterne det først år lander samlet set på kr. 5.930.600.

⁹ [Beregn din løn](#)

7.5.9. Indtægt

Indtægten det første år er fordelt på flere kundekategorier:

	Antal nye kunder	Dækningsbidrag	Samlede indtægt
År 1			
Nye kunder med boligkøb	50	30.000	1.500.000
Nye kunder - eksisterende bolig og bil	100	20.000	2.000.000
Nye kunder med bil og pension	100	5.000	500.000
Nye kunder med indlån	250	-2.000	-500.000
Samlede indtægt 1. år	500	53.000	3.500.000

	Antal nye kunder	Dækningsbidrag	Samlede indtægt
År 2			
Nye kunder med boligkøb	100	30.000	3.000.000
Nye kunder - eksisterende bolig og bil	150	20.000	3.000.000
Nye kunder med bil og pension	200	5.000	1.000.000
Nye kunder med indlån	200	-2.000	-400.000
Samlede indtægt 1. år	650	53.000	6.600.000

	Antal nye kunder	Dækningsbidrag	Samlede indtægt
År 3			
Nye kunder med boligkøb	100	30.000	3.000.000
Nye kunder - eksisterende bolig og bil	200	20.000	4.000.000
Nye kunder med bil og pension	200	5.000	1.000.000
Nye kunder med indlån	150	-2.000	-300.000
Samlede indtægt 1. år	650	53.000	7.700.000

Indtægten det første år er budgetteret med kr. 3.500.000, og fratrasket de samlede udgifter år 1, vil åbning af ny filial give et underskud på i alt kr. 2.430.600. Dette er ikke unormalt, når der skal åbnes en ny filial grundet alle engangsomkostningerne der er i den forbindelse. Ud fra de budgetterede indtægter og udgifter, ønsker vi at belyse hvornår der er break-even i forbindelse med åbning af ny filial. Den samlede indtægt i år 2 er kr. 6.600.000 fratrasket budgetteret udgifter på kr. 4.360.600 = kr. 2.239.400. Underskud fratrasket overskud år 2, vil betyde at der forsat vil være underskud ind i år 3 på kr. 191.200. Break-even vil derfor ske i år 3, hvor den nye filial vil genere overskud.

I de budgetterede tal, ses det, at den samlede kundemasse, vil udgøre 1.800 kunder efter år 3. Der vil i filialen være 3 filialdirektør samt 3 ansatte i budgettet. Vi tager at filialdirektøren

skal have 400 privatkunder. Så er der 1.500 privatkunder tilbage fordelt på de resterende 3 kunderådgiver. Det giver en gennemsnitlig kundemasse pr. rådgiver på 500 kunder. Da dette nøgletal indikerer, at en gennemsnitlig kunderådgiver har 800 kunder, giver det plads til at medarbejderne kan tage 300 kunder mere ind hver, hvilket betyder at de budgetterede tal er forsigtige. Der er derfor mulighed for at kunne genere større overskud til filialen, når alle kunderådgiver får fuld portefølje.

8. Delkonklusion: Hvor bør Sparekassen Thy åbne en ny filial?

På baggrund af analysen omkring disponibel indkomst, indbyggertal, fremskrevne indbyggertal, konkurrence på markedet, samt udviklingen på boligmarkedet, er det Aalborg, der fremstår som det mest attraktive område for Sparekassen Thy at åbne en ny filial.

Der er flere faktorer som gør at Aalborg er mest attraktiv i forhold til organisk vækst for Sparekassen Thy:

- Der er den laveste konkurrence målt pr. antal indbyggere pr. fysisk filial
- En lav gennemsnitsalder og mange unge samt studerende, hvor det er muligt for Sparekassen Thy at skabe langvarige kunderelationer
- En stor demografisk vækst for både privat- og erhvervskunder, som har stort potentiale
- Den disponible indkomst viser en høj andel af studerende og købekraften hos de øvrige vurderes for værende godt set ud fra befolkningssammensætningen.
- Positiv befolkningsfremskrivning, der forventes at stige frem mod 2050 med 8%

Til trods for at boligmarkedet viser tegn på afslag og længere liggetider på ejerlejligheder, vurderes dette ikke for værende strukturelle svagheder i Aalborgs potentiale, med som midlertidige udsving i markedet.

Den strategiske ekspansion i Sparekassen Thy, vil naturligt være mod Øst, og træde ind på storbyområder, som ses tidligere ved åbning af Aarhus-afdeling. Det vil styrke Sparekassen Thys brand og tilstedeværelse på Danmarks-kortet at vækste i et større geografisk område samt give adgang til nye kundesegmenter.

Det anbefales at ekspansionen skal rettes imod Aalborg som næste åbning af fysisk filial.

9. Scenarie – Fusion

Nedenstående resultatopgørelse viser fusionssparekassens samlede beløb, såfremt vi blot havde lagt dem sammen en-til-en. I praksis vil der være tale om nogle ændringer i resultatopgørelsen og opnåelse af nogle stordriftsfordele og synergier.

Resultatopgørelse	2024	t.kr.	Fusion
	SparD	SparThy	
Renteindtægter	3.014.988	471.158	3.486.146
	-		-
Renteudgifter	516.928	- 81.715	598.643
Netto Renteindtægter	2.498.060	389.443	2.887.503
Udbytte af aktier mv.	165.691	27.929	193.620
Gebyrer og provisionsindtægter	1.367.740	194.224	1.561.964
	-		-
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	60.746	- 21.277	82.023
Netto rente- og gebyrindtægter	3.970.745	590.319	4.561.064
Kursreguleringer	272.083	78.227	350.310
Andre driftsindtægter	27.435	62.521	89.956
Udgifter til personale og administration	- 2.034.881	- 382.654	- 2.417.535
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-	-	-
	100.558	39.677	140.235
	-	-	-
Andre driftsudgifter	6.919	1.758	8.677
Nedskrivninger på udlån og tilgodehaven-der m.v.	-		-
	32.397	- 21.608	54.005
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	17.842	-	17.842
Resultat før skat	2.113.350	285.370	2.398.720
	-		-
Skat	535.543	- 64.096	599.639
Årets resultat	1.577.807	221.274	1.799.081

Det mest interessante er at fokusere på det forventede fremtidige forretningsomfang, som fusionssparekassen ville kunne levere. Her vil Sparekassen Thy bidrage med en vækst på ca. 13% i forretningsomfang efter en fusion. Til sammenligning udgjorde overtagelsen af fynske Totalbanken i 2023 ca. 14% stigning til Sparekassen Danmark. Den kommende sammenlægning af Sparekassen Djursland udgør ca. 2%. Totalbanken kom som aktieselskab og ikke garantstrukturen, men udgør ca. samme størrelse som Sparekassen Thy målt i volumen.

Totalbanken har alt andet lige givet nogle større udfordringer på Fyn hvor koncept, kultur og produkter skulle tilpasses, samt IT. Sparekassen Thy har samme datacentral, samme produkt-udbud og samarbejdspartnere som Sparekassen Danmark. Derfor vil det ikke kræve den samme store, strukturelle ændring som rådgiver, men mere være på de interne linjer som ledelse, brand, og lokalforankringen, der skal fokuseres på.

Forretningsomfang:	2024 Mio. kr.			
	SparD	SparThy	Fusion	Hele %
Forretningsomfang før realkreditformidling	149.523		149.523	
Formidlede realkreditlån	143.974		143.974	
Forretningsomfang i alt	293.497	41.951	335.448	13%
Forretningsomfang, Fusionerede med SparD				
Totalbanken, 2023			18000	14%
Sparekassen Djursland, fusion 2025			4803,3	2%

9.1. SWOT-analyse

9.1.1. Intern

Styrker

- Øget konkurrencekraft
- Større samlet kapital
- Dækker et større geografisk område samt store markedsandele i Nordjylland
- Stordriftsfordele
- Relativt nem fusion grundet ens samarbejdspartnere
- Udnyttelse af medarbejderkompetencer samt fordelingen af medarbejdere
- Optimering af interne systemer, arbejdsgange og forretningsgange
- Reducere omkostninger ved sammenlægningen

Svagheder

- Risiko for tab af kunder grundet fusionen og begge banker bliver til en storbank
- Loyalitet til det lokale brand (Thy) bliver udfordret
- Flere direktører og ledere skal fordeles og eventuel omplaceres.
- Eventuelle personalenedskæringerne samt fælles arbejdsmiljø

9.1.2. Ekstern

Muligheder

- Nye markeder samt fokus på lokal støtte
- Udvikling af produkter og service tilpasset de områder fusionen kommer til at ligge i, med fokus på f.eks. de unge kunder
- Udvidelse af markedsandele i de forskellige områder, hvor eksisterende filialer befinder sig

Trusler

- Konkurrenter kan benytte fusionen til at vinde kunder
- Risiko for at miste nøglepersoner og personale, og derved tabe viden og ekspertise
- Godkendelsesprocedure samt regulatoriske krav fra Finanstilsynet
- Negativ omtale ifm. fusionen

9.1.3. Synergieffekter ved fusion

Når to pengeinstitutter vælger at fusionere, giver dette en række synergieffekter, som gør fusionen fordelagtig for begge pengeinstitutter, samt økonomisk fordelagtighed.

Forretningsvolumen

De faste udgifter ved compliance, IT-systemer og administration kan fordeles ud på flere kunder, og derved øge forretningsvolumen.

Lavere driftsomkostninger

Styrke konkurrenceevne ved at kunne levere lavere priser end konkurrenter samt tiltrækning af nye kunder.

Udvide markedsandele samt kundegrupper

Nye geografiske områder samt kundegrupper.

Øget kapitalgrundlag

Et større pengeinstitut har mulighed for at kunne tilbyde mere avancerede produkter eller drifte nicheprodukter, fordi der sammenlagt er en volumen og en mulig specialiseret viden blandt personalet. Derudover kan et større institut rumme flere store kundeengagementer, da de udgør en mindre procentsats samlet set.

Stordriftsfordele

Bedre forhandlingsmuligheder på priser via leverandører, aftaler og IT-løsninger m.v.

En større stemme ved leverandører og samarbejdspartnere, f.eks. DLR, Totalkredit, SDC, Bank Invest, Spar Invest, Nærpension mv. i forhold til at få nogle ønsker gennemført i samarbejdet. Det kunne være rådgivningsværktøjer, materialets udformning mv.

IT og processer

Standardisering af forskellige it-processer, forretningsgange og arbejdsgange, som giver besparelser.

9.2. Interessentanalyse

I forbindelse med fusionen af Sparekassen Danmark og Sparekassen Thy, er det afgørende at identificere hvilke interessenter, der bliver berørt i processen, samt potentielle konsekvenser fusionen vil medføre. Der vil nedenfor udarbejdes en interessentanalyse, hvor der belyses de enkelte interessenters påvirkninger i relation til fusionen.

Ansatte

De ansatte i begge pengeinstitutter er interesserede i arbejdsforholdene, samt beskæftigelse set i lyset af, hvad fusionen indebærer. De ansatte kan sidde med forskellige spørgsmål om arbejdsforhold, tryghed, omstruktureringer og mulighed for karriere i det samlede pengeinstitut. Fusionen kan i samme forbindelse medvirke til positive og negative konsekvenser for de ansatte. Der kan opstå positive muligheder i form af faglig og personlig udvikling, nye karriereveje, andre arbejdsopgaver, som synergi til fusionen af begge pengeinstitutter. Den negative del som kan skabe stor usikkerhed for de ansatte, er omstruktureringer, nedskæring eller ændringer i arbejdskultur i forbindelse med fusionen. For at begrænse den største modstand er det vigtigt for alle ansatte, at der er en åben kommunikation samt transparent strategi, så alle ansatte føler at være en del af fusionen og fremtidens planer.

Ledelsen

Ledelsen har den overordnede interesse i at styre fusionen på en måde, så den bliver en succes. Ledelsen er ligeledes interesseret i at forløbet med at forbinde de to pengeinstitutter og maksimere synergieffekterne, markedsandele og minimere de risici, der er forbundet hertil. Ledelsens rolle i fusionen er afgørende for, at fusionen bliver en succes ved sammensætningen af det samlede pengeinstitut, ligesom ledelsen skal være i stand til at træffe beslutninger, forretningsstrategi, ledelsesstruktur, samt fordeling af den nye organisation.

Ledelsen bør være relativt åben i forbindelse med fusionen, idet de har en centralrolle i medarbejder og kunderne samt den kommunikative håndtering af fusion. Ledelsens sammensætning kan ligeledes spille ind, herunder også alder. Hvis direktionen er lokale og forbundet med sparekassens identitet, vil det påvirke de valg der træffes, fordi de mærkes med det samme i omverdenen. Alderen på direktionen kan være afgørende, fordi det i forbindelse med et generationsskifte er naturligt at revurdere strategien for fremtiden.

Långiver

Kreditorer og øvrige finansielle institutter vil sikre, at fusionen ikke medfører en forringelse af de eksisterende to pengeinstitutter samt deres kreditværdighed. Deres gældsforpligtelser skal overholdes og samtidig uden risiko for tab. Långiver bør involveres relativt tidligt i beslutningsprocessen for at sikre klare retningslinjer, gennemsigtighed og soliditet. De eksisterende aftaler kan variere alt efter kompleksiteten af fusionens omfang. Den samlede vurdering fra långiver har betydning for prisfastsættelse, samt vurdering af det samlede pengeinstitut risikovurdering.

Kunder

Kunderne har den største interesse i, at de ikke får dårligere kvalitet på de finansielle produkter, som kunderne har i forvejen. Kunderne vil ligeledes være opmærksomme på gebyrer, vilkår og priser som følge. Kunderne i Sparekassen Thy vil især få følelsen af, at de er blevet en del af en storbank, som kan have både negativ og positiv effekt, og medføre usikkerhed og utilfredshed, hvilket vil være helt naturligt blandt kunderne. Det er vigtigt, at der er klar kommunikation mellem det fusionerede pengeinstitut og kunderne, således kunderne bliver informeret omkring ændringer, priser og services.

Leverandør

Fusionen kan ændre de organisatoriske behov, og derved kan det øge samarbejdet med leverandørerne, idet volumen stiger i den nye organisation. De eksisterende krav og aftaler der ligger, skal revurderes i form af de ændrede behov, der ligger i organisationen efter fusionen. Alt andet lige vil der ske ændringer hertil. Ærlighed og åbenhed omkring behovet vil kunne styrke relationen i organisationen, ligesom leverandørerne kan imødekomme de ændrede behov.

Medier

Medierne har stor interesse i at formidle alt information om fusionen. Det er vigtigt, at informationen om fusionen bliver videreformidlet korrekt. Det er vigtigt, at medierne videreformidler det korrekt, da medierne har indflydelse på hvordan offentligheden opfatter fusionen, hvilket kan give fatale konsekvenser for organisationen. En PR-strategi er nødvendig for at sikre en positiv dækning, som udføres i et klart og forståeligt sprog.

Stat og kommune

De offentlige myndigheder, såsom Finanstilsynet, er med til at det primære pengeinstitut overholder de gældende lovkrav, der er i forbindelse med fusion, og derved ikke skaber økonomisk konsekvens for borgerne i samfundet. Rapportering og dialog med myndigheder introduceres tidligt i forløbet for at opfylde de regulatoriske krav, så samfundet bliver oplyst om fusionens virkning i samfundet.

Konklusion

En interessentanalyse er vigtigt i forbindelse med fusionen, idet organisationen skal identificere de involveret parter. Ved at udarbejde en interessentanalyse, belyser vi de forskellige interessers behov. Derved er det lettere at gennemføre fusionen med størst succes og minimere risiko for alle involverende.

10. Konklusion og anbefaling

Som sidste led og afslutningen på vores HD 2. på Aalborg Universitet har vi ønsket at lave et projekt omkring Sparekassen Thy og Sparekassen Danmark og give et bud på deres fremtid sammen eller hver for sig.

Baggrunden herfor er vores begges ansættelse i den finansielle sektor og vores tillærte viden fra undervisningen.

Rapporten fokuserer på udviklingen og fremtiden for Sparekassen Thy og Sparekassen Danmark. Den beskriver, hvordan begge pengeinstitutter har tilpasset sig ændringer i den finansielle sektor, herunder fusioner, opkøb og konsolideringer, for at opfylde myndighedskrav og økonomiske forpligtelser til det økonomiske udgangspunkt, de har i dag som Gruppe 2 og 3 pengeinstitut i Danmark.

Både Sparekassen Thy og Sparekassen Danmark er to solide pengeinstitutter, som udspringer af den nordjyske del af Danmark. I dag har begge pengeinstitutter kunder over hele landet, omend de fortsat er mest til stede i den nordlige del af Jylland med afstikkere til resten af landet.

Sparekassen Danmark er dannet af en række hurtige fusioner til den placering, de har i dag som Gruppe 2-institut og med mulighed for at blive SIFI-Institut inden for en årrække.

Sparekassen Thy har haft en mere afdæmpet vækstrejse og fusionerede mere lokalt med betydeligt mindre afdelinger efter finanskrisen mv.

Fokuser vi på mulighederne for Sparekassen Thys vækst i fremtiden er der flere strategiske overvejelser, der bør tages højde for.

En SWOT-analyse viser, at en ekspansion til Aalborg vil være en attraktiv mulighed for Sparekassen Thy, da netop Aalborg har den laveste konkurrence med færreste filialer i forhold til indbyggertallet. Yderligere er der en stor demografisk vækst for både privat- og erhvervssegmentet. Der er ligeledes en høj andel studerende, der kan spires et frø ved og skabe fremtidige kunderelationer.

Vores anbefaling er derfor, at Sparekassen Thy åbner en fysisk afdeling i Aalborg.

Yderligere vil det bidrage positivt, at de der kommer fra nuværende markedsområde, kan søge mod studiebyerne Aalborg og Aarhus, og tage deres "bank" med sig med frem og tilbage og være ambassadører.

Sparekassen Thy har haft en markant udlånsvækst i 2024, hvilket skyldes et nyt boligprodukt, som de har introduceret internt: Et fleksibelt boliglån. Dette beviser, at der ved fokus og fornyelse kan skabes vækst i forretningen ud fra eksisterende medarbejderstab og filialstruktur. Dette taler for en fortsat selvstændighed sammenholdt med de fine regnskabstal der leveres.

Begge institutter har plads til at vokse uden umiddelbar kapitaltilførsel hvilket er yderst positivt.

Strukturen med fondene, der underbygger kapitalen og udbygges løbende, skaber en loyal ejer til institutterne og sikrer, at garantkapitalen vokser – dog kan den ikke stå alene, uden at kundernes vækst også bidrager med ansvarlige kapital.

En fusion mellem de to sparekasser vil skabe en markant højere markedsandel i et større geografisk område. Der er en række filialer i samme byer, som vil kunne sammenlægges og derved driftes billigere. Ligeledes vil en, om ikke andet så glidende besparelse på medarbejderstaben mærkes, da der vil opnås nogle stordriftsfordele centralt i stabsfunktionerne og direktion. En besparelse eller reduktion i medarbejderstaben vil forventes, og historisk, blive håndteret i forbindelse med nye arbejdsopgaver og fratrædelser i forbindelse med pension osv. Der er ikke tradition for deciderede fyringsrunder eller nedskæringer i de to sparekasser.

Da Sparekassen Danmark fusionerede med Totalbanken, og ligeledes ved tidligere fusioner, er det signaleret, at ledelsens tilknytning og kompetencer bevares i organisationen, omend rollefordelingen er anderledes. Dette sikrer en god signalværdi for de øvrige ansatte, lokalområdet og kunderne. Ligeledes bidrager det til fortællingen om den rigtige løsning.

Det lokale sammenspil for Thy og omegn ville kunne etableres ved en styrkelse af Sparekassen Thy Fonden, som det er traditionen i Sparekassen Danmark.

Sparekassen Thy er godt rustet til fremtiden og kan vokste organisk mod Aalborg, og kan via produktudvikling skabe vækst i forretningen – som de senest har vist med stor vækst i udlån.

Der er synergieffekter i at lade sig fusionere med Sparekassen Danmark på et tidspunkt – måske hvis kravene stiger til institutternes rapportering, kapital, dokumentation samt myndighedernes godkendelse af bestyrelser, ledelse og nøglemedarbejdere.

Ledelsens tilknytning kan have en stor betydning. En lokal ledelse, der kan være synonym med jobfunktionen, kan være svær at slippe og ændre strategien. Derfor er det muligt at undersøge fremtidsmulighederne, og vurdere en fusion i forbindelse med planlægning af fremtidigt generationsskifte i Sparekassen Thy.

Fordelen ved en fusion med netop Sparekassen Danmark er sikring af garantkonceptet, fonden og hele den historie, der er bygget op om det lokale pengeinstitut. Den vil antagelsesvist blive bevaret bedst via Sparekassen Danmark, samtidig med der tilføjes nogle kompetencer og muligheder, som kun de store institutter besidder.

11. Litteraturliste/kilder

Studiebøger

2024, Finansiell risikostyring, Djøf Forlag, København, Jørgen Just Andersen

Maj 2022, STRATEGI – det strategiske lederskab, Trojka, København, Niels Vestergaard Olsen, Erik Staunstrup, Lone Hermann

Hjemmesider og artikler

<https://www.sparthy.dk/om-sparekassen/information/regnskab/regnskaber>

<https://sparekassenthifyfonden.dk/>

https://www.sparthy.dk/sparthy/kampagne/2024/thy_betyder_privatraadgivning

<https://www.spard.dk/om-sparekassen/regnskab-og-rapporter/halvaars--og-aarsrapporter>

<https://www.spard.dk/om-sparekassen>

<https://www.sparekassendanmarkfondene.dk/>

<https://www.spard.dk/nyheder/2023/august/fusionen-med-totalbanken-er-godkendt>

<https://www.spard.dk/nyheder/2025/april/sammenlaegningen-med-sparekassen-djursland-er-godkendt>

<https://www.finanstilsynet.dk/tal-og-fakta/statistik/noegletalsdatabasen>

<https://www.finanstilsynet.dk/tilsyn/tilsynsdiamanten-for- pengeinstitutter>

<https://www.boligsiden.dk/markedsindeks>

- Søgefunktion for statistikker

<https://www.dst.dk/da>

<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/borgere/befolkning/befolkningstal>

- Søgefunktion for statistikker

<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejde-og-indkomst/indkomst-og-loen/person-og-familieindkomster>

- Søgefunktion for statistikker

<https://finansforbundet.dk/dk/dine-rettigheder/loenberegneren/>

<https://vores-randers.dk/erhverv/top10-bank-og-pengeinstitut-i-randers>

<https://www.krak.dk/pengeinstitutter+aalborg/firmaer>

<https://voresbyskive.dk/erhverv/top10-bank-og-pengeinstitut-i-skive>

<https://vores-mariager.dk/erhverv/top10-bank-og-pengeinstitut-i-mariager>

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article18090085.ece>

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article18156567.ece>

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article17880008.ece>