

Optimering af Jyske Banks strategi
Et samarbejde med EDC-mæglerne?
Et tænkt scenario

HDFR speciale 2015

Aalborg Universitet

Joakim Juel Kristensen

Studie nr. 20137620

Vejleder Christian Farø



Optimering af Jyske Banks strategi – et samarbejde med EDC-mæglerne
Speciale HDFR Aarhus af Joakim Juel Kristensen

Indhold

1.0 Abstract:	1
2.0 Indledning:	2
2.1 Problemformulering:	3
2.2 Metode:.....	3
2.3 Afgrænsning:	4
3.0 Virksomhedsbeskrivelser:	5
3.1.1 Jyske Bank:.....	5
3.1.2 BRF Kredit:	7
3.1.4 Fusion af Jyske Bank og BRF Kredit:	10
3.1.7.1 Jyske Banks bankboliglån:	17
3.1.7.2 Fælles funding:	18
3.1.9 Hvilke samarbejdspartnere Jyske Bank/BRF Kredit har i dag:.....	20
3.2 EDC-mæglerne:.....	22
3.2.5 EDC-mæglernes samarbejdspartnere i dag:	25
3.3 Tidligere samarbejde mellem EDC-mæglerne og BRF Kredit:	25
4.0 Præsentation af en henvisningsaftale:	27
5.0 Fordele ved en henvisningsaftalen mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne:	31
5.3 Udkast til henvisningsaftalen:	33
6.0 Lov om Formidling af fast Ejendom:.....	35
6.1 Bekendtgørelse om god skik for finansielle virksomheder:	36
6.1.1 God skik ved henvisning til en samarbejdspartner:	37
7.0 Projektsamarbejde:.....	38
7.4 Projektlederplan:	40
8.0 Interessentanalyse:	45
9.0 Risikoanalyse:	47
10.0 Alternativer til et samarbejde:.....	50
11.0 Økonomisk beregning for Jyske Bank/BRF Kredit:	51
12.0 De henviste kundetyper:.....	53
13.0 Konklusion:	55
13.1 Perspektivering:	57
Litteraturliste:.....	58

1.0 Abstract:

After the financial crisis of 2008, income which is not capitalburdened, has received a lot of focus, because the capital demands has been increased drastically, regarding the CRD-IV rules. Non-capitalburdened incomes are typically investments, but also products as clientbooth and references to collaborating cooperation's, which has the potential to create "free" income for the bank. Furthermore, the client will not be drawn towards a competitor, who wants to reference a collaborating cooperation of their own. Jyske Bank has previously had local agreements with other realtors, and these have been shown to have a positive effect on the clientele-intake. BRF Kredit used to have a collaboration with EDC-mæglerne, but this agreement was cancelled in 2011, and since then, the EDC-mæglerne haven't had any national corporation with other banks.

In this assignment I have described how the collaboration between Jyske Bank/BRF Kredit and EDC-mæglerne can take place in the future, with the purpose to gain a larger market share on the separate markets, and thereby a financial gain as well. With an offset in the housing-strategy of Jyske Bank, I have described how a collaboration with EDC-mæglerne can be implemented in the two organizations, and how the project can be completed.

The benefits for Jyske Bank/BRF Kredit and EDC-mæglerne in a future reference collaboration, is uncovered in this paper, along with a draft for a reference-system, and a proposal for a national reference agreement in accordance with the rules of "good conduct". I have outlined the possible structure of the project and described the success criteria for the collaboration as a whole.

A collaboration between Jyske Bank/BRF Kredit and EDC-mæglerne is a solid match between two strong free shareholders in their respective markets. I expect that a collaborative effort will yield a larger market share, for both Jyske Bank/BRF Kredit and EDC-mæglerne over the course of 2 years. I recommend that a project taskforce, with employees from both partners participate in the development and implementation of the project. With at least 4.000 mutual references per year, a substantial financial return will be possible for both partners in the collaboration.

2.0 Indledning:

Fusionen imellem Jyske Bank og BRF Kredit i 2014 kan ses som det første skridt i Jyske Banks ambitioner om at indhegne kunderne og blive en full-service bank på lige fod med Danske Bank, Nordea og Nykredit.

Siden fusionen har Jyske Bank koncernen offentliggjort et samarbejde på forsikringssiden med GF Forsikring. Dermed kan kunderne i Jyske Bank koncernen i dag få afdækket behovet for bank, realkredit, pension og forsikring igennem Jyske Bank og samarbejdspartnere. Jyske Bank/BRF Kredit har ikke en landsdækkende aftale med en mæglerkæde, og det mangler Jyske Bank koncernen sammenlignet med de nævnte konkurrenter.

BRF Kredit havde et samarbejde med EDC-mæglerne, men samarbejdet stoppede pga. uoverensstemmelser i 2011. EDC-mæglerne er den største mæglerkæde i Danmark. De står imidlertid uden én landsdækkende samarbejdspartner, da de ikke har noget strategisk samarbejde eller har en koncernforbindelse til et andet pengeinstitut. HOME indgår i Danske Bank koncernen, Nybolig samarbejder med Nykredit og Danbolig er ejet af Nordea. Ud fra historikken og markedspladsen virker det ganske naturligt at dette samarbejde skal genetableres, nu imellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne.

Mæglere kan være en god distributionskanal for realkreditinstitutterne, og dermed også de bagvedliggende pengeinstitutter, i kampen om øget udlån og nye kunder. Fordelen ved at have et landsdækkende samarbejde med EDC-mæglerne vil være økonomisk, men også at blive associeret med et tilsvarende godt brand og give en god kundeoplevelse.

Banksektoren har svært ved at øge udlånet, og konkurrencesituationen gør at marginalerne på de solide kunder bliver lavere. Indlån giver i bedste fald et neutralt udbytte, og derfor er der øget fokus på gebyrindtægter og følgefretninger, der ikke belaster kapitalen. Derfor virker et samarbejde mellem parterne oplagt.

2.1 Problemformulering:

Vil det optimere Jyske Banks strategi på boligmarkedet, hvis der etableres et eksklusivt landsdækkende samarbejde mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne?

Med hvilken begrundelse og med hvilket mål kan parterne lave en henvisningsaftale?

Hvordan kan en henvisningsaftale udformes og efterfølgende implementeres – og hvilke risikofaktorer skal der tages højde for i processen?

2.2 Metode:

Valget af et samarbejde mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne er på baggrund af den fælles historik, samt at begge organisationer er de største ”ledige” spillere på hvert deres marked. Jeg vurderer at det kan være en fordel for begge parter at finde en solid vertikal partner.

Jeg vil præsentere hvad formålet med en henvisningsaftale mellem et pengeinstitut og en ejendomsmægler er, og hvad parterne får ud af at henvise til hinanden. Herefter vil jeg beskrive hvordan markedspladsen ser ud for hhv. Jyske Bank og EDC-mæglerne, og beskrive hvilke mål en henvisningsaftale mellem parterne kan indeholde.

Jeg vil beskrive ændringerne i lov om formidling af fast ejendom (LOFA) og redegøre for implementeringen af samarbejdet i organisationerne. Jeg vil beskrive, hvordan ”god skik” reglerne er på området, og beskrive hvilke interessekonflikter, der vil være ved denne henvisningsaftale. Derudover vil jeg beskrive, hvilke alternativer Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne har til dette samarbejde.

Jeg vil lave en risikoanalyse og en interessentanalyse for at vurdere, hvilke risici parterne vil løbe ved et samarbejde og hvordan interessenterne reagerer på samarbejdet. Jeg vil udarbejde nogle forudsætninger der viser hvordan denne business case kan se ud, og om det giver en økonomisk gevinst for parterne at indgå samarbejdet.

Slutteligt vil jeg sammenholde de strategiske, økonomiske og organisatoriske overvejelser og komme med en anbefaling om, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at lave samarbejdsaftalen.

2.3 Afgrænsning:

Udarbejdelsen af rapporten tager udgangspunkt i offentligt tilgængelige oplysninger, og egne erfaringer med henvisning af kunder. Jeg udfører ikke selv markedsanalyser og har ikke taget kontakt eller hentet interne informationer ved Jyske Bank/BRF Kredit eller EDC-mæglerne. Jeg har fokuseret på den økonomiske gevinst og den praktiske gennemførelse ved et samarbejde, og behandler således ikke den regnskabsmæssige betydning for Jyske Bank A/S.

I opgaven tager jeg ikke stilling til hvilken type lån kunderne opretter, idet det ikke har en indflydelse på samarbejdet mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne. Denne opgave er skrevet med udgangspunkt i privatkunde segmentet. Samarbejdet påvirker også BRF Kredit, juridisk afdeling, kommunikations afdelingen og forretningskoncepter, hvilket jeg i denne opgave kun berører perifert.

Informationsindsamlingen er stoppet 1. april 2015, hvorfor materiale, der er offentliggjort efter denne dato, ikke er medtaget i opgaven. Jeg har gjort brug af bøgerne Organisation, Organisationsteori og Grundbog i Projektledelse til at beskrive implementeringen af samarbejdet, lave interessentanalysen og risikoanalysen.

Jeg har benyttet mig af sekundære kilder som f.eks. FinansWatch og Børsen. Jeg er opmærksom på at man skal forholde sig kritisk til disse kilder, men i dette tilfælde anser jeg dem som troværdige.

2.4 Målgruppe for opgaven:

Målgruppe for denne opgave er primært vejleder og censor.

Den sekundære målgruppe er personer med interesse for virksomhederne eller brancherne.

3.0 Virksomhedsbeskrivelser:

Indledningsvis beskriver jeg Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne. Beskrivelsen indeholder et overblik over selskabernes historik, værdier, ejerforhold, markedssituation og produkter.

Beskrivelsen har til formål at give kendskab til virksomhederne, og derigennem give et indblik i, hvordan et eventuelt samarbejde vil kunne etableres. Fokus er på boligmarkedet, da opgavens udgangspunkt er en optimering af Jyske Banks strategi på boligmarkedet.

3.1.1 Jyske Banks historie:

Jyske Bank blev oprettet den 7. juli 1967, som en fusion mellem 4 lokalbanker i Midtjylland. Bankerne var Silkeborg Bank, Kjellerup Bank, Kjellerup Handels- og Landbrugsbank og Handels- og Landbrugsbanken i Silkeborg. Argumentet for at lave en fusion var at man stod stærkere i konkurrencen inden for banksektoren. Efter fusionen var Jyske Bank landets 18. største pengeinstitut.

Poul Norup blev Jyske Banks første ordførende direktør frem til sin pensionering i 1989. Fra 1967 til 1989 voksede Jyske Bank fra at være et lokalt pengeinstitut til at være landsdækkende, med 152 afdelinger i Danmark, 5 i udlandet og mere end 3.000 medarbejdere. I denne periode var der mange fusioner, oprettelse af nye afdelinger i ind- og udland og oprettelse af datterselskaber som Jyske Finans og JN Data.¹

Kaj Steenkjær efterfulgte Poul Norup i 1989, og den efterfølgende periode blev turbulent med en stor bedragerisag i Gibraltar afdelingen, der alene kostede nedskrivninger på ca. 844 millioner kroner. Direktøren for Gibraltar afdelingen, Jan-Henning Spjeldnæs, havde finansieret jordstykker i Spanien, hvilket oversteg hans beføjelser. Han blev senere dømt for mandatsvig. Dommen var 4 års fængsel og betaling af erstatning til Jyske Bank på ca. 550 millioner kroner.

Kaj Steenkjær indgår ikke yderligere fusioner, men fokuserer på organisatorisk vækst.

¹ www.jyskebank.dk

I 1996 ændrer Jyske Bank indretningen i afdelingerne og forretningskonceptet med ”Jyske Forskelle 1. Generation”. Formålet med ændringen er at synliggøre forskellen mellem Jyske Bank og resten af sektoren. Ændringen rammer sanserne, med baggrundsmusik, plakater på væggene, mødelokaler med temaer, runde borde samt skærme, kunderne kan kigge på under samtaler med rådgiveren.

I 1997 bliver Anders Dam ny ordførende direktør. Centraliseringen og digitaliseringen påbegyndes med en ny struktur og nye eksterne IT systemer – herunder netbank til kunderne. Jyske Bank sælger i 2003 sin andel af Totalkredit til Nykredit, og etablerer en aftale om at formidle realkreditprodukter fra Totalkredit. ”Jyske Forskelle 2. Generation”, med fysiske produktpakker og en kaffebar, bliver indført i 2006.

I 2010 bliver Jyske Bank medlem af Bankdata. Jyske Bank opgiver enegangen på IT området og opnår en årlig besparelse på driftsomkostninger og udvikling af IT. Jyske Bank bliver største aktør på Bankdata, med Sydbank som den næststørste. I 2011 laver Jyske Bank første fusion/opkøb siden 1989, med købet af dele af Fjordbank Mors fra Finansiell Stabilitet. Siden har Jyske Bank opkøbt/fusioneret med Sparekassen Lolland og herigennem Finansnetbanken og senest BRF Kredit.

I 2011 kom den første store fyringsrunde for Jyske Bank – 150 medarbejdere blev fyret for at tilpasse udgifterne og målet var at reducere medarbejderantallet med yderligere 100. Efterfølgende har der været en stor fyringsrunde i 2014, og målet er på sigt 4.000 medarbejdere.²

Jyske Bank omorganiserede afdelingsnettet i 2013, og kunderne blev inddelt i 3 segmenter. Privat-, Erhverv- og Private Banking. Herefter opdeles kunderne i undersegmenter, således at kunderne matches med rådgiverne under hensynstagen til kundernes livsfase og rådgivernes kvalifikationer.

I 2014 indledte Jyske Bank et samarbejde med GF Forsikring. Se yderligere under punkt 3.1.9.

² www.jyskebank.dk

3.1.2 BRF Kredits historie:

BRF Kredit står for Byggeriets RealkreditFond og blev etableret i 1959. Oprindeligt var formålet at yde kredit til bestemte og godkendte formål, men i 1970 blev realkreditlovingen ændret og BRF Kredit fik tilladelse til at yde generelle realkreditlån.

Ændringen af lovgivningen medførte en del fusioner mellem de danske realkreditinstitutter, og Byggeriets RealkreditFond fusionerede i 1975 med Danmarks ældste realkreditinstitut, Husejernes Kreditkasse. Husejernes Kreditkasse Kjøbenhavn blev stiftet i 1797. Formålet var at finansiere genopbygningen af København, efter en stor brand ødelagde store dele af byen i 1795.³

I 1989 indledte BRF Kredit et samarbejde med EDC-mæglerne. Formålet med samarbejdet var at BRF Kredit kunne bruge EDC-mæglerne som salgskanal for BRF realkreditlån. Samarbejdet fik stor indflydelse på udlånet i BRF Kredit, og udgjorde knap halvdelen af BRF Kredits samlede udlån til private.⁴ Dette samarbejde stoppede foråret 2011, se mere om emnet under punkt 3.3.

I 1990 skiftede Byggeriets Realkreditfond juridisk struktur, og aktiviteterne blev overført til et nyt datterselskab med navnet BRF Kredit A/S. Fonden skiftede navn til BRF Fonden. Årsagen til ændringen var at BRF Kredit kunne drives som et aktieselskab.⁵

I 1995 blev Sven A. Blomberg direktør i BRF Kredit, og BRF Kredit stiftede BRF Bank, som skulle udvide produktpaletten, så kunderne kunne få alle finansielle produkter ved BRF koncernen. Formålet var dels at øge forretningsomfanget med de nuværende realkreditkunder, dels at fastholde kunderne.

³ www.BRF.dk

⁴ www.Boersen.dk

⁵ www.BRF.dk

Indtil da var kundernes bankforbindelse i et pengeinstitut, og hvis rådgiveren i pengeinstituttet kom hele vejen rundt om kundens økonomi, var der en risiko for at miste realkreditlånet til en samarbejdspartner for det pågældende pengeinstitut.

Under Svend A. Blomberg indledte BRF Kredit en række samarbejder med nogle små og mellemstore banker i Danmark. Det var et markant skifte af strategien, og det lykkedes at tiltrække pengeinstitutter som Alm. Brand Bank, Lån & Spar Bank og Handelsbanken. Pengeinstitutterne skulle distribuere BRF realkreditlån til deres privat- og erhvervskunder. Efter en årrække valgte de nævnte pengeinstitutter, Handelsbanken var den sidste i 2009, dog at bryde samarbejdet med BRF Kredit, og i stedet vælge Totalkredit som samarbejdspartner for privatkunderne og DLR Kredit til erhverv.⁶

Dermed var BRF Kredit slået tilbage til start - til primært at bruge EDC-mæglerne og deres egen BRF Bank som distributør, til at sælge BRF realkreditlån. BRF Kredit mærkede den store konkurrence, og i takt med at samarbejdspartnerne skiftede til Totalkreditsamarbejdet, mistede BRF Kredit markedsandele. I 2008 var markedsandelen 11,7 %, men i 2009 var denne faldet til 10,1 %.

Resultaterne var heller ikke med BRF Kredit i 2008 og 2009. Der var markante underskud på hhv. 575 mio. kr. og 858 mio. kr. før skat, hvilket primært skyldes nedskrivninger på beholdningen og nedskrivninger på udlån. I 2010 var der igen overskud. Dette var dog beskedne 21 mio. kr.⁷

Herefter blev strategien ændret igen, da BRF Kredit etablerede fælles funding i foråret 2012. Se yderligere om fælles funding under punkt 3.1.7.2.

BRF Kredit blev ultimo april 2014 lagt sammen med Jyske Bank, og blev derved Danmarks 4. største finansielle institution. Se yderligere om fusionen under punkt 3.1.4.

⁶ www.Finans.dk

⁷ www.BRF.dk

3.1.3 Fælles værdier:

Selvom fusionen mellem Jyske Bank og BRF Kredit blev gennemført i 2014 er værdierne uændret. Jyske Bank og BRF Kredit har fortsat forskellige værdier, selvom det er én koncern.

Jyske Bank tager stadig udgangspunkt i fundamentet fra 1993. Fundamentet fastlagde Jyske Banks værdier, idégrundlag og holdninger. Værdierne er: Åben og hæderlig, anderledes og uhøjtidelig, ægte interesse og ligeværd, handlekraft og vedholdende og sund fornuft. Udover værdierne har Jyske Bank en holdning om at der skal være balance mellem kunderne, medarbejderne og aktionærene i Jyske Bank.⁸ BRF Kredit har fortsat deres egne 5 kerneværdier. Værdierne er: Engagement, ansvarlighed, handlekraft, lønsomhed og helhedssyn.⁹

På baggrund af ovenstående er der sammenfald i handlekraft. Begge organisationer har i mange år ønsket at være handlekraftige og ønsker at kunderne mærker dette. Jeg synes også at der er sammenfald mellem ægte interesse og engagement. Begge parter ønsker at kunderne føler en oprigtig interesse og velvilje. De resterende værdier overlapper i mindre grad eller slet ikke, men alligevel er det tydeligt, at begge koncerner i mange år har haft ensartede værdier. Derfor har medarbejderne i BRF Kredit sandsynligvis haft forholdsvis let ved at indordne sig i Jyske Banks organisation, da værdierne ikke er eller bliver ændret drastisk.

Medarbejderne i Jyske Bank og BRF Kredit har, som mange andre i branchen, vænnet sig til at der løbende kommer nye produkter, centraliseringer, fyringsrunder og at den tætteste samarbejdspartner i løbet af kort tid kan blive den største konkurrent. Det bedste eksempel herpå er Jyske Bank og Nykredit/Totalkredit. I 2003 var de to koncerner meget tætte, men de efterfølgende 10 år kom der flere spændinger, og i sidste ende fusionerede Jyske Bank med BRF Kredit. Nykredits modsvar var at Jyske Bank blev ekskluderet fra Totalkreditsamarbejdet.

⁸ www.jyskebank.dk

⁹ www.brf.dk

3.1.4 Fusion af Jyske Bank og BRF Kredit:

Den 24. februar 2014 offentliggjorde Jyske Bank og BRF Kredit at de fusionerede. Jyske Bank var det fortsættende selskab, med BRF Kredit som datterselskab. Prisen var ca. 7,5 milliarder kr., og blev betalt med aktier i Jyske Bank for ca. 7,4 milliarder kr. plus 100 millioner kr. kontant. Aktierne svarede til 25 % af den samlede aktiekapital i Jyske Bank. Jyske Bank er den 3. største aktør på det danske bankmarked, kun overgået af Danske Bank og Nordea.¹⁰

Ledelsens forventning med fusionen var forventet synergieffekt på sigt på 600 millioner kroner pr. år, fordelt på omkostningsbesparelser på 300 millioner kr. og følgeforretninger på 300 millioner kr. pr. år. Baggrunden for fusionen var at BRF Kredit efter bruddet med EDC-mæglerne var presset på det danske realkreditmarked og med en markedsandel på 7,9 % ultimo 2012 var BRF Kredit det mindste af de 4 realkreditselskaber, der tilbyder boligfinansiering til privatsegmentet i Danmark.¹¹ Efter fusionen var der 4.444 ansatte. Dog sker der en løbende tilpasning, så der pt. er ca. 4.200 ansatte. Det langsigtede mål er at nedbringe antallet af ansatte til ca. 4.000 over de kommende år.¹²

Fusionen ændrede ikke på at Anders Dam fortsat er ordførende direktør i Jyske Bank, mens den hidtidige administrerende direktør for BRF Kredit, Sven A. Blomberg, fik en nyoprettet stilling som viceordførere direktør i koncernen. Derudover blev Sven A. Blomberg medlem af direktionen med ansvar for implementeringen af BRF Kredit.¹³

Jyske Bank A/S har 5 medlemmer af direktionen, og de har hvert sit ansvarsområde.

Anders Dam har ansvar for økonomi og risikostyring, juridisk afdeling, kommunikation og koncerndirektionssekretariatet. Derudover er han ordførende overfor pressen. Sven A. Blomberg har udover ansvaret for BRF Kredit også ansvaret for Private Banking udland og forretningsservice.

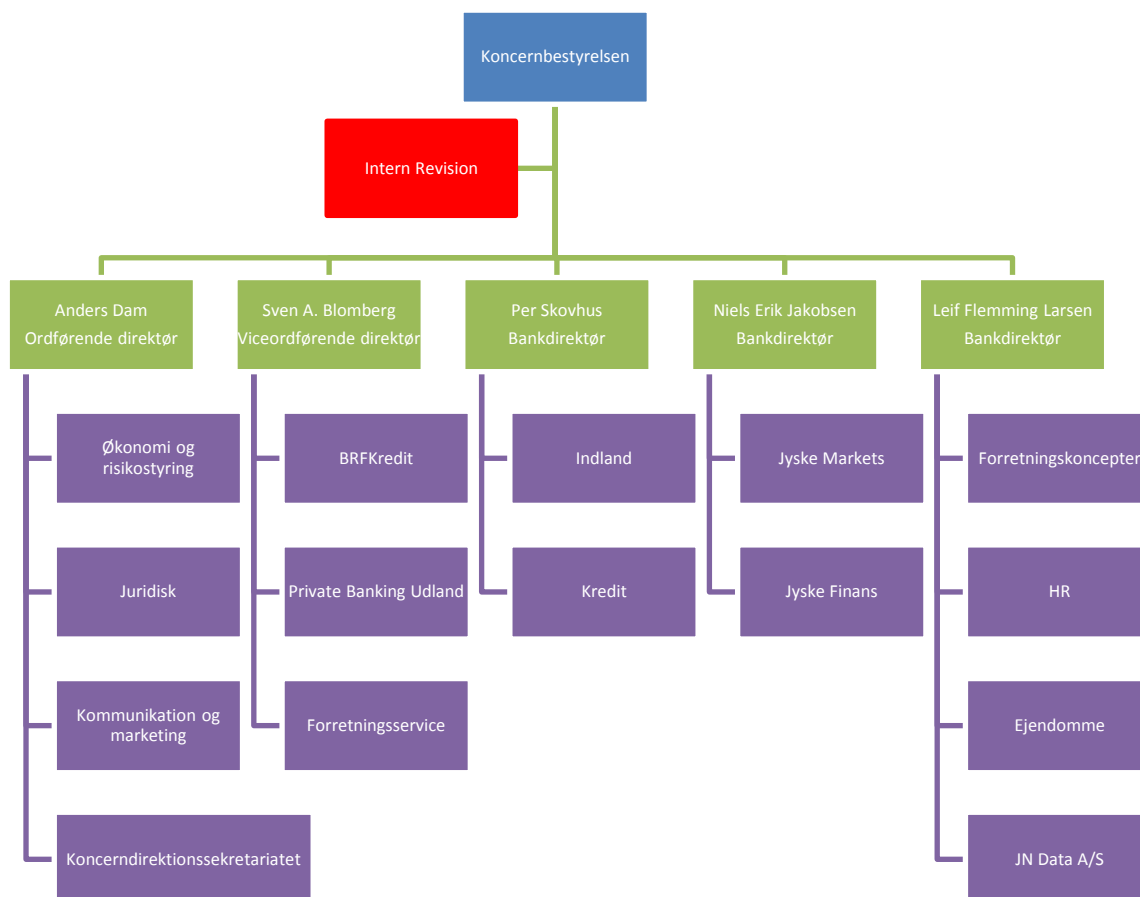
¹⁰ www.Jyskebank.dk

¹¹ www.Realkreditraadet.dk

¹² www.Finans.dk

¹³ www.Jyskebank.dk

Bankdirektør Per Skovhus står for indland og kredit. Bankdirektør Niels Erik Jakobsen har ansvaret for Jyske Markets og Jyske Finans. Bankdirektør Leif Flemming Larsen har fire ansvarsområde; forretningskoncepter, HR, Ejendomme og JN Data.



Figur 1: Organisationsdiagram for Jyske Bank koncernen, egen tilvirkning p.b.a. Jyskebank.dk.¹⁴

Fusionen har medført at BRF Kredit har fået en effektiv salgskanal, som de har manglet siden bruddet med EDC-mæglerne i 2011. BRF Kredit opnåede ligeledes en bedre rating fra rating bureauerne pga. øget volumen og forbedrede nøgletal. Det forbedrede kurserne og dermed produkterne til kunderne.

¹⁴ www.Jyskebank.dk

Jyske Bank blev ved fusionen væsentligt bedre stillet, da de nu har en ”full service” bank, som er totalleverandør med hele produktpaletten til deres kunder, med realkreditlån fra egen koncern. Jyske Bank/BRF Kredit får dermed en oplagt mulighed for at tage nye markedsandele og hente kunder fra konkurrenterne på realkredit- og pengeinstitut markederne. Derudover opnår Jyske Bank selvstændighed fra Totalkredit og bestemmer fremover selv, om der skal ske prisændringer eller udvikles nye produkter eller systemer. Jyske Bank vil fortsat have fokus på at øge markedsandelen. Dette skal primært ske via boligprodukter, som skal udbydes eller findes igennem BRF Kredit.

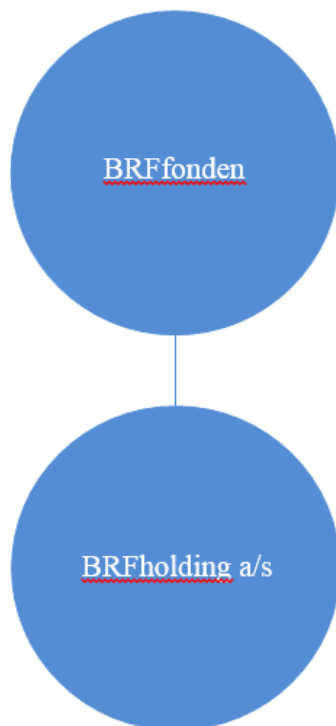
3.1.5 Jyske Bank/BRF Kredit ejerforhold:

Jyske Bank A/S er et aktieselskab, noteret på fondsbørsen i København på OMX C20 indekset, og BRF Kredit er et datterselskab. Der er ca. 95.040.000 stk. Jyske Bank aktier, fordelt på ca. 210.000 aktionærer. Pr. 03.04.2015 var kursen 298,1 kr. pr. aktie, hvilket giver en markedsværdi på ca. 28.331.424.000 kr.¹⁵

Efter fusionen ejer BRFFholding, og dermed BRFFonden, 25 % af aktierne i Jyske Bank A/S. Dog har BRFFholding ikke en indflydelse, der matcher ejerandelen. Årsagen er at der er stemmebegrænsning i Jyske Bank, i form af at én aktionær max. kan afgive 4.000 stk. stemmer, svarende til 4.000 aktier. BRFFholding er dermed blev en stor aktionær i Jyske Bank, men har ikke større indflydelse ved en afstemning på generalforsamlingen end en privatperson med 4.000 stk. aktier i Jyske Bank.¹⁶

¹⁵ www.Euroinvestor.dk

¹⁶ www.Jyskebank.dk



Figur 2: Ejerstruktur i BRFholding, egen tilvirkning p.b.a. BRF.dk.¹⁷

BRFholding har ingen aktionærer, da det er en selvejende institution. Det eneste formål BRFholding har, er at drive en virksomhed med fokus på realkreditudlån. BRFfonden er enejer af BRFholding A/S.¹⁷

BRFholding har ikke mulighed for at realisere aktierne i Jyske Bank A/S til rede kontanter på én gang, men er underlagt en række betingelser for hvornår der må sælges aktier og hvor mange der må sælges. I 2015 og 2016 må BRFholding, hvis de ønsker, sælge op til 1 % af aktierne i Jyske Bank A/S. I 2017 og 2018 må der sælges op til 5 % af aktierne i Jyske Bank A/S, hvilket betyder at BRFholding, hvis de sælger det maksimale antal aktier, i 2019 stadig ejer 13 % af koncernen.¹⁸

¹⁷ www.BRF.dk

¹⁸ www.Finanswatch.dk

BRFholding har som udgangspunkt intet behov for at sælge aktierne i Jyske Bank, da der ikke er noget formål med at realisere aktierne til kontanter. BRFholding har kun det ene formål at drive en virksomhed med fokus på realkreditudlån, så hvis aktierne sælges, skal BRFholding i teorien bruge provenuet til at købe sig ind i et andet realkreditselskab.

For at fusionen blev accepteret, tilkendegav Jyske Bank en hensigtserklæring om, at kandidater som BRFholding opstiller til repræsentantskabet og bestyrelsen, bliver anbefalet af Jyske Bank. Dermed vil BRFholding have indflydelse i bestyrelseslokalet, men der er ikke tale om faste pladser i bestyrelsen, selvom det var en del af den oprindelige aftale. Dette fungerede i praksis på den ekstraordinære generalforsamling den 10. april 2014, hvor BRFholding blev repræsenteret i bestyrelsen og i repræsentantskabet.¹⁹

3.1.6 Jyske Bank/BRF Kredit markedssituation på boligmarkedet:

Jyske Bank har, efter fusionen med BRF Kredit, omtalt sig selv som ”boligejernes bank”. Baggrunden herfor er strategien om at få et bedre greb på boligmarkedet i Danmark. Der er et stort potentiale på boligmarkedet, da Jyske Bank har mulighed for at omlægge kundernes Totalkredit lån til egen koncern. Det er her, fusionen skal give en økonomisk gevinst for koncernen, samtidig med at det ikke går ud over de andre dele af koncernens forretningsområder. Jyske Bank/BRF Kredit er den 3. største koncern på det danske bankmarked, kun overgået af Danske Bank og Nordea. BRF Kredit er den mindste spiller på realkreditmarkedet.

Boligmarkedet er præget af hård konkurrence og rentesatsen på pengeinstitutters boliglån er under pres. Seneste udspil kommer fra Nykredit, der pr. 01.04.2015 indførte et kundeprogram, hvor de bedste helkunder kan få et boliglån indenfor 100 % af ejendommens værdi til 5 % i rente.²⁰ Jyske Bank tilbyder et boliglån, på tilsvarende betingelser, til samme rentesats som Nykredit.

¹⁹ www.Finanswatch.dk

²⁰ www.Nykredit.dk

Toplinjen er under pres, hvilket primært skyldes at danskerne sparer for meget op og låner for lidt. Dermed står Jyske Bank, som mange af konkurrenterne, med et likviditetsoverskud. Jyske Bank står solidt på markedspladsen og har mulighed for at fokusere på synergier med BRF Kredit, eksempelvis via nye bankboliglån, fremfor mere drastiske nedskæringer. Jyske Bank forsøger fortsat at skille sig ud fra de andre aktører på markedspladsen ved at vækste, fremfor at slanke yderligere.²¹

BRF kredit er den mindste af udbyderne af realkreditlån til privatsegmentet i Danmark. Konkurrenterne er Realkredit Danmark, Nordea Kredit og Nykredit/Totalkredit. Markedssituationen for BRF Kredit er blevet drastisk ændret med fusionen med Jyske Bank. Som et datterselskab for Jyske Bank har BRF Kredit fået et velfungerende distributionsnet i hele landet og ratingen er forbedret. Se yderligere om fusionen under punkt 3.1.4.

BRF Kredit har fastholdt sine mobile rådgivere efter fusionen med Jyske Bank. De mobile rådgivere har i flere år fungeret som eneste distributionskilde til BRF Kredit, da der ikke var andre samarbejdspartnere. De mobile rådgivere kører ud til kundeemner og har bemyndigelse til at vurdere boligen og kundeemnets økonomi på stedet. Når de forlader et kundeemne, er der afleveret et oplæg til bank/realkreditskifte til BRF Bank/BRF Kredit. Efter fusionen er det med et tilbud om at blive kunde i Jyske Bank/BRF Kredit. Jeg vurderer at konceptet har været meget velfungerende, og at det er årsagen til at konceptet er fastholdt.²²

3.1.7 Jyske Bank/BRF Kredits produkter:

Jyske Bank leverer finansielle løsninger til Privat, Private Banking og Erhverv med udgangspunkt i Danmark. Privatdelen tilbyder primært produkter indenfor bolig, investering og pension. Jyske Bank har alle de produkter som privatkunder i Danmark efterspørger, enten i egen organisation eller ved en samarbejdspartner. Se yderligere om samarbejdspartnere under punkt 3.1.9.

²¹ www.Information.dk

²² www.Business.dk

Efter fusionen med BRF Kredit tilbyder Jyske Bank boligfinansiering på realkreditlignende vilkår. Jyske Banks bankboliglån har færre omkostninger, og dermed lavere ÅOP, end realkreditudbydernes tilsvarende produkter.²³ Jyske Banks bankboliglån uddybes under punkt 3.1.7.1.

BRF Kredits produktpalette ligner meget de andre deltagere på realkreditmarkedet i Danmark. Konkurrenterne er fortsat Nykredit, Realkredit Danmark og Nordea Kredit. Der er 3 hovedtyper af realkreditlån og alle typer har fordele og ulemper. Realkreditlåne kan være med fast rente, variabel rente eller med renteloft. Alle lånetyperne kan kombineres med op til 10 års afdragsfrihed.²⁴

Udover renten på et realkreditlån skal kunden betale en bidragssats. Bidragssatsen er en procentdel af lånet som realkreditinstituttet tjener for at administrere lånet. Bidragssatsen varierer alt efter lånetype, afdragsfrihed og belåningsgrad. Det er markant billigere at have et lån med fast rente, lav belåningsgrad og afdrag end variabel rente, høj belåningsgrad og afdragsfrihed.

	Fastforrentet lån		Flexlån	
	Med afdrag	Uden afdrag	Med afdrag	Uden afdrag
Belåning 0-80%				
BRF Kredit	0,6125%	0,8875%	0,8500%	1,0750%
Nykredit/Totalkredit	0,6125%	0,8875%	0,7500%	1,1250%
Nordea Kredit	0,6500%	0,9000%	0,8000%	1,1500%
Realkredit Danmark	0,6812%	1,0064%	0,8564%	1,1816%
Jyske Bankboliglån	0,6100%	0,8400%	0,7500%	1,0300%

Tabel 1: Sammenligning af udbydernes bidragssatser efter lånetype og afdragsfrihed, egen tilvirkning p.b.a. mybanker.dk.²⁵

²³ www.Politiken.dk

²⁴ www.Realkreditrådet.dk

²⁵ www.Mybanker.dk

Som tabel 1 viser, er der ikke en enorm forskel på bidragssatsen på realkreditlån i Danmark. Jyske Banks priser ligger meget tæt på Totalkredits, uanset lånetypen. Realkredit Danmark har de højeste bidragssatser. Det er ikke et krav at man skal være kunde i BRF Bank eller Jyske Bank for at optage et BRF realkreditlån, men for at optage et bankboliglån i Jyske Bank skal man være helkunde.

3.1.7.1 Jyske Banks bankboliglån:

Jyske Bank lancerede i december 2013 bankens nye boliglånsprodukter. Indtil generalforsamlingen i Jyske Bank pr. 25.03.2015, er der udbetalt lån for 40,5 milliarder kroner. Denne store mængde lån er primært kommet fra opsagte Totalkredit lån og nye udlån til boligkøbere. Lånene fra Totalkredit er primær fastforrentet lån, der opsiges og nedkonverteres til termin eller variabelt forrentet lån, der opsiges til refinansiering. Lånene bliver efterfølgende finansieret med fælles funding igennem BRF Kredit. Der er fokus på fælles funding under punkt 3.1.7.2.²⁶

Lånene ligner til forveksling et realkreditlån og boligen kan som udgangspunkt belånes på samme måde, op til 80 % belåning i ejerboliger og 60 % i fritidsboliger. Bankboliglånet kan optages som et refinansieringslån, med hhv. 1, 3 og 5 år til refinansiering eller som et lån med fast rente. Navnet er Jyske F1/F3/F5 for refinansieringslånene og Jyske L30 for fast rente. Løbetiden kan variere fra 11 til 30 år, med afdragsfrihed i op til 10 år.²⁷

Det er et ufravigeligt krav at man er helkunde i Jyske Bank, for at lånet kan etableres. Dette begrundes med at det er et lavmarginalprodukt, og at det er nødvendigt at have alle kundens forretninger, for at der er en fornuftig indtjening på engagementet. Dette medførte at FinansWatch i en artikel pr. 22.05.2014 kaldte bankboliglånet for et ”bonusprogram på jysk”. Argumentet var, at bankboliglånet kun var for kunder i Jyske Bank og skulle bruges til at tiltrække nogle gode kunder fra andre realkreditinstitutter pga. lavere priser.²⁸

²⁶ www.Jyskebank.tv

²⁷ www.Jyskebank.dk

²⁸ www.Finanswatch.dk

I 2014 og 2015 tager Jyske Bank ikke et etableringsgebyr, når det er en ren omlægning fra et realkreditselskab til Jyske Banks eget produkt. Dermed skal kunderne kun betale et opsigelsesgebyr til det nuværende realkreditinstitut og for evt. tinglysning. Hvis det er en ren omlægning og lånet er tinglyst efter 01.07.2007 vil der ikke være nogen tinglysningsafgift jf. lov om afgift af tinglysning. Dette kaldes hovedstolsprincippet.²⁹

Yderligere er der på rentetilpasningslån, som Jyske F1, ikke et kursfradrag/refinansieringsgebyr og på Jyske L30 er der ingen kurtage. I Totalkredit er kursfradraget 0,3 % for F1 lån og kurtagen på fastforrentet lån er 0,15 % af lånets værdi.³⁰

3.1.7.2 Fælles funding:

Fælles funding er en aftale som Jyske Bank og Sydbank i foråret 2012 indgik med BRF Kredit.³¹ Efterfølgende er fælles funding også introduceret hos Ringkøbing Landbobank og Arbejdernes Landsbank.

Fælles funding går ud på at lån til private, med tinglyst pant indenfor 80 % i ejerboliger og 60 % i fritidsboliger, kan SDO-finansieres igennem BRF Kredit. Ved at funde lånene igennem BRF Kredit, får obligationerne triple A-rating og kan dermed finansieres på lige fod med andre realkreditlån.

Fælles funding bruges til at finansiere sig langsigtet, så kapitalen i pengeinstituttet ikke belastes af udlånet. Dermed kan pengeinstituttet tilbyde kunderne 30-årige lån, uden selv at binde kapital i perioden. Dette er meget væsentligt, da det ellers er meget dyrt at funde sig så langsigtet. Ved Jyske F1 er der en ubalance i løbetiden, da lånet er langsigtet, men renten fastsættes kortsigtet. Dermed er denne type lån en væsentlig del af fælles funding projektet.

²⁹ www.Tax.dk

³⁰ www.Totalkredit.dk

³¹ www.BRF.dk

Efter BRF Kredit har fusioneret med Jyske Bank, har Sydbank, Ringkøbing Landbobank og Arbejdernes Landsbank kappet båndet til BRF Kredit. Dermed er Jyske Bank det eneste pengeinstitut, der benytter BRF Kredit til fælles funding. Baggrunden er at de omtalte pengeinstitutter har lavet en tilsvarende fundingaftale med Totalkredit, og derefter er aftalen med BRF Kredit blevet annulleret.³²

3.1.8 BRF Køberrådgivning:

BRF Kredit indledte i 2012 et koncept kaldet BRF Køberrådgivning. Formålet er at privatkunder kan få juridisk rådgivning, køberrådgivning og byggeteknisk rådgivning ved et boligkøb. Køberrådgivning er opfundet for at privatpersoner, der køber en bolig, kan få den fulde rådgiverpakke på én gang, og henvender sig især til førstegangskøbere.

Køberrådgiveren er reelt en privatrådgiver i BRF Kredit, der sikrer at økonomien er i orden og koordinerer med boligadvokaten og den byggetekniske rådgiver. Køberrådgiveren rådgiver om valg af låntype, sikrer en samlet finansiering af købet og hjælper med at give et økonomisk overblik.

Den juridiske rådgivning består af en boligadvokat, der gennemgår købsaftalen, udarbejder refusionsopgørelsen og skriver skødet. Det vil give samme resultat, hvis kunden selv tilknytter en advokat ved et boligkøb, dog bliver der løbende koordineret med køberrådgiveren.

Den byggetekniske rådgiver undersøger boligens stand, og ser kritisk på rapporterne om huset ved handlen og beskriver, hvad det koster at udbedre de eventuelle, skader der er på huset. Rapporterne er tilstands-, elinstallations- og energirapporter om huset. Det er præcis det samme, som at kunden selv tilknytter en byggeteknisk rådgiver ved et boligkøb, dog bliver der løbende koordineret med køberrådgiveren.³³

³² www.Boersen.dk

³³ www.BRF.dk

Prisen for køberrådgivning starter på 13.000 kr. for køberrådgiveren og boligadvokaten. Det er én pakke, og prisen dækker køberrådgiveren og boligadvokaten i én handel. Hvis man ønsker den byggeteknisk gennemgang af huset koster dette yderligere 5.400 kr.

Selvom BRF Køberrådgivning på papiret ikke er revolutionerende, har Jyske Bank efter fusionen med BRF Kredit valgt at beholde konceptet. Der bliver fortsat reklameret flittigt for konceptet, og jeg vurderer at det må være et godt argument for at der er et økonomisk afkast på konceptet, og at det er bæredygtigt på sigt.

En boligkøber kunne reelt selv lave denne pakke med tre-i-en konceptet. Hvis køberen aftaler finansieringen med bankrådgiveren, ansætter køberen en advokat til det juridiske og en fagmand til at gennemgå ejendommen. Dog får kunden serveret hele pakken på én gang og kunden kender prisen på forhånd. Det vurderer jeg, er medvirkende til at en kunde vil vælge BRF Køberrådgivning, selvom kunden måske kunne få de 3 tilsvarende produkter til en lavere pris.

3.1.9 Hvilke samarbejdspartnere Jyske Bank/BRF Kredit har i dag:

Jyske Bank/BRF Kredit har samarbejdspartnere indenfor forskellige områder, for herved at kunne tilbyde kunderne en komplet produktpalette. Tidligere var Jyske Banks vigtigste samarbejdspartner Totalkredit, i dag er BRF Kredit i koncernen, og samarbejdspartnere bliver ikke benyttet i samme grad. Jyske Bank er medejer af Letpension, så livsforsikringer tegnes herigennem.³⁴

På mæglerområdet har Jyske Bank ikke en landsdækkende aftale, men nogle få lokale aftaler. Tidligere var der en del henvisningsaftaler med Nybolig mæglerne, men efter bruddet med Totalkredit er dette samarbejde stoppet. Nu samarbejder Nybolig mæglerne med Nykredit og de andre pengeinstitutter fra Totalkreditsamarbejdet.

³⁴ www.Letpension.dk

Jyske Bank offentliggjorde april 2014 samarbejde med GF Forsikring. Jyske Bank manglede en samarbejdspartner på forsikringsområdet, og GF Forsikring ønskede en partner, der kunne levere emner med forsikringsbehov indenfor bolig, bil, indbo og ulykke. Jyske Bank kunne bruge samarbejdet til at indhegne kunderne, så de ikke fik tilbud fra konkurrenternes samarbejdspartnere med i forsikringspakken. Det er et envejs henvisningssamarbejde, hvor Jyske Bank henviser emner, men ikke modtager nogle retur. Til gengæld får Jyske Bank en kontant afregning.³⁵

Ifølge BRF Kredits hjemmeside, samarbejder BRF Kredit med EDC-mæglerne, men det samarbejde er ophørte i 2011. Se yderligere om det tidligere samarbejde under punkt 3.3. BRF Kredit samarbejder fortsat med RealMæglerne og nogle mindre mæglerkæder. Dette samarbejde er dog ret stilfærdigt, og der henvises ikke i særlig høj grad. Indtil fusionen med Jyske Bank var dette samarbejde dog eneste salgskanal for BRF Kredit.³⁶

Samarbejdet med GF Forsikring blev offentliggjort før rådgiverne blev orienteret, og derfor startede henvisningerne til GF Forsikring først i efteråret 2014. Da samarbejdet er så nyt har jeg ikke mulighed for at vurdere om det bliver en succes, men det er et af fokusområderne ude i afdelingerne.

Jyske Bank/BRF Kredit har en strategi om ikke at involvere sig direkte i ejendomsformidling. Jyske Bank/BRF Kredit giver ikke juridisk eller skattemæssig rådgivning. Derudover kan det være en rigtig god ide at søge køberrådgivning ved en mægler eller gennemgå ejendommen med en byggesagkyndig. Hvis kunderne spørger ind til ovenstående, henvises de til at spørge fagfolk.

³⁵ www.Finanswatch.dk

³⁶ www.BRF.dk

3.2 EDC-mæglernes historie og værdier:

EDC-mæglerne er landets største og ældste ejendomsmæglerkæde med 230 selvstændige butikker og ca. 1.200 medarbejdere. Markedsandelen var i 2014 ca. 22 %.³⁷ EDC-mæglerne står for Ejendomsmæglernes Data Centrum og blev oprettet i 1971. EDC-mæglerne formidler køb og salg af alle typer af ejendomme og henvender sig både til privat og erhverv. I 2005 fusionerede EDC-mæglerne med Feriepartner Danmark, der er en kæde af selvstændige lokale feriehusbureauer.³⁸

Værdierne er Faglighed, Initiativ og Troværdighed. EDC-mæglerne har en høj servicestandard, et godt brand og en stor kendskabsgrad. Derfor stemmer værdierne med høj faglighed og troværdighed godt overens med virkeligheden. EDC-mæglerne sætter det lokale i centrum, og det er meget vigtigt for kæden at mæglerne er lokale og kender området. Dermed kan mægleren sætte den rigtige pris på boligen.³⁹

3.2.1 EDC-mæglernes ejerforhold:

EDC-mæglerne er, som den eneste større aktør på det danske ejendomsmæglermarked, ikke ejet af et pengeinstitut eller et realkreditinstitut, men er drevet som et aktieselskab. Hver enkelt indehaver ejer sin egen butik og en aktie i EDC-mæglerne. EDC-mæglernes struktur, med selvstændige mæglere, gør at en indehaver selv kan træffe beslutningen om at forlade kæden, hvis indehaveren ønsker dette.

Denne ejerstruktur gør, at et opkøb praktisk talt er umuligt. Det vil kræve at f.eks. Jyske Bank købte EDC-mæglernes butikker og EDC navnet, med risiko for at mæglerne skifter til en konkurrent. Man kan købe navn og bygninger, men ikke medarbejderne. Prisfastsættelsen vil blive individuel for hver enkelt butik, og jeg vurderer at det er scenario der aldrig kommer til at finde sted.

³⁷ www.Fyens.dk

³⁸ www.EDC.dk

³⁹ www.EDC.dk

3.2.2 EDC-mæglerenes markedssituation:

EDC-mæglerne er den største aktør på ejendomsmæglermarkedet i Danmark. Branchen består af 4 store etablerede mæglerkæder, og mange mindre udbydere, meget lig pengeinstitut sektoren i Danmark. EDC-mæglerne består af 231 selvstændige butikker, som det fremgår af punkt 3.2.1. Det er meget forskelligt fra de 3 andre store konkurrenter på markedspladsen, der alle er en franchise-kæde, ejet af et pengeinstitut.

Kæde	Antal butikker i kæden	Antal mæglere i kæden	Ejerforhold
EDC	231	598	Selvstændige butikker
Nybolig	219	457	Franchise-kæde ejet af Nykredit
<u>home</u>	179	405	Franchise-kæde ejet af Danske Bank
Danbolig	144	339	Franchise-kæde ejet af Nordea

Figur 3: Ejerforholdet i mæglerbranchen i Danmark.⁴⁰

De 4 store mæglerkæder er kvalitetsbevidste, men tager sig også godt betalt for at sælge et hus. Derfor er der de senere år kommet et større fokus på billigere modeller, for salg af privat fast ejendom. Til at starte med var det udbydere som Robinhus, hvor sælger selv skal fremvise boligen for en evt. køber. Det spare mægleren for fremvisninger, og dermed bliver salæret lavere. Robinhus sørger for markedsføring, forhandlinger, laver købsaftalen og gennemfører salget.⁴¹

Seneste mulighed er hvor sælger selv skal stå for hele salget. Konceptet hedder selvsalg, og sælgeren står selv for markedsføring, sætte salgsprisen, stå for fremvisning og evt. forhandlinger.

⁴⁰ www.EDC.dk

⁴¹ www.Robinhus.dk

Sælger skal også bestille selv rapporterne for ejendommen. Til slut ansættes en advokat til at lave købsaftalen og stå for det juridiske. Det er en væsentlig billigere måde at sælge en ejendom på, men man skal selv gøre arbejdet og det kan skræmme nogle potentielle købere væk at ejendommen fremvises af sælger.⁴²

De billigere måder at sælge ejendomme på, er en konkurrent til de etablerede mæglere. Jeg vurderer at en køber skal have en markant økonomisk fordel, for at vælge en ejendom der er udbudt via selvsalg, fremfor en etableret mægler. Dermed vurderer jeg, at en sælger får den rette pris for ejendommen og den rette rådgivning i salgsprocessen, ved at vælge en etableret ejendomsmægler.

3.2.3 EDC-mæglernes produkter:

EDC-mæglerne tilbyder ”solgt eller gratis”, undtaget tilstandsrapport og energimærket, som mægler ikke må betale jf. lovgivningen. Mange mæglere benytter konceptet, som går ud på at mægleren sætter boligen til salg, og hvis boligen ikke sælges inden for en given periode, kan sælger kvit og frit tage boligen af markedet igen. Alternativt kan sælger skifte mægler eller forlænge aftalen med nuværende mægler i en ny begrænset periode.⁴³

3.2.4 EDC-mæglernes køberkatalog:

EDC-mæglerne har på deres hjemmeside et køberkatalog for boligsøgende i Danmark. Hvis man opretter en profil, og indtaster de kriterier, man ønsker for ens kommende bolig, så ser man først og fremmest, hvad der pt. er til salg. Men derudover vil man efterfølgende modtage mails med informationer om nye boliger, der bliver sat til salg. Det er boliger, der bliver sat til salg ved alle mæglere i Danmark, og ikke blot nye boliger, der kommer til salg ved en EDC-mægler.⁴⁴

⁴² www.Selvsalg.dk

⁴³ www.EDC.dk

⁴⁴ www.EDC.dk

Udover de automatiske mails, har en EDC-mægler mulighed for ringe og få en dialog med opretteren af profilen. Det kan være at EDC-mægleren har et skuffesalg, som er oplagt eller at EDC-mægleren ønsker at være proaktiv overfor den boligsøgende.

3.2.5 EDC-mæglernes samarbejdspartnere i dag:

EDC-mæglerne samarbejder med 6 pengeinstitutter. Det er Lån & Spar Bank, Nordjyske Bank, Sydbank, Ringkøbing Landbobank, Sparekassen Fyn og Jutlander Bank. Samarbejdet er regionalt, altså har den enkelte mæglerbutik én eller to lokale filialer af de nævnte pengeinstitutter, som de kan henvise til. Argumentet for henvisning er at samarbejdspartnerne kan give rådgivning og hjælpe med at komme hele vejen rundt om et boligkøb eller salg. På forsikringssiden samarbejder EDC-mæglerne med Gjensidige forsikring.⁴⁵

Det er vigtigt for EDC-mæglerne at være lokale, også selvom de samarbejder med et pengeinstitut der ikke er lokalt forankret. Pengeinstituttet kan godt ligge 30-40 km. fra mæglerens område, selvom der er et ”lokalsamarbejde” med en EDC-mægler. Jeg vurderer at det er vigtigere for en mægler at være lokal ift. et pengeinstitut. Mægleren har behov for at have fingeren på pulsen i lokalområdet, for at sikre at boligsælgerne kontakter mægleren når de skal udbyde ejendommen. Det er markant nemmere for et pengeinstitut at have kunder der ligger geografisk langt væk, end en ejendomsmægler.

3.3 Tidligere samarbejde mellem EDC-mæglerne og BRF Kredit:

Foråret 2011 stoppede samarbejdet mellem EDC-mæglerne og BRF Kredit i kølvandet på finanskrisen. Samarbejdet var etableret i 1989 og udgjorde knap halvdelen af BRF Kredits samlede udlån til private.⁴⁶

⁴⁵ www.EDC.dk

⁴⁶ www.Boersen.dk

Der blev udsendt en fælles meddelelse om at bruddet skete i fordragelighed, og begrundelsen var at organisationerne havde forskellige strategier for fremtiden.⁴⁷ Resultaterne var ikke tilfredsstillende for parterne, og formand for EDC-kæden Poul Erik Bech fortalte efterfølgende at BRF Kredit var for lille til EDC-mæglerne, og at det var EDC-mæglerne, der ønskede at stoppe samarbejdet.⁴⁸

Poul Erik Bech fortalte at EDC-mæglerne og BRF Kredit var kommet meget forskelligt gennem finanskrisen. BRF Kredits rating var nedgraderet af ratingbureauerne og det betød at kurserne på obligationer var lavere, sammenlignet med konkurrenterne. Derudover var bidragssatserne højere. BRF Kredit stod dermed uden salgskanaler.

Siden fusionen mellem Jyske Bank og BRF Kredit har forholdet været i bedring, og EDC-mæglerne har siden efteråret 2014 arbejdet som freelancere, til boligvurderinger for Jyske Bank/BRF Kredit.

⁴⁷ www.NPinvestor.dk

⁴⁸ www.Finanswatch.dk

4.0 Præsentation af en henvisningsaftale:

En henvisningsaftale er en formidlingsaftale imellem en mægler og en bank. Aftalen er i bund og grund meget simpelt konstrueret. En mægler kan henvise et emne der har været ude på en boligfremvisning til et pengeinstitut, og pengeinstituttet kan modsat henvise kunder der ønsker at handle bolig. Dermed får begge parter tilgang til bolighandler.

I dag har både Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne lokalaftaler med utallige udbydere. Det er på baggrund af hvilke aktører, der er i lokalområdet, altså tæt på hhv. filialerne og mæglerne. Formålet med samarbejdet er at begge parter kan få et merudbytte ved at lave en landsdækkende aftale.

Samarbejdet er altså udelukkende en formidlingsaftale, hvor emner bliver henvist vertikalt. Derefter er det modparten der skal arbejde for at få forretningen i hus. Formålet for mægleren er at banken henviser nogle kunder der er klar til at købe et hus, eller nogle kunder der ønsker at sælge deres hus. Dermed er der mulighed for at mægleren kan få solgt et af de huse mægleren har til salg, eller få endnu en ejendom til salg. For banken er formålet at de kan screene nogle kundeemner, og dermed forhåbentlig få nogle nye kunder på bøgerne – samtidig med at banken finansiere et boligkøb.

Det er altså en gensidig formidlingsaftale, og parterne får kun noget ud af aftalen hvis der er henvisninger. I aftalen kan der også være en kontant præmie pr. henvisning, som en formidlingsprovision. Dette giver et ekstra incitamentet til at henvise emner.

Jeg forudsætter at Jyske Bank/BRF Kredit skal have markedsføringsmateriale fra EDC-mæglerne i afdelingerne, og at EDC-mæglerne skal have markedsføringsmateriale fra Jyske Bank/BRF Kredit modsat. Rådgiverne i Jyske Bank/BRF Kredit og mæglerne fra EDC får dermed hinandens produkter på hylderne, med det formål at det skal give et mersalg.

4.1 Et godt match:

Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne er et godt match på baggrund af følgende parametre:

- De største ledige aktører på modsatte markedsplads, jf. figur 3 og punkt 3.1.4.
- Begge parter har et godt og kendt brand.
- Parterne har høje servicestandarder og er ikke kendt for lavprisprodukter, som f.eks. Robinhus.
- EDC-mæglerne og BRF Kredit kender hinanden fra et langvarigt samarbejde. Parterne har været igennem en skilsmisse og nu samarbejder de igen.
- Økonomisk gevinst jf. punkt 11.0.

4.2 Konkurrenterne henviser til samarbejdspartnere:

Et samarbejde mellem et pengeinstitut og en mæglerkæde er ikke nyt, og som det fremgår af figur 3, har de tre største konkurrenter på mæglermarkedet i Danmark også ejerforhold med pengeinstitutter. De henviser kunder, præcis som Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne skal til i forbindelse med denne opgave.

FinansWatch satte fokus på emnet i en artikel den 26.02.2015. Af artiklen fremgår det at der føres statistik for henvisningerne mellem samarbejdspartnerne, men at det ikke er noget, der oplyses til pressen. Dog fandt de oplysningerne på Danske Bank og Nordea, men ikke Nykredit.

Danske Bank henviste i 2010 hele 9.314 kunder til HOME, og modtog 5.755 emner modsat. For Nordea var tallene 9.612 henvisninger til Danbolig, og 8.020 den anden vej. Det er hemmeligt hvor mange af disse, der hhv. får boligen solgt/købt igennem mægleren og bliver kunder i pengeinstituttet, men fakta er at det er mange henvisninger pr. år.⁴⁹

⁴⁹ www.Finanswatch.dk

4.3 Konkurrenternes tal bruges til at finde målsætning:

Ovenstående tal kan bruges som guideline til at sætte en målsætning, for antallet af henvisninger mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne. Dog skal der tages forbehold for størrelsen bankerne imellem, markedsandel og hvor stor mæglerkæden er.

Danske Bank og Nordea Bank Danmark er væsentligt større pengeinstitutter end Jyske Bank. Selvom ovennævnte pengeinstitutter og Jyske Bank er gruppe 1 pengeinstitutter og udnævnt til SIFI, er balancen for hhv. Danske Bank og Nordea Bank Danmark ca. 8 og 3 gange større end Jyske Bank.⁵⁰

Målt på markedsandel er Jyske Bank ikke helt så langt bagefter. Danske Bank har en markedsandel på 27,2 %, Nordeas er 23,3 % og Jyske Banks markedsandel er 7,1 %. Dermed er de nævnte pengeinstitutter ca. 3,9 og 3,3 større end Jyske Bank.⁵¹

Målt på antallet af afdelinger er Jyske Bank næsten på omgangshøjde med konkurrenterne. Jyske Bank har 101 afdelinger, hvor Danske Bank har 159 og Nordea Bank Danmark har 185 filialer.⁵²

Med de ovenstående oplysninger i mente, vurderer jeg at mæglerne er lidt bedre til at henvise til samarbejdspartnerne, end omvendt. Årsagen er at der er væsentlig flere bankrådgivere pr. filial, end der er mæglere pr. mæglerbutik. Det er flot at Danbolig kan henvise 8.020 emner til Nordea, når der blot er 144 Danbolig butikker i Danmark jf. figur 3. Dog klarer home sig ikke helt så godt, de har 179 butikker, men i 2010 henviste de samlet 5.755 kunder til Danske Bank.

⁵⁰ www.Finansraadet.dk

⁵¹ www.Finanswatch.dk

⁵² www.Finanswatch.dk

På baggrund af ovenstående oplysninger, bliver målsætningen i samarbejdet imellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne 4.000 gensidige henvisninger pr. år. Altså skal Jyske Bank/BRF Kredit henvise mindst 4.000 kunder, der ønsker at sælge eller købe bolig, og EDC-mæglerne skal henvise mindst 4.000 emner den anden vej.

EDC-mæglerne har 231 butikker i kæden, så de burde have mulighed for at henvise mindst det samme antal som HOME og Danbolig. Jyske Bank/BRF Kredit har 101 afdelinger, og vil på baggrund af oplysningerne om henvisninger i Danske Bank/Nordea være den part, der bliver mest udfordret af målsætningen. Dog anses det for at være realistisk, da Jyske Bank/BRF Kredit skal henvise halvdelen af hvad konkurrenterne kan, med mere end halvdelen af deres afdelinger i antal.

5.0 Fordele ved henvisningsaftalen mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne:

I det følgende beskriver jeg hvorledes Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne kan lave et fælles koncept med fordele for begge parter.

Fordele for Jyske Bank/BRF Kredit er:

- Adgang til boligsøgende, der henvises fra EDC-mæglerne. I forbindelse med at en EDC-mægler fremviser en bolig til boligsøgende, drøfter mægleren forhåndsgodkendelse samt hvilket pengeinstitut, den boligsøgende benytter. EDC-mæglerne kan blive en god distributionskanal for Jyske Bank/BRF Kredit.
- EDC-mæglerne kan ansættes til at lave ejendomsvurderinger for Jyske Bank/BRF Kredit. Specielt ejendomsvurderinger har været en flaskehals for Jyske Bank/BRF Kredit ifm. omlægningen af lån fra Totalkredit til Jyske Banks eget produkt i 2014 og 2015. Når antallet af lån, der omlægges fra Totalkredit aftager, vil behovet for ejendomsvurderinger aftage tilsvarende, da Jyske Bank/BRF Kredit fortsat har egne vurderingsmænd.
- Jyske Bank/BRF Kredit behøver ikke en vurdering ved et boligkøb, hvis mægleren er en EDC-mægler. Dette vil spare en vurdering, da en handel altid kræver en vurdering før ejendommen kan belånes.
- Bedre kundeoplevelse, kunderne oplever at Jyske Bank/BRF Kredit og samarbejdspartnere har alle de produkter, der efterspørges.
- Associeres med EDC-mæglerne.
- Logoer på dørene og markedsføring ved EDC-mæglerne.

Fordele for EDC-mæglerne er:

- Adgang til boligsælgere, der henvises fra Jyske Bank/BRF Kredit. Ofte informeres en bankrådgiver, før en kunde vælger at sætte boligen til salg. EDC-mæglerne kan blive en god distributionskanal for Jyske Bank/BRF Kredit.
- Adgang til boligsøgende, der er forhåndsgodkendt af Jyske Bank/BRF Kredit. Dermed ved mægleren at kunden kan købe en bolig til en given pris, før en evt. fremvisning, og det burde give EDC-mægleren en højere hitrate end tidligere.
- EDC-mæglerne kan ansættes til at lave ejendomsvurderinger for Jyske Bank/BRF Kredit. Dette kan give en merindtægt, hvis mægleren har tid og behovet opstår for Jyske Bank/BRF Kredit.

- Bedre kundeoplevelse, kunderne oplever at Jyske Bank/BRF Kredit og samarbejdspartnere har alle de produkter, der efterspørges.
- Associeres med Jyske Bank/BRF Kredit.
- Logo på dørene og markedsføring ved Jyske Bank/BRF Kredit.

5.1 Mål for henvisningsaftalen:

- Jyske Bank/BRF Kredit skal henvise mindst 1.500 kunder, der ønsker at sælge bolig i 2015 og 3.000 kunder i 2016. Henvise mindst 500 kunder, der ønsker at købe bolig i 2015 og 1.000 kunder i 2016.
- EDC-mæglerne skal mindst henvise 2.000 kunder, der ønsker at købe en bolig i 2015 og mindst 4.000 kunder i 2016.
- Alle afdelinger af Jyske Bank/BRF Kredit og alle EDC-mæglerne skal prøve at henvise og modtage emner i 2015.
- 30 % af de modtagne henvisninger skal ende med et kundeforhold i Jyske Bank eller en bolighandel igennem EDC-mæglerne.
- Kundetilfredshed: 75 % af de henviste kunder skal tilkendegive at de har været tilfredse eller meget tilfredse med at være henvist til samarbejdspartneren.
- Markedsføring i lokale medier, så lokalbefolkningen får kendskab til samarbejdet i de områder hvor Jyske Bank og EDC-mæglerne er repræsenteret med fysiske afdelinger.

Ovenstående er målene for 2015 + 2016, herefter forventes samarbejdet at være i fulde omdrejninger, og overlæggen hæves.

5.2 Henvisningssystemet:

Der skal laves et IT-system til at registrere henvisninger. Systemet skal, udover at sende oplysningerne til modparten, bruges som opfølgingsprogram, så det er muligt for parterne at se om henvisningerne giver et økonomisk resultat. Programmet skal også bruges til at en Jyske Bank/BRF Kredit medarbejder kan bestille en vurdering ved EDC-mæglerne. Derefter skal vurderingen foretages og indlægges af EDC-mægleren og vurderingen kan ligge til baggrund for belåning gennem fælles funding eller et BRF realkreditlån.

5.3 Udkast til henvisningsaftalen:

Landsdækkende eksklusivt samarbejdsaftale imellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne:

Samarbejdet mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne skal give et økonomisk afkast ved flere bolighandler for EDC-mæglerne og nye kunder til Jyske Bank/BRF Kredit. Derudover skal samarbejdet give gode kundeoplevelser og øge kundeloyaliteten.

Begge parter forventer at kunderne bliver behandlet professionelt og at der overholdes nogle høje servicestandarder. Målet er en kundetilfredshed på 75 % og en hitrate på mindst 30 % af de modtagne henvisninger.

Målsætningen for samarbejdet i 2015 er 2.000 gensidige henvisninger og i 2016 er målet 4.000 gensidige henvisninger. Efteråret 2016 revurderes målet.

Ingen af parterne må have andre samarbejdsaftaler med konkurrenter, så alle nuværende aftaler opsiges.

Jyske Bank/BRF Kredit henvisninger til EDC-mæglerne:

- Der skal være tale om et emne, der ikke er låst til en anden mægler i henvisningsøjeblikket.
- Når Jyske Bank/BRF Kredit har kunder, der overvejer at sælge deres ejendom, anbefales de at udbyde denne ved en EDC-mægler.
- Når Jyske Bank/BRF Kredit har kunder, der har underskrevet køb af en bolig, anbefales de at søge køberrådgivning ved en EDC-mægler.
- Når Jyske Bank/BRF Kredit har kunder, der har fået et boligkøberbevis, anbefales de at søge efter en relevant bolig igennem en EDC-mægler og herefter oprette sig ved EDC-mæglerens boligkøberkatalog på EDC.dk.
- Ved henvisning bliver EDC-mægleren kontaktet af kunderådgiveren i Jyske Bank/BRF Kredit og får oplyst navn, adresse og kontaktoplysninger på kundeemnet.
- Kunden underskriver et dokument, hvori der står at oplysningerne må videregives til EDC-mæglerne.
- Når mægleren har fået oplysningerne overdraget på skrift, udløses honoraret til Jyske Bank/BRF Kredit.

EDC-mæglerne henviser til Jyske Bank/BRF Kredit:

- Der skal være tale om et emne, der ikke i forvejen er hovedkunde i Jyske Bank/BRF Kredit.
- Når EDC-mæglerne har en dialog med emner, der ønsker at sælge deres bolig, kan de ved økonomisk rådgivning henvises til Jyske Bank/BRF Kredit.
- Når EDC-mæglerne har en dialog med emner på fremvisninger og der snakkes om boligkøberbevis, kan de henvises til Jyske Bank/BRF Kredit.
- Ved henvisning bliver Jyske Bank/BRF Kredit kontaktet af mægleren og får oplyst navn, adresse og kontaktoplysninger på kundeemnet.
- Kunden underskriver et dokument hvori der står at oplysningerne må videregives til Jyske Bank/BRF Kredit.
- Når Jyske Bank/BRF Kredit har fået oplysningerne overdraget på skrift, udløses honoraret til EDC-mæglerne.

Honorar:

Der er aftalt en gensidig honorering på 4.000 kr. pr. henvisning.

Honoraret bliver kvartalvis afregnet mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne. Honoraret bliver modregnet, så det kun er den ene part, der overfører penge pr. kvartal. Herefter er der op til modparten selv at fordele beløbet til de rette mæglere/afdelinger.

Opsigelse:

Aftalen kan opsiges med 1 års varsel for alle parter.

Ved opsigelse skal der betales kompensation på sidste års samlede honorar, uden modregning, til modparten.

6.0 Lov om Formidling af fast Ejendom:

Lov om formidling af fast ejendom (LOFE) er den nye ejendomsmæglerlov, som trådte i kraft pr. 1. januar 2015. Af LOFE fremgår det at ejendomsmæglerne fremover alene skal rådgive sælger, medmindre ejendomsmægleren har rollen som købsmægler i en handel, hvor han ikke repræsenterer sælger. Ejendomsmægleren må ikke længere berigtige en ejendomshandel, hvis han samtidig repræsenterer sælger i en handel.⁵³

Dermed må ejendomsmægleren ikke udbyde ejendomme med en forudsat finansiering. Dog må ejendomsmæglerne gerne beregne udgifter til en standardfinansiering. Denne finansiering er et 30 årigt fast rente realkreditlån med mindst muligt kurstab, fastforrentet pantebrev og 5 % udbetaling.

Når ejendomsmægleren skal opgøre ejendommens anvendelsesudgifter, skal der tages udgangspunkt i standardiserede normtal. Tidligere blev sælgers faktiske forbrug benyttet. Det betyder, at det er energimærkets varmekonsum, der skal oplyses. Ejendomsmægleren skal ikke oplyse om el- og vandforbrug. Sælgers ejendomsmægler må ikke længere formidle finansiering og en konsekvens heraf er at finansierede handler ikke længere er tilladte.

I forbindelse med en henvisningsaftale betyder ændringen af LOFE at sælgers ejendomsmægler ikke må rådgive køber – og herunder formidle og fremlægge et finansieringstilbud til køber. Men en ejendomsmægler må fortsat godt henvise køber til finansieringsrådgivning i et realkreditinstitut eller i en bank og ejendomsmægleren må også modtage provision for dette.⁵⁴

Ændringen af LOFE begrænser dermed ikke muligheden for at EDC-mæglerne henviser emner til Jyske Bank/BRF Kredit og der må fortsat betales en form for provision for dette.

⁵³ www.FT.dk

⁵⁴ www.Boligejer.dk

En bankrådgiver må fortsat ikke rådgive om købsaftalens indhold – det ansvar overlades til ejendomsmæglerne og advokater. Bankrådgiveren er ikke uddannet til at rådgive om købsaftalen og pengeinstituttet ønsker ikke at påtage sig ansvaret for juridisk rådgivning.

6.1 Bekendtgørelse om god skik for finansielle virksomheder:

Siden 2003 har der været lovgivning på området for god skik for finansielle virksomheder. Bekendtgørelsen om god skik er udstedt af Økonomi- og Erhvervsministeriet og indeholder fælles regler for alle finansielle virksomheder – pengeinstitutter, realkreditinstitutter, værdipapirhandlere og forsikringsselskaber – om grundlæggende krav til kundebehandlingen/-rådgivningen. Finanstilsynet fører tilsyn med, at reglerne overholdes for de omtalte virksomheder.

Bekendtgørelsen er oprettet med det formål at der er klare retningslinjer for pengeinstitutternes rådgivning, noget som forbrugerombudsmanden og Finansrådet blev enige om i 2003.

Efterfølgende er lovbekendtgørelsen ændret i 2010 og 2012.⁵⁵

Bekendtgørelsen om god skik for finansielle virksomheder tager udgangspunkt i § 43, stk. 2 og § 373, stk. 4 i loven om finansielle virksomheder. Heri står at en finansiell virksomhed skal handle redeligt og loyalt over for sine kunder. En finansiell virksomhed må ikke anvende vildledende eller urigtige angivelser eller udelade væsentlige informationer, hvis dette er egnet til mærkbart at forvride kundernes økonomiske adfærd på markedet.⁵⁶

God skik er en synliggørelse af kendte etiske krav, der kan stilles til god rådgivning. Reglerne er udtryk for kendt praksis ved domstolene og i Pengeinstitutankenævnet – det er kendte principper.

⁵⁵ www.Finansraadet.dk

⁵⁶ Skattelovsamling for studerende 2013/2, redigeret af Tine Harboe. (2013) s. 157.

God skik reglerne er dækkende inden for markedsføring, dokumentation af rådgivning på skrift, investeringsrådgivning, brug af kaution og alle borgers ret til en indlånskonto.

Pengeinstitutter, der tilbyder kunder individuel finansiel rådgivning og dækker kundernes behov, kan tildeles bøder, i niveauet 10.000 – 30.000 kr. i førstegangstilfælde, hvis finanstilsynet ikke finder dokumentation for at god skik reglerne er overholdt.⁵⁷

6.1.1 God skik ved henvisning til en samarbejdspartner:

God skik reglerne gælder også ved henvisning til en samarbejdspartner. Hvis en Jyske Bank kunde ønsker et BRF realkreditlån, skal kunden underskrive en samtykkeerklæring om at Jyske Bank må videregive kundens informationer specifikt til BRF Kredit. Årsagen til denne samtykkeerklæring er at BRF Kredit er et datterselskab til Jyske Bank. Ligeledes skal der underskrives en samtykkeerklæring, hvis en Jyske Bank kunde skal henvises til GF Forsikring.⁵⁸

Samtykkeerklæringen skal gemmes, så Jyske Bank kan dokumentere over for Finanstilsynet at kunden har accepteret at Jyske Bank må videregive oplysningerne til samarbejdspartneren. Det er oplysninger som navn, adresse, CPR nummer, telefonnummer, mailadresse, beskæftigelse, nuværende forsikringsselskab/realkreditselskab og evt. kundens forventninger til et nyt forsikringsselskab/realkreditselskab.⁵⁹

Ved et samarbejde mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne skal kunderne altså underskrive en formular, hvor at det fremgår at kundens oplysninger videregives til samarbejdspartneren. Først herefter må kunden henvises. Dermed lever partnerne op til reglerne om god skik.

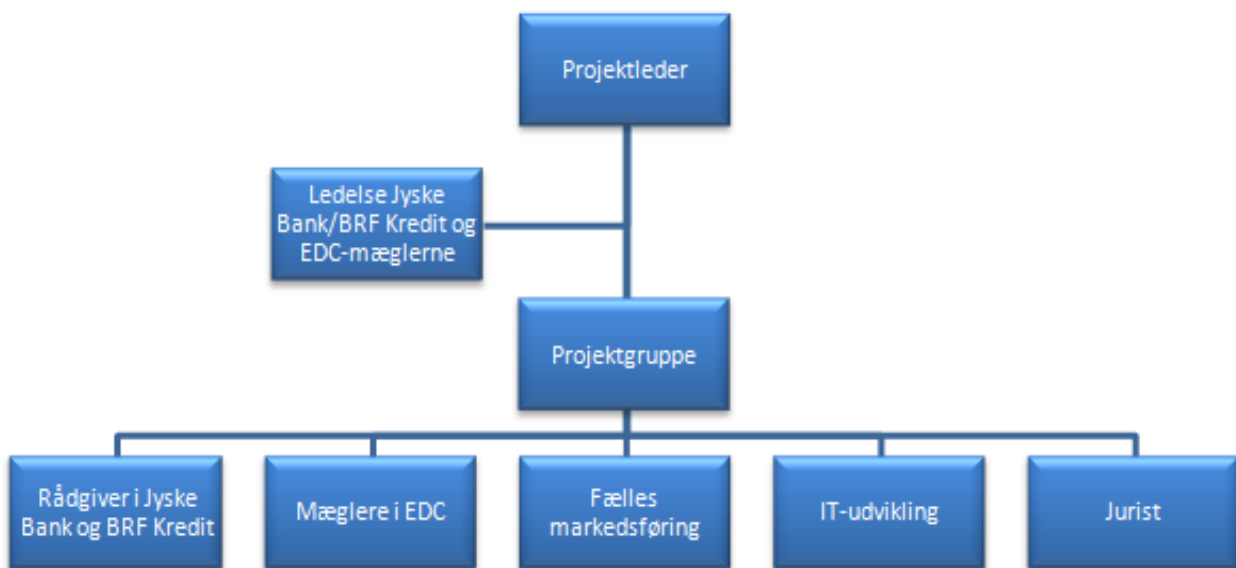
⁵⁷ www.Berlingske.dk

⁵⁸ www.Almbrand.dk

⁵⁹ www.Pengeinstitutankenaevnet.dk

7.0 Projektsamarbejde:

Samarbejdet imellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne er et projekt, da etableringen er en unik engangsopgave, med en serie konkrete mål og et slutresultat. Det er et tværorganisatorisk projekt, og kræver dermed en tværfaglig dialog. Projektet er styret af en projektleder, der har det overordnede ansvar. Der skal nedsættes en projektgruppe, med repræsentanter fra begge organisationer, og der skal laves arbejdsgrupper indenfor de respektive områder.⁶⁰



Figur 4: Kommandovejen i projektorganisationen, egen tilvirkning p.b.a. Mikkelsen og Riis.⁶¹

Der kan opstå et dilemma for de involverede i projektet, da de kan risikere at referere til flere ledere på én gang. Derfor kan det være en mulighed at tage dem ud af deres normale hverdag, så de arbejder fuld tid på projektet. Dermed forbedres rammerne for at deltagerne kan fokusere på projektet.⁶²

⁶⁰ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 12.

⁶¹ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 216.

⁶² Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 133.

Projektlederen vil bruge teorier om projektledelse til at få implementeringen gennemført. Derudover vil projekttrekanten blive brugt til at fastsætte mål, ressourcer og tid:

Målet er at samarbejdet skal gavne begge parter og give vækst. Et økonomisk incitament.

Ressourcerne bliver tilført af begge parter til at udvikle IT, markedsføring mm.

Tidsrammen er fastsat til at samarbejdet er implementeret pr. 01.07.2015.⁶³

Det er altså projektlederen, der ud fra en helhedsbetragtning kan tage udgangspunkt i projektlederplanen og lave de fornødne korrektioner. Det er vigtigt at lederen laver løbende opfølgning, sørger for at der er balance i projekttrekanten, og laver de nødvendige korrektioner for at projektet kommer tilbage på sporet.⁶⁴

7.1 Mål:

I forbindelse med udarbejdelsen af projektplanen vil jeg opsætte nogle milepæle samt succeskriterier for projektet. Jeg forudsætter at der er lavet en formidlingsaftale og rammerne for projektet dermed er fastlagt.

7.2 Milepæle:

- Sammensætning af en projektgruppe med aktører fra begge parter.
- Fastlæggelse af arbejdsgange.
- Formidlingssystemet skal udvikles, så begge parter kan henvise og følge udviklingen.
- Offentliggørelse med fælles meddelelse til pressen.
- Alle lokale formidlingsaftaler afsluttes.
- Fælles markedsføringsmateriale skal være klar ved offentliggørelsen.
- Rådgiverne i afdelingerne skal møde mæglerne og der skal være en fælles igangsætning af projektet ude i afdelingerne/mæglerbutikkerne.⁶⁵

⁶³ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 216.

⁶⁴ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 216.

⁶⁵ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 398.

7.3 Succeskriterier:

- Implementering og offentliggørelse af samarbejdet pr. 01.07.2015.
- Formidlingssystemet er klar til drift pr. 01.07.2015.
- Markedsføring i lokale medier så lokalbefolkningen får kendskab til samarbejdet i de områder hvor Jyske Bank og EDC-mæglerne er repræsenteret med fysiske afdelinger.

7.4 Projektlederplan:

Projektbygningen er lavet af projektgruppen, på baggrund af projektlederplanen. Planen giver overblik over de forskellige faser i projektet. Derudover vises ressourcer, deadline, tidsplan og hvem der deltager i faserne.

Planen bruges til at lave løbende opfølgning af projektlederen og med deadlines er det meget tydeligt om én af faserne er forsinket. Hvis det sker, kan det betyde at én eller flere af de efterfølgende faser også bliver forsinket. Det kan have betydning for om projektets lancering pr. 01.07.2015 kan overholdes.⁶⁶

⁶⁶ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 385.

Indsatsområde	Tid i timer		Plan		Tidsplan 01.01.15- 01.10.15.	Deltager						
	Budget	Brugt	Start	Slut		PL	JU	IT	MA	MÆ	RÅ	
Sammensætning af projektgruppe.	100	0	01.01	15.01	x	B/U						
Definition af mål.	50	0	15.01	01.02	x	B/U	I	I				
Fastlæggelse af arbejdsgange.	50	0	15.01	01.02	x	B/U	I	I	I			
Juridiske undersøgelser.	200	0	01.02	01.04	x	B	U					
IT udvikling af formidlingssystem.	1000	0	15.02	15.04	x	B		U				
IT- sikkerhedsundersøgelse.	200	0	15.02	15.04	x	B		U				
Fælles markedsføringsmateriale produceres.	300	0	01.05	01.07	x	B			U	I	I	
Offentliggørelse af samarbejdet til pressen.	200	0	01.07	01.07	x	B			U			
Alle lokale formidlingsaftaler afsluttes.	100	0	01.07	01.07	x	B	U		I	I	I	
Fælles møde i afdelingerne med EDC-mæglerne.	100	0	01.07	01.07	x	B				U	U	
Projekt evaluering.	200	0	01.07	01.10		B	U	U	U	U	U	
I alt	2.500											

Tabel 2: Projektlederplan, egen tilvirkning p.b.a. Mikkelsen og Riis.⁶⁷ Deltagerne er følgende: Projektlederen, Jura, IT-afdelingen, Markedsføring, Mæglerne fra EDC, Rådgivere fra Jyske Bank/BRF Kredit. B = Beslutter, I = Informeres, U = Udfører.

7.5 Projektgruppen:

Første trin i et projekt er at der nedsættes en projektgruppe med den nødvendige viden og de nødvendige kompetencer. Det er vigtigt at det er personer, som kan træffe beslutninger inden for deres eget område, der deltager i projektgruppen, så projektmedarbejderne ikke skal spørge om accept andre steder i organisationerne.⁶⁸

⁶⁷ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 385.

⁶⁸ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 115.

Ligeledes er det vigtigt, at projektdeltagernes primære fokus er på projektet, på de tidspunkter i projektperioden, hvor deltagerne skal deltage. I disse perioder skal deltagerne fratages de daglige opgaver og kan med fordel flyttes fysisk fra deres nuværende afdeling, så de ved, hvor deres primære fokus skal være. Det skaber også en fællesskabsfølelse i arbejdsgruppen for projektet. Det er et udviklingsprojekt, da der skal udvikles til nyt formidlingssystem.⁶⁹

Projektgruppen består af udvalgte medarbejdere fra Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne. Det er ansatte i organisationerne, der til daglig arbejder med IT, kommunikation, jura, rådgivning og boligsalg/køb.

Når projektgruppen er samlet skal der laves en endelig analyse af, hvad det præcise produkt skal indeholde. Det er vigtigt at det endelige mål fastsættes, så alle deltagere ved, hvad der arbejdes hen imod. Når målene er fastsat, skal de endelige arbejdsgange fastlægges og lovkravene skal undersøges. Herefter går IT-afdelingen i gang med at udvikle formidlingssystemet. Jeg vurderer det er vigtigt at IT-afdelingen sørger for at teste produktet inden det lanceres, da det er personfølsomme oplysninger, som CPR numre, der formidles digitalt. Det er vigtigt at sikkerheden er i top, da det vil være en skandale, hvis oplysningerne kommer i forkerte hænder.⁷⁰

Samtidig med at produktet udvikles, skal markedsføringsafdelingerne lave en fælles markedsføringskampagne, som kan bruges til primær lokal markedsføring.⁷¹

Projektgruppen skal bestå af følgende personer:

- En projektleder, som skal styre og lede projektet.
- En medarbejder, som har erfaring med forretningsudviklingen i Jyske Bank.
- En ditto fra EDC-mæglerne.
- En medarbejder fra kommunikationsafdelingen i Jyske Bank.

⁶⁹ Organisation, Kjær, Skriver og Staunstrup. (2007) s. 411.

⁷⁰ www.Datatilsynet.dk

⁷¹ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 117.

- En ditto fra EDC-mæglerne.
- En jurist, der gennemgår formidlingsaftalen og laver en skabelon, som private kunder skal underskrive før de kan henvises til den anden part.
- En ditto fra EDC-mæglerne.
- En IT-ansvarlig, som skal være ansvarlig for udviklingen af formidlingsprogrammet.

7.6 Ressourcer:

Det er vigtigt, at projektlederen kender til de ressourcer, der vil blive stillet til rådighed, inden projektet igangsættes. Ifølge projektplanen er det nødvendigt med 2.500 timer fordelt på de forskellige faser fra start til slut. Det er altså en nødvendighed for at projektet kan gennemføres.

Derudover forudsætter jeg at de nuværende faciliteter i Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne kan bruges, så selve udviklingen foregår i eksisterende lokaler. Ellers er der yderligere udgifter til dette. Marketingsafdelingerne skal have tilført økonomiske ressourcer, da radiospots og avisannoncering koster penge. Derudover skal der produceres materialer til udlevering til eksisterende kunder i Jyske Bank/BRF Kredit og boligsøgende ved EDC-mæglerne.

7.7 Implementering:

Implementeringen af formidlingssystemet og igangsætningen af samarbejdet er nøglen til succes. Formidlingssystemet skal være simpelt opbygget og skal udelukkende bruges til at kunderne skal give accept på formidlingen og at oplysningerne kan udveksles. Derudover bruges systemet som opfølgingsværktøj, så det er muligt at se om formidlingen har den tilsigtede effekt, dvs. at den skaber nye kunder og bolighandler.

Implementeringsstrategien for dette formidlingssamarbejde er at alt er klart til offentliggørelsen den 01.07.2015. Den dag starter samarbejdet og begge parter skal inden for kort tid i gang med at henvise. Fremover skal IT afdelingen blot sørge for at systemet virker, da det ikke er nødvendigt at udvikle yderligere på dette. Juristernes del er også afsluttet, så nu skal kunderne "blot" formidles.

Derefter er det vigtigt at rådgiverne i Jyske Bank/BRF Kredit og mæglerne fra EDC kan se fordele ved at have én landsdækkende samarbejdspartner. De skal introduceres for hinanden ved et fælles morgenmøde og derefter skal kontakten vedligeholdes. Dette skal styrke relationerne og da begge parter er en del af lokalområdet vil det virke stærkt i pressen og området. Det er vigtigt at bruge denne relation, og denne kan være med til at undgå at spændingsfeltet bliver for højt ved evt. gnidninger.

Projektlederen vil jf. projektlederplanen lave opfølgning med projektgruppen, før denne opløses. Herefter er det primært de udførende (rådgivere og mæglere) og marketingsafdelingen, der skal beskæftige sig med samarbejdet.⁷²

⁷² Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 54.

8.0 Interessentanalyse:

Interessentmodellen kan bruges til at analysere hvilke fordele og ulemper, der kan være i organisationen, hvis der sker nogle ændringer. Interessentmodellen viser magtfordelingen i organisationen og tilgodeser interessenterne individuelle mål og strategier. Målene kan både være fælles eller modstridende.

Interessenterne kan dels op i interne og eksterne interessenter. Under de interne interessenter er de ansatte, ledelsen og ejerne. De eksterne kan bestå af kreditorer, lånegivere, leverandører, kunder, offentlige institutter/myndigheder og medier. Interessenterne i organisationen er vigtige for virksomhedens performance. Ingen af interessenter må blive for dominerende, da det ødelægger helheden og dermed skader forretningen, herunder indtjeningen. Derfor er det vigtigt at der er balance mellem interessenterne magt.⁷³

Det er vigtigt at tage hensyn til virksomhedens vigtigste interessenter, da disse udgør en stor del af virksomhedens eksistens og succes. Skal man lave en forandring i en organisation er det vigtigt at man tager højde for alle interessenterne, da det vil ændre magtbalancen i koncernen.

Jeg sætter fokus på Jyske Banks ledelse, medarbejdere og aktionærer. Kunderne og myndighedernes ændring af lovgivningen behandles i risikoanalysen, punkt 9.0. Jyske Bank har, som nævnt i punkt 3.1.3, en holdning om at der skal være balance mellem kunderne, medarbejderne og aktionærerne.⁷⁴

Jyske Banks ledelse vil etablere samarbejdet mellem Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne ud fra en strategisk beslutning om at optimere strategien på boligmarkedet. Formålet hermed er at blive konkurrencedygtige, da Jyske Bank mangler et mæglersamarbejde, i forhold til de primære konkurrenter på Jyske Banks markedsplads.

⁷³ Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal (2010) s. 19.

⁷⁴ www.jyskebank.dk

Der er mulighed for at beskytte de nuværende kunder i Jyske Bank bedre, så kunderne ikke bliver tilbudt et oplæg fra en af konkurrenterne. Derudover giver det rigtig god mening at der komme nogle emner retur, så Jyske Bank har mulighed for at se nogle kundeemner an og derigennem få en kundetilvækst. Samarbejdet etableres dels på baggrund af en økonomisk gevinst ved nye kunder, dels for at hegne de nuværende kunder ind.

Bankrådgiveren i Jyske Bank vil i starten se dette samarbejde som endnu et punkt, der skal drøftes med kunderne, på en i forvejen lang liste. Jeg vurderer at der vil være modstand mod denne forandring. Indflydelsen på arbejdsgangen vil være marginal og der er en lav risiko for en dårlig dialog, ved at drøfte emnet med kunden. Jeg vurderer at modstanden i starten kan betegnes som passiv modstand.⁷⁵

Når indlæringen er på plads, og bankrådgiveren oplever at forandringen ikke er så slem som frygtet, vil modstanden sandsynligvis aftage og går fra passiv modstand til ligegyldighed. Dog kræver det at bankrådgiveren får tillid til den lokale EDC-mægler og at henvisningsværktøjet er nemt at benytte. Hvis det bliver et fokuspunkt i afdelingerne, vurderer jeg at modstanden til slut bliver til en accept af forandringen. Når bankrådgiveren accepterer forandringen, er tilpasningen sket, og fundamentet for en succes er lagt. Der er intet økonomisk incitament for bankrådgiveren, men argumentet om at beskytte rådgiverens kunder overfor konkurrenterne virker meget stærkt.⁷⁶

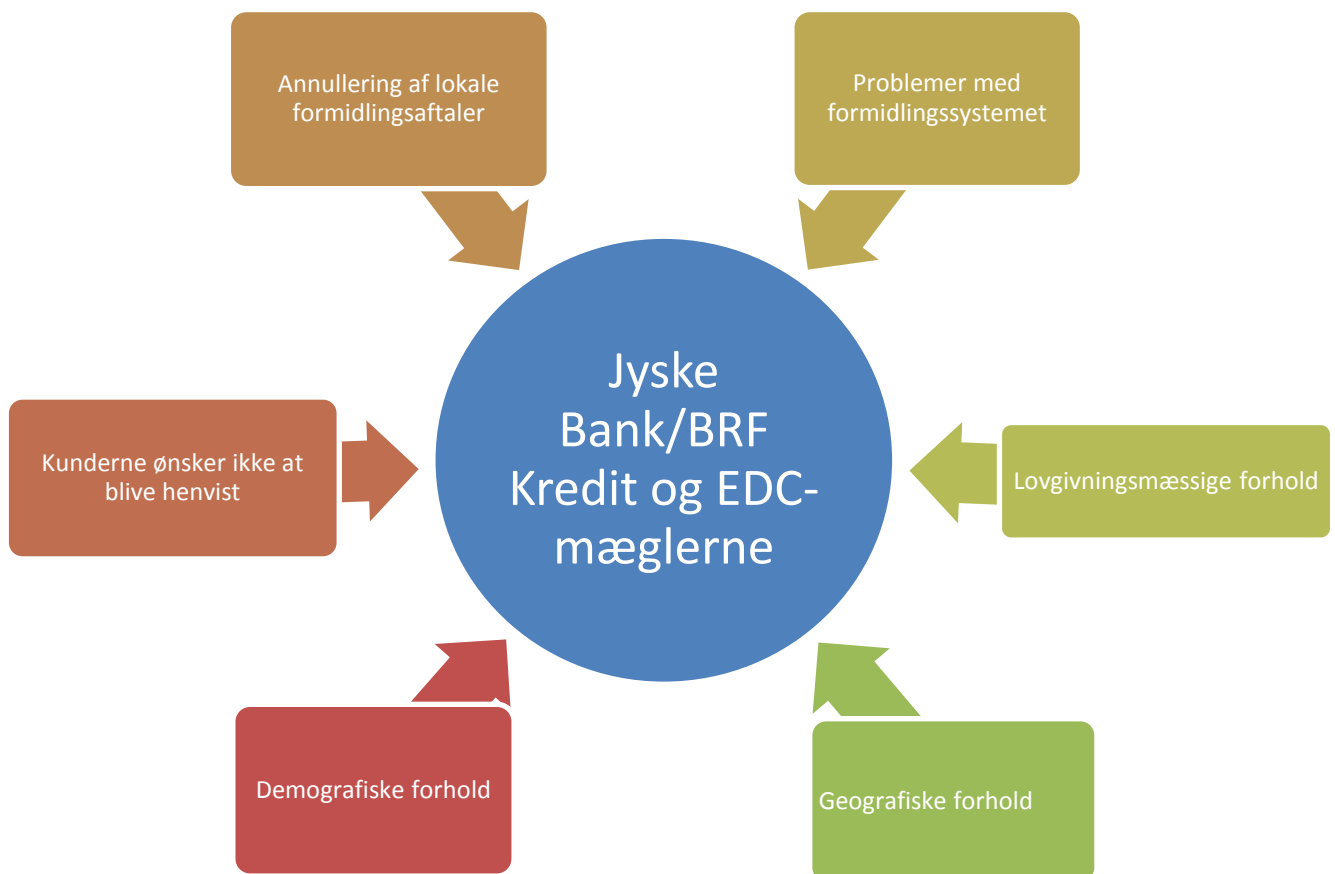
Aktionærerne i Jyske Bank vil byde dette samarbejde velkommen. De fokuserer på aktiekursen, og hvis dette samarbejde kan levere nye kunder til Jyske Bank, er det en forbedring i forhold til det nuværende setup. Påvirkningen for aktionærerne bliver marginal, men det er stadig en forbedring. Samarbejdet kan give et økonomisk afkast på 120.000.000 kr., alene for henvisningerne i 2016. På baggrund af ovenstående risikoanalyser vurderer jeg aktionærerne bliver mest tilgodeset ved dette samarbejde, og at der ikke er balance i forholdet mellem de nævnte interesser.

⁷⁵ Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal (2010) s. 329.

⁷⁶ Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal (2010) s. 332.

9.0 Risikoanalyse:

Formålet med analysen er at klarlægge de risikofaktorer, Jyske Bank/BRF Kredit har ved et samarbejde med EDC-mæglerne. Derudover er formålet at beskrive, hvordan risikoen påvirker henvisningsaftalen for begge parter. Jeg har udvalgt de 6 risici, som jeg finder mest sandsynligt i forbindelse med samarbejdet:



Figur 5: 6 udvalgte risikofaktorer ved henvisningssamarbejdet, egen tilvirkning p.b.a. Mikkelsen og Riis.⁷⁷

I forbindelse med etableringen af dette samarbejde er det vigtigt at være på forkant med de risici parterne løber. Der er en risiko for at projektet kan gå galt og derfor er det vigtigt at være på forkant med denne.

⁷⁷ Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis. (2011) s. 407.

Jeg har udvalgt 6 mulige risici, og giver her mit løsningsforslag til disse:

1. Annullering af lokale formidlingsaftaler.

Både Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne har i dag mange små lokale formidlingsaftaler med andre parter. Disse aftaler skal annulleres fra centralt hold og det kan medføre en slags økonomisk kompensation til den opsagte part. Derudover vil de ”ramte” mæglere nok opponere imod denne ændring, da det nuværende samarbejde kan være velfungerende – og de kan frygte at det nye samarbejde med Jyske Bank/BRF Kredit ikke bliver tilsvarende. Denne modstand er altså en risiko for samarbejdet og kan kaldes modstand mod forandring, i lighed med punkt 8.0.

2. Problemer med formidlingsaftalen eller formidlingssystemet.

Juristerne og IT-afdelingen kommer på arbejde her og bliver en vigtig del i processen med at skabe fundamentet for at dette samarbejde kan blive en succes. Hvis der er problemer med én af delene, bliver det en fiasko. Formidlingssystemet skal også bruges til at registrere om henvisningerne bliver til reelle aftaler og om den ene part er bedre til at henvise end den anden. Hvis aftalen ikke er juridisk gyldig, eller formidlingssystemet ikke kan bruges til opfølgning, vil det blive et problem for hele samarbejdet. Det er vigtigt at opfølgningssystemet virker, så resultatet er målbart.

3. Kunderne vil ikke henvises.

Det kan også være at kunderne ikke ønsker at blive henvist, og at de dermed aktivt fravælger denne samarbejdsaftale. Dog vil det næsten altid være ”gratis” for parterne at spørge kunderne, da det kun er i yderste konsekvens at der kan komme negative påvirkninger ved at spørge kunden. Det kan være at en Jyske Bank/BRF Kredit kunde, der ønsker at sælge sin ejendom, tidligere har haft en god oplevelse med en anden mægler – og derfor fravælger EDC-mæglerne. Det kan selvfølgelig også være modsat, en potentiel EDC køber, der har haft en dårlig oplevelse med Jyske Bank/BRF Kredit, og derfor ikke vil henvises. Gensidig henvisning af kunder, er selve temaet for samarbejdet, og risikoen for at kunderne ikke vil henvises skal medtages i risikoanalysen.

4. Demografiske forhold:

Der kan være demografiske forhold, der påvirker om dette samarbejde bliver en succes. Den demografiske risiko kan være trends, som fraflytningen fra land til by eller at det er mere moderne at leje end at eje. Det er ikke noget, bankrådgiveren eller mægleren kan gøre noget ved. Det kan gøre at nogle afdelinger/mæglerne får sværere betingelser for at lave henvisninger af kunder, da der ikke er så mange kundeemner som tidligere.

Omsætteligheden af de ejendomme, mæglerne har til salg, kan variere meget og det kan være lettere at sælge en billigere ejendom fremfor en lidt dyrere. Lønningerne i området har også en indflydelse, da gennemsnitslønnen påvirker hvilken prisklasse kundeemnerne realistisk kan anskaffe.

5. Geografisk placering:

EDC-mæglerne har, jf. Figur 3 hele 231 butikker fordelt i hele Danmark. Jyske Bank har ca. 101 afdelinger, ligeledes fordelt i hele Danmark, jf. punkt 4.3. Dermed er der nogle områder, hvor EDC-mæglerne i forhold til fysisk lokalitet er bedre repræsenteret end Jyske Bank. Dermed føler mæglerne og til dels lokalbefolkningen at Jyske Bank ikke er lokale. Jeg vurderer at dette er en mindre risiko, jf. punkt 3.5.2.

6. Lovgivningsmæssige forhold:

Jyske Bank og EDC-mæglerne laver en aftale, der er tilpasset lovgivningen i Danmark i dag. Parterne har ingen indflydelse på ændringer i lovgivningen, men der kan komme løbende ændringer fra Danmark eller måske EU. Hvis der sker ændringer, må parterne tilpasse henvisningsprocessen, præcis som konkurrenterne skal gøre det. Ændringer kan have indflydelse på provision, personfølsomme oplysninger, nye LOFA regler eller noget helt andet. Denne risiko kan ikke ændres, og er tilstede i mange samarbejdsaftaler.

10.0 Alternativer til et samarbejde:

Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mægler har alternativer til dette samarbejde. Begge parter kan fortsætte den nuværende kurs og have lokale samarbejdsaftaler. Det er i bund og grund ikke påkrævet at hverken Jyske Bank/BRF Kredit eller EDC-mægler ændrer på den nuværende kurs. Dog kan en ændring optimere antallet af henvisninger på landsplan, da mange afdelinger/mæglerbutikker IKKE har en lokal henvisningsaftale. Disse afdelinger står altså uden en samarbejdspartner.

EDC-mæglerne kan lave et landsdækkende samarbejde med et andet pengeinstitut. Her er Danske Bank, Nordea og Nykredit udelukket, da de har ejerskab over franchise-kæder, som er EDC-mæglernes primære konkurrenter. Et pengeinstitut som Sydbank er fri på markedet og kan, i lighed med Jyske Bank/BRF Kredit, få et merudbytte ved at finde en landssækkende samarbejdspartner. Dog synes jeg ikke at Sydbank er lige så oplagt som Jyske Bank/BRF Kredit, pga. størrelse, mangel på egen kreditforening, andre samarbejdspartnere og geografi.

Sydbank er meget stærkt repræsenteret i Sønderjylland, men mangler noget ballast i andre dele af landet. Indtil Sydbank købte DiBa Bank i 2013, var positionen på Sjælland udsat, men denne blev med opkøbet forbedret markant. Derudover samarbejder Sydbank med Totalkredit, som igen samarbejder med Nybolig. Derfor mener jeg at Jyske Bank/BRF Kredit er mere oplagt som samarbejdspartner for EDC-mæglerne end Sydbank.⁷⁸

Jyske Bank/BRF Kredit kan i teorien lave et landsdækkende samarbejde med en anden mæglerkæde i Danmark. Problemet er bare, at de andre store spillere på markedet er optaget, se punkt 3.2.2. Tilbage er mindre mæglerkæder, som alle har den store svaghed, at de er for små til at lave et landssækkende samarbejde med. De er simpelthen ikke store nok, og udelukkes på baggrund af antallet af afdelinger og mæglere.

⁷⁸ www.Buisness.dk

11.0 Økonomisk beregning for Jyske Bank/BRF Kredit:

Beregningerne er for hele 2016, da det er mest retvisende at bruge et helt kalenderår. I 2016 er der mindst 4.000 henvisninger fra EDC-mæglerne til Jyske Bank/BRF Kredit. Med en hitrate på 30 % bliver det samlet 1.200 stk. nye engagementer i Jyske Bank/BRF Kredit.

Jeg forudsætter at den risikojusterede indtjening pr. engagement pr. livsforløb er 200.000 kr. Dermed stiger Jyske Bank/BRF Kredits indtjening med 240.000.000 kr. for de 1.200 engagementer. Dog mangler det antal engagementer, der bliver henvis til Jyske Bank/BRF Kredit i dag, at blive fratrukket. Der antages at være 2.000 stk. henvisninger pr. år., så med en uændret hitrate bliver det 600 nye engagementer, der giver en risikojusteret indtjening på samlet 120.000.000 kr.

Et landsdækkende samarbejde med EDC-mæglerne vil for henvisningerne i 2016 give en ekstra indtægt for Jyske Bank/BRF Kredit på 120.000.000 kr.

Gevinsten for Jyske Bank/BRF Kredit på 120.000.000 kr. er den risikojusterede indtjening på de engagementer, der henvises. Det er indtjeningen efter RAROC udgifter, personaleudgifter og tabsafskrivninger. Der afsættes altid en brøkdel af indtægten på et engagement til nedskrivninger, beløbet afhænger af udlånet og chancen for engagementerne defaultter.

11.1 Økonomisk beregning for EDC-mæglerne:

I 2016 henviser Jyske Bank/BRF Kredit 3.000 kunder, der ønsker at sælge deres bolig til EDC-mæglerne, og 1.000 kunder, der ønsker at købe bolig, og er godkendt med et boligkøberbevis.

Med en hitrate på 30 %, bliver der udbudt 900 stk. boliger og fundet 300 boliger til køberne. Det er samlet 1.200 stk. handler, der kommer ud af henvisningerne fra Jyske Bank/BRF Kredit.

Jeg forudsætter at en EDC-mægler i gennemsnit tjener 30.000 kr. pr. handel. Indtægten er primært salær, da sælger i en bolighandel separat betaler for markedsføring og diverse rapporter/mærker. Henvisningerne fra 2016 giver en ekstra indtægt til EDC-mæglerne på 360.000.000 kr. Men igen skal der fratrækkes de henvisninger, som EDC-mæglerne modtager fra de nuværende samarbejdspartnere. Dette antal antages at være 600 stk. pr. år., og dermed indtægter på samlet 180.000.000 kr.

Et landsdækkende samarbejde med Jyske Bank/BRF Kredit vil, alene for henvisningerne i 2016, give en ekstra indtægt for EDC-mæglerne på 180.000.000 kr.

På baggrund af de økonomiske beregninger konkluderer jeg at denne business case giver et økonomisk afkast for begge parter.

12.0 De henviste kundetyper:

Når en part henviser emner til samarbejdspartneren, og der er provision indblandet, kan samarbejdspartneren risikere at emnet er af blandet kvalitet. Både boligen, men især også emnets økonomi, kan gøre at henvisningen ikke bliver gennemført. Incitamentet til at henvise er stort, når der er provision indblandet, og dermed kan der blive henvist nogle knap så attraktive emner.

En mægler, der modtager en henvisning på en ringe ejendom, har mulighed for at prissætte ejendommen efter forholdene. Mægleren har som udgangspunkt ikke et problem i at emnet er nødlidende, eller at der er udlæg i ejendommen. Det kan give ekstra arbejde, men er ikke i sig selv et stort problem. Mægleren får salæret ved en handel, uanset hvad. Derfor er mæglere ret taknemmelige for alle emner, der henvises, uanset kvaliteten, bare emnet ønsker at udbyde ejendommen til mæglerens pris.

Det er modsat pengeinstitutter, der kun ønsker kun emner af kvalitet, som pengeinstituttet ønsker at låne penge til. Pengeinstitutter ønsker ikke emner, der er registeret i RKI eller på anden måde er i økonomiske vanskeligheder. Emnernes økonomi bliver nøje gennemgået, og bliver kun tilbudt bankskifte, hvis de lever op til kreditpolitikken.

Der er altså højere krav til kvaliteten af de emner, der henvises til Jyske Bank/BRF Kredit, end de emner, der henvises til EDC-mæglerne. Det kan dog være svært for henviseren at vurdere om et emne er attraktivt, da bankrådgiveren normalt ikke har set huset, der skal sælges og ejendomsmægleren ikke har indsigt i emnets økonomi. Derfor er processen før henvisningen vigtig, da det er her henviseren kan stille de oplysende spørgsmål og aktivt tage stilling før henvisningen. Men når der er provision indblandet kan det ske at de oplysende spørgsmål ikke bliver stillet, da henviseren måske ikke ønsker at kende svaret. Så henviser parten for egen vinding, og ikke for at samarbejdspartneren kan lave en forretning.

De henvisninger, pengeinstitutterne modtager er meget sjældent af meget høj kvalitet. De kunder, der har en meget høj kreditkvalitet, har ofte et tæt samarbejde med bankrådgiveren, eller er meget selvkørende og tilfredse med nuværende pengeinstitut. Det er kunder med likvide midler, så både lånebehovet og risikoen er væsentlig mindre end andre kundetyper.

Der henvises mange emner af middel kvalitet. Det er kundetyper, der sandsynligvis har fået en accept på at købe en bolig, til en given pris, men som er utilfreds med rentesatsen eller dialogen med nuværende pengeinstitut. Derfor ønsker kundetype flere tilbud, og efterfølgende vælges det pengeinstitut med den skarpeste pris. Det er kunder med en opsparing svarende til udbetalingen, så der er både behov for et realkreditlån og et fornuftigt banklån. Det er denne type kunder pengeinstitutterne tjener mange penge på, da kundernes renteudgifter er høje.

Sidste kategori er af dårlig kvalitet. Antallet af disse afhænger meget af samarbejdspartnerens evner til at udspørge omkring emnets økonomi. Hvis samarbejdspartneren alene går efter honoraret, vil der være mange af disse emner. Det giver en masse unødigt arbejde for pengeinstituttet og i sidste ende et afslag til kunden, med risiko for et utilfreds emne, og deraf følgende dårlig omtale.

Kvaliteten på emnerne er en stor faktor for at målet for hitraten er 30 %. Ovenstående er bygget på egne erfaringer.

13.0 Konklusion:

Via opgaven er jeg blevet opmærksom på betydningen af at have vertikale samarbejdspartnere indenfor den finansielle sektor. Det er meget vigtigt at have mulighed for at beskytte de nuværende kunder, samtidig med muligheden for få henvist nogle købeklare emner, der søger et alternativ til deres nuværende pengeinstitut. Jeg har beskrevet hvordan et landsdækkende samarbejde mellem Jyske Bank A/S og EDC-mæglerne kan gå fra fiktion til virkelighed. Jeg har beskrevet gevinster og risici ved et sådant samarbejde, og kortlagt hvordan et formidlingssamarbejde kan struktureres. Begge aktører er de største ledige spillere på hvert deres marked og det er et oplagt match.

Samarbejdet skaber en beregnet værdi til Jyske Bank/BRF Kredit på 120.000.000 kr. for henvisningerne i 2016, da Jyske Bank får 600 nye engagementer, der ellers ikke ville være blevet henvist. Værdien for EDC-mæglerne er tilsvarende 600 nye handler, hvilket giver en ekstra indtægt på hele 180.000.000 kr. udfra de fastsatte forudsætninger.

Største risiko ved henvisningsaftalen er at de nuværende lokale henvisningsaftaler skal annulleres. Annulleringen kan skabe en modvilje hos mæglerne, bankrådgiverne og kunderne, der sandsynligvis har været tilfredse med de nuværende aftaler. Dog er en landsdækkende aftale bedre for begge parter, da den sikrer en ensrettet servicestandard, at alle afdelinger/mæglerbutikker får en samarbejdspartner og i sidste ende laver flere henvisninger med en øget markedsandel og økonomisk gevinst til følge.

Et landsdækkende samarbejde med Jyske Bank/BRF Kredit kan give EDC-mægleren en mere effektiv screening af køberkunder og en større hitrate. EDC-mæglerne kan dermed undgå tidsspild, og kan koncentrere sig om at udbyde de ejendomme, Jyske Banks kunder ønsker at sælge igennem EDC-mæglerne. Derudover kan EDC-mæglerne lave belåningsvurderinger af ejendomme for Jyske Bank og modtage betaling for dette. EDC-mæglerne vil indirekte blive en god distributionskanal for Jyske Bank/BRF Kredit, da EDC-mægleren ikke må stå for finansieringen, men skal henvise til en samarbejdspartner, evt. mod provision.

Umiddelbart er det ikke et stort problem at Jyske Bank/BRF Kredit ikke samarbejder med en ejendomsmæglerkæde, men det er under forudsætning af at Jyske Bank/BRF Kredit allerede har fat i de kunder, der ellers ville henvende sig som købere i konkurrenternes kæder – og ikke lade sig friste af konkurrerende finansieringstilbud. Jyske Bank kan ikke tvinge kunderne til at købe bolig via EDC-mæglerne og hvis kundens drømmebolig udbydes af en anden mægler, er samarbejdet med EDC-mæglerne ikke aktuelt i konkrete situation.

Jeg anbefaler at der nedsættes en projektgruppe med medarbejdere fra begge organisationer og at de arbejder målrettet mod et fælles henvisningskoncept. Det vil kræve nogle ressourcer at etablere samarbejdet og henvisningssystemet, men efterfølgende er det alene rådgiverne/mæglerne der skal sørge for henvisningerne. Kundetyper der henvises skal screenes grundigt, og der skal være et potentiale i emnet - det stiller krav til henviseren, så samarbejdspartneren ikke spilder tiden.

Anbefalingen er udarbejdet på baggrund af vurderingen om at der er et godt match mellem organisationerne, at parterne har en fælles strategi om at vinde markedsandele; ligesom der for begge parter er en økonomiske gevinst ved at etablere et landsdækkende samarbejde.

Jyske Bank koncernen og EDC-mæglerne har p.t. et landsdækkende hul i forretningerne og sammen kan parterne udrette mere, end enkelte lokale aftaler giver mulighed for. Ud fra målsætningen mener jeg bestemt at begge parter kan nå målet i 2015 og helt sikkert i 2016, og dermed vurderer jeg at chancen for succes i samarbejdet er stort. Min vurdering er på baggrund af punkt 4.3, som viser antallet af henvisninger som konkurrenterne laver.

Implementeringen vil være hurtig, og køreklar ved offentliggørelsen af samarbejdet. Dog skal rådgiverne ved Jyske Bank/BRF Kredit og mæglerne ved EDC-mæglerne først acceptere samarbejdet og derefter begynde at arbejde for (og ikke imod) samarbejdet. Det er en forudsætning at partnerne opnår en personlig relation, og til en hvis grad et gensidigt produktkendskab - og fælles informationsmøder vil være et godt udgangspunkt for dette.

Jeg konkluderer at Jyske Bank/BRF Kredit har brug for et landsækkende samarbejde med EDC-mæglerne, og at dette samarbejde vil optimere Jyske Banks strategi på boligområdet. Jyske Bank får adgang til boligsøgende kundeemner, hvilket kan give en betragtelig økonomiske gevinst og samtidig beskytter Jyske Bank sine nuværende kunder imod konkurrenternes forespørgsler.

13.1 Perspektivering:

Denne opgave omhandler optimering af Jyske Banks strategi på boligmarkedet, og er skrevet med udgangspunkt i Indland. Selvom henvisningsaftalen etableres, og parterne opnår den ønskede dynamik, bliver der ikke solgt flere huse i Danmark. Det betyder at både Jyske Bank/BRF Kredit og EDC-mæglerne vil vinde markedsandele, ved at udnyttet synergierne ved et landsdækkende samarbejde. Der kommer altså ikke flere boligsøgende mennesker i Danmark, men fordelingen af hvor de er kunde og hvilken mægler, de handler bolig igennem ændres.

Jeg antager at kvaliteten af de kunder, der henvises, er af middel/lav kreditkvalitet. Det er det segment, hvor der gives en del afslag, men også tages nogle risici. Prisen på udlån, bliver stillet efter risici, så de emner, der får lov til at købe, vil bidrage med en stor renteindtægt til Jyske Bank. Dels fordi renten er høj, dels fordi lånebehovet er højere, da de har en begrænset opsparing.

Provision pr. henvisning kan være en ulempe for Jyske Bank, og måske er en provision pr. ny kunde/bolighandel en bedre løsning for Jyske Bank. Når der er provision indblandet, kan Jyske Bank risikere at mægleren ikke er ret kritisk, men blot henviser for at modtage provisionen. EDC-mægleren ønsker at sælge en bolig, mens Jyske Bank ønsker et langvarigt samarbejde med kunden. Mæglerens samarbejde ophører når ejendommen er solgt, hvorimod Jyske Bank/BRF Kredit skal tage højde for hele kundens økonomiske situation. EDC-mæglerne kan komme i en situation med for mange boliger til salg, hvis Jyske Bank henviser mange sælgerkunder, og der er stilstand på boligmarkedet.

Litteraturliste:

Bøger:

Bakka, Jørgen Frode; Fivelsdal, Egil: Organisationsteori, 5.udgave, Handelshøjskolens Forlag, ISBN: 978-87-629-0345-6.

Harboe, Tine: Fagbogen Skattelovsamling for studerende 2013/2, 27.udgave, Magnus informatik, ISBN: 978-87-92852-72-4.

Kjær, Henrik; Skriver, Hans Jørgen; Staunstrup, Erik: Organisation, 4.udgave, Trojka. ISBN: 978-87-92098-02-3.

Mikkelsen, Hans; Riis, Jens Ove: Grundbog i Projektledelse, 10.udgave, Toptryk, ISBN: 978-87-89477-26-8.

Årsrapporter:

BRF Kredit Regnskabsåret 2010 fra www.BRF.dk

Øvrige:

Jyske Bank prospekt pr. 30.04.2014 fra www.Jyskebank.dk

Hjemmesider: (fodnote nr.)

(1 + 2) <http://www.jyskebank.dk/omjyskebank/historie>

(3) <https://www.brf.dk/Investors-Dansk/Om-BRFkredit/Yderligere-information/BRFkredit-kortfattet>

(4) http://finans.borsen.dk/artikel/1/201479/edc_kapper_baandet_til_brf_kredit.html

(5) <https://www.brf.dk/Service-Pages/Om-BRFkredit/Vores-historie>

(6) <http://finans.dk/artikel/ECE4198032/Bankerne-flygter-fra-BRFkredit/?ctxref=ext>

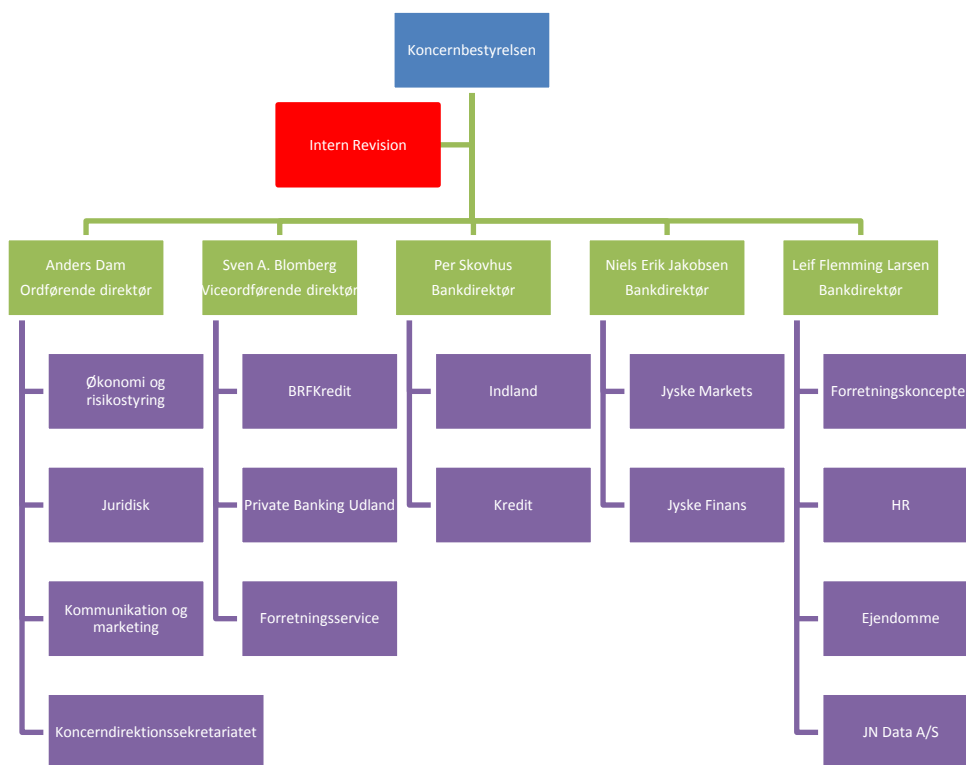
(7) <https://www.brf.dk/Service-Pages/Om-BRFkredit/BRFkredit-i-tal/Regnskaber>

- (8) <http://dok.jyskebank.dk/Unit/jyskebank/jyskebankdk/Fundamentet/>
- (9) <https://www.brf.dk/Service-Pages/Om-BRFkredit/Kernevaerdier>
- (10) <http://www.jyskebank.dk/ir> - Fondsbørsmeddelelser pr. 24.02.2014.
- (11) http://www.realkreditraadet.dk/Dansk_Realkredit/Markedsforhold/Markedsandele.aspx
- (12) <http://finans.dk/artikel/ECE6806608/Jyske-Bank-svinger-%C3%B8ksen-over-ansatte/?ctxref=ext>
- (13) <http://www.jyskebank.dk/omjyskebank/organisation>
- (14) <http://www.jyskebank.dk/ir> - Fondsbørsmeddelelser pr. 30.04.2014.
- (15) <http://www.euroinvestor.dk/boerser/nasdaq-omx-copenhagen/jyske-bank-a-s/206220>
- (16) <http://www.jyskebank.dk/omjyskebank/historie>
- (17) <https://www.brf.dk/Investors-Dansk/Om-BRFkredit/Yderligere-information/BRFkredit-kortfattet>
- (18) <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Realkredit/BRF/article6514478.ece>
- (19) <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7478060.ece>
- (20) <http://www.nykredit.dk/staticcontent/files/prisliste-udlaan.pdf>
- (21) <http://www.information.dk/telegram/500964>
- (22) <http://www.business.dk/finans/skyerne-traekker-sammen-om-brfkredit>
- (23) <http://politiken.dk/oekonomi/bolig/ECE2170960/jyske-banks-nye-boliglaan-slaar-konkurrenterne-paa-prisen/>
- (24) <http://www.realkreditraadet.dk/Realkreditl%C3%A5n/L%C3%A5ntyper.aspx>
- (25) <http://www.mybanker.dk/sammenlign/bolig/bidragssatser/>
- (26) <http://jyskebank.tv/014272280811153/generalforsamling-2015-begivenhedsrigt-aar-rundet-af-paa-rolig-vis>

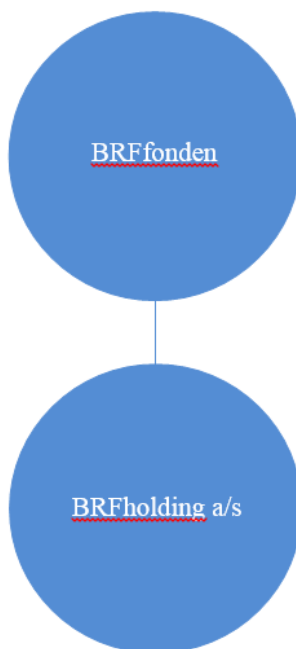
- (27) <http://www.jyskebank.dk/produkter/priser>
- (28) <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6747540.ece>
- (29) http://www.tax.dk/jv/eb/E_B_4_2_4_1.htm
- (30) <https://www.totalkredit.dk/documents/prisblade/prisblad.pdf>
- (31) http://www.brf.dk/Service-Pages/Om-BRFkredit/Fondsboersmeddelelser/Fondsboersmeddelelser-arkiv/Oversigt-Fondsboersmeddelelser-2012/Fondsboersmeddelelser-2012/2012_02_07_16_BRFkreditindgraftalemedJyskeBankogSydbank
- (32) http://finans.borsen.dk/artikel/1/285848/banker_dropper_samarbejde_med_brfkredit.html
- (33) <http://www.brf.dk/Privat/Boligkoeb/Foer-boligen-er-fundet/Koeberraadgivning/KR-priser>
- (34) <http://www.letpension.dk/OmLetpension/Sider/default.aspx>
- (35) http://finanswatch.dk/Finansnyt/Forsikring_Pension/article6660306.ece
- (36) <http://www.brf.dk/Service-Pages/Om-BRFkredit/Samarbejdspartnere>
- (37) <http://www.fyens.dk/erhverv/EDC-Fynsk-boligsalg-har-fart-paa/artikel/2483011>
- (38) <http://www.edc.dk/om-edc/om-os/historie/>
- (39) <http://www.edc.dk/om-edc/>
- (40) <http://www.edc.dk/om-edc/om-os/maeglerbranchen-i-tal/>
- (41) <http://www.robinhus.dk/omrobinhus/manifestet.asp>
- (42) <http://www.selvsalg.dk/hvordan>
- (43) <http://www.edc.dk/saadan-saelger-du/>
- (44) <http://www.edc.dk/saadan-koerber-du/koerberkartotek/>
- (45) <http://www.edc.dk/lan-og-forsikring/samarbejdspartnere/>
- (46) http://finans.borsen.dk/artikel/1/210145/presset_brfkredit_i_aegteskab_med_seb.html

- (47) <http://npinvestor.dk/nyheder/realcredit-brfkredit-og-edc-m%C3%A6glerne-stopper-samarbejde>
- (48) <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Realcredit/BRF/article1009984.ece>
- (49) <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7483944.ece>
- (50) <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>
- (51) <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article6401682.ece>
- (52) <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6719034.ece>
- (53) <http://www.ft.dk/samling/20131/lovforslag/L137/index.htm>
- (54) <http://boligejer.dk/lofe>
- (55) <http://www.finansraadet.dk/Politik/Pages/henstillinger/god-skik-regler.aspx>
- (57) <http://camphausen.blogs.business.dk/2011/03/13/finanstilsynet-skal-frem-med-b%C3%B8deblokken/>
- (58) <http://www.almbrand.dk/abdk/omalmbrand/omkoncernen/generelinformation/behandlingafpersonoplysninger/index.htm>
- (59) <http://www.pengeinstitutankenaevnet.dk/da/soeg-i-afgoerelser/vis-en-afgoerelse?VerdictId=14a20088-4b26-47d3-8823-3b8944fa8414>
- (70) http://www.datatilsynet.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/Persondatalovspjece/Persondatalovspjece.htm
- (74) <http://dok.jyskebank.dk/Unit/jyskebank/jyskebankdk/Fundamentet/>
- (78) <http://www.business.dk/finans/sydbanks-koeb-af-diba-bank-er-nu-endeligt>

Figurer:



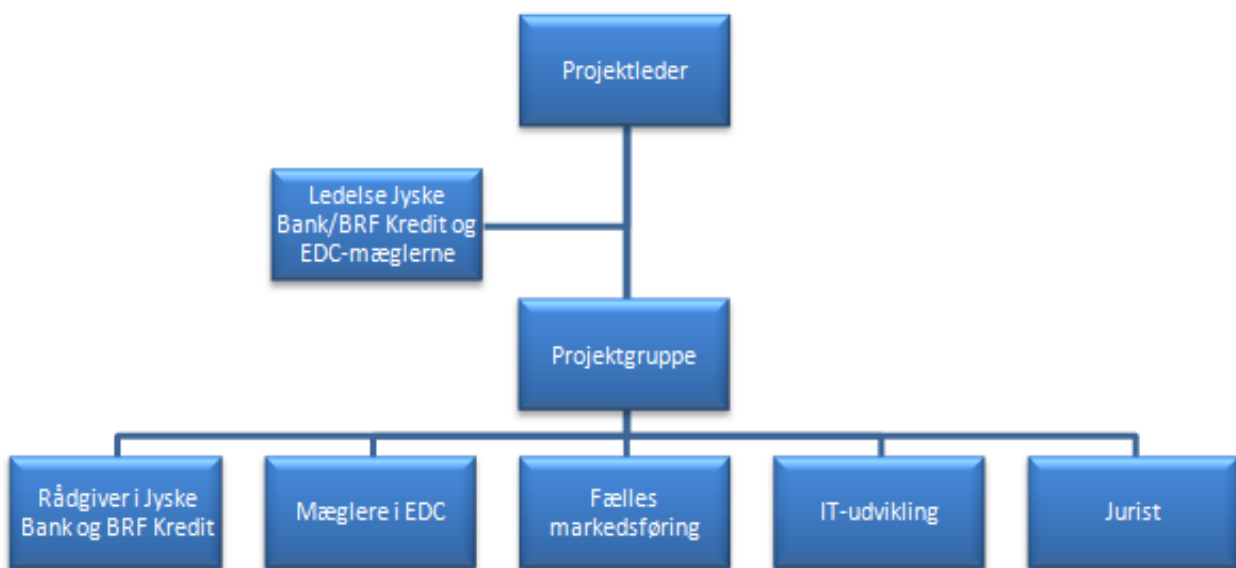
Figur 1: Organisationsdiagram for Jyske Bank koncernen, egen tilvirkning p.b.a. Jyskebank.dk.



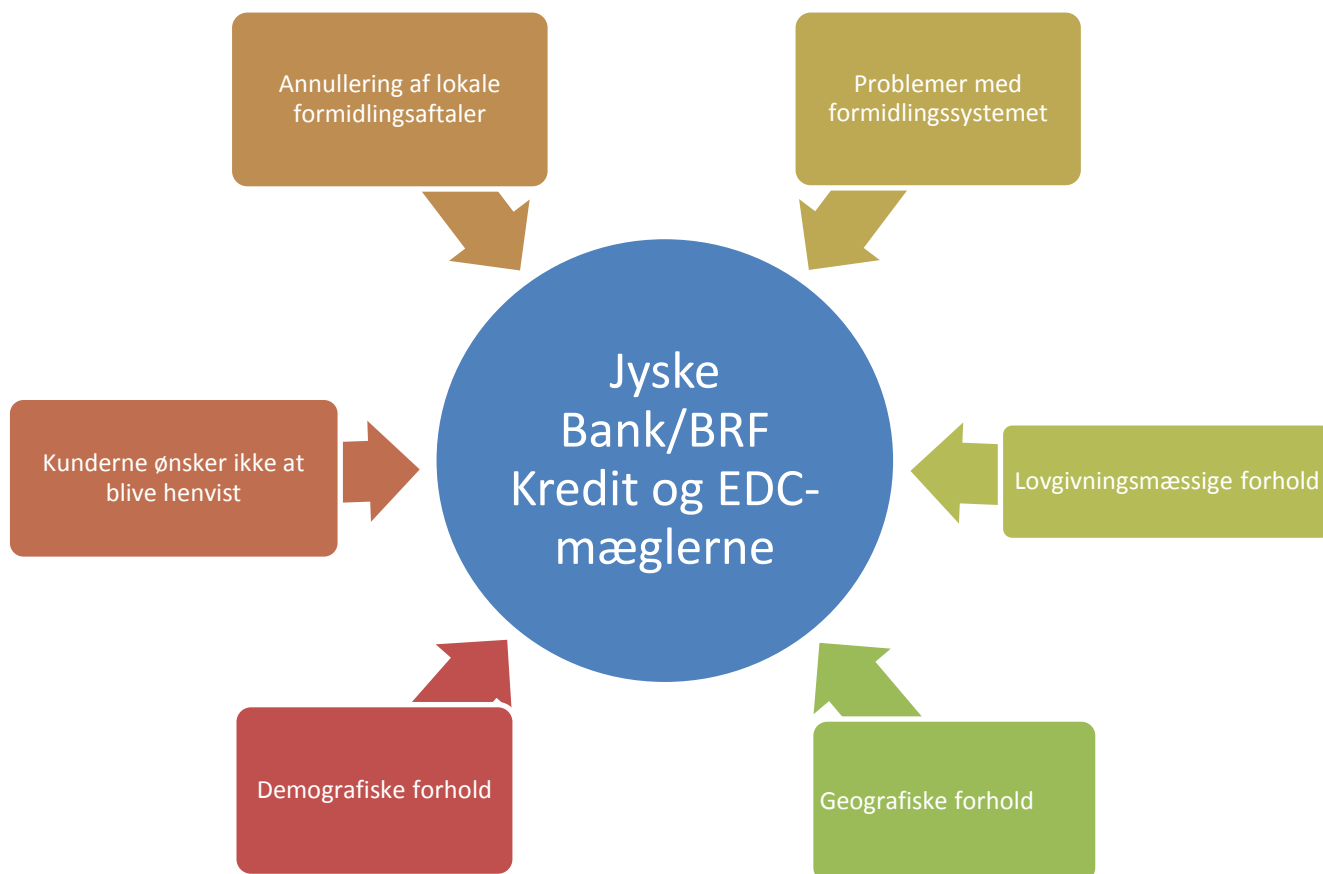
Figur 2: Ejerstruktur i BRFFonding, egen tilvirkning p.b.a. BRF.dk.

Kæde	Antal butikker i kæden	Antal mæglere i kæden	Ejerforhold
EDC	231	598	Selvstændige butikker
Nybolig	219	457	Franchise-kæde ejet af Nykredit
<u>home</u>	179	405	Franchise-kæde ejet af Danske Bank
Danbolig	144	339	Franchise-kæde ejet af Nordea

Figur 3: Ejerforholdet i mæglerbranchen i Danmark.



Figur 4: Kommandovejen i projektorganisationen, egen tilvirkning p.b.a. Mikkelsen og Riis.



Figur 5: 6 udvalgte risikofaktorer ved henvisningssamarbejdet, egen tilvirkning p.b.a. Mikkelsen og Riis.

Tabeller:

	Fastforrentet lån		Flexlån	
	Med afdrag	Uden afdrag	Med afdrag	Uden afdrag
Belåning 0-80%				
BRF Kredit	0,6125%	0,8875%	0,8500%	1,0750%
Nykredit/Totalkredit	0,6125%	0,8875%	0,7500%	1,1250%
Nordea Kredit	0,6500%	0,9000%	0,8000%	1,1500%
Realkredit Danmark	0,6812%	1,0064%	0,8564%	1,1816%
Jyske Bankboliglån	0,6100%	0,8400%	0,7500%	1,0300%

Tabel 1: Sammenligning af udbydernes bidragssatser efter lånetype og afdragsfrihed, egen tilvirkning p.b.a. mybanker.dk

Indsatsområde	Tid i timer		Plan		Tidsplan 01.01.15- 01.10.15.	Deltager						
	Budget	Brugt	Start	Slut		PL	JU	IT	MA	MÆ	RÅ	
Sammensætning af projektgruppe.	100	0	01.01	15.01	x	B/U						
Definition af mål.	50	0	15.01	01.02	x	B/U	I	I				
Fastlæggelse af arbejdsgange.	50	0	15.01	01.02	x	B/U	I	I	I			
Juridiske undersøgelser.	200	0	01.02	01.04	x	B	U					
IT udvikling af formidlingsystem.	1000	0	15.02	15.04	x	B		U				
IT- sikkerhedsundersøgelse.	200	0	15.02	15.04	x	B		U				
Fælles markedsføringsmateriale produceres.	300	0	01.05	01.07	x	B			U	I	I	
Offentliggørelse af samarbejdet til pressen.	200	0	01.07	01.07	x	B			U			
Alle lokale formidlingsaftaler afsluttes.	100	0	01.07	01.07	x	B	U		I	I	I	
Fælles møde i afdelingerne med EDC-mæglerne.	100	0	01.07	01.07	x	B				U	U	
Projekt evaluering.	200	0	01.07	01.10		B	U	U	U	U	U	
I alt	2.500											

Tabel 2: Projektlederplan, egen tilvirkning p.b.a. Mikkelsen og Riis. Deltagerne er følgende: Projektlederen, Jura, IT-afdelingen, Markedsføring, Mæglerne fra EDC, Rådgivere fra Jyske Bank/BRF Kredit. B = Beslutter, I = Informeres, U = Udfører.