

HD i Finansiell Rådgivning (HD FR)

Aalborg Universitet 2014-2016

Speciale

---

# Kundetilfredshed i et finansielt miljø



Morten Bak Dyrby

Studienr: 20147267

Vejleder: Jesper Raalskov

Afleveringsdato: 29. april 2016

## Executive summary

The purpose of my thesis is to look further into the connection between customers satisfaction and economic performance. In addition to that, the aim with my thesis is to describe the chosen strategy and how it accommodates the needs of the customers.

Finally I have investigated, how the manager will maintain and develop the motivation with the customer-oriented employee.

The competition within the financial marked in Denmark have increased over the past years, and the banks must keep up with this trend.

Initially I have described Sydbank and Arbejdernes Landsbank regarding the history and values. From that I have analyzed their economic performance by looking in to their core earnings, profitability, Weighted Average Cost of Capital and Internal Capital Generation Rate from their annual report in the period from 2011-2015.

Next I have look into the theory of motivation, and which factors the manager advantageously can use in the daily work. In the same chapter I have analyzed leadership, and the key ingredients to successful leadership.

The customers' needs have changed. Therefore the following chapter highlights the needs of the customers in 2015. I have based my thesis on the EPSI-report and the development within the abovementioned banks. This chapter also includes an analyze of the needs of Generation Z – The new generation of customers. I conclude in this chapter, that there are different expectation from the bank and the client, which they must look further into, for securing the future and their performance.

The last chapter is on how to run an bank on customer centricity. This chapter also deals with Sydbank and Arbejdernes Landsbank choir of strategy and how this embrace the needs of the customers.

The project concloudes that there is not a direct link to economic performance and customers satisfaction. The analysis shows that Sydbanks results have been increased, but their customers satisfaction has gone in the other direction. Arbejdernes Landsbanks results have on the other hand stagnated, but they have maintained their customers satisfaction. This

shows that the customer and their satisfaction can be forgotten in the reach of economic performance.

The leader of customer-oriented employee must have his/hers full focus on the individual needs to reach motivation. Motivation has commonalities, but in the end it depends on the employee. Some factors within motivation is categorized as hygiene-factors and others as actual motivations-factors.

The customer's needs change over time, but the essential need is presence and local visibility. The trust against the bank have fallen, which must be a priority for the bank. In the future a bank must have focus on regaining the trust and start focusing even more on relation to their customers.

## Indholdsfortegnelse

Executive summary .....	2
Indledning.....	6
Problemformulering.....	7
Undersøgelsesspørgsmål.....	7
Metode .....	7
Afgrænsning.....	8
Introduktion.....	9
Sydbank.....	9
Historie.....	9
Ejerforhold .....	11
Værdi- og forretningsgrundlag .....	11
Arbejdernes Landsbank .....	12
Historie.....	12
Ejerforhold .....	13
Værdi- og forretningsgrundlag .....	14
Økonomisk performance.....	15
Indtjening .....	15
Rentemarginal.....	16
Rentabilitet .....	18
ROE (rate of return on equity).....	18
ROA (Rate of return on assets).....	19
WACC .....	20
ICGR.....	22
Gearingsfaktor .....	24
Delkonklusion.....	25
Motivation .....	27
Motivationsundersøgelse.....	27
Kritik af undersøgelse.....	29
Herzberg's motivationsteori .....	29
Hygiejne faktorer .....	30
Motivationsfaktorer.....	30
Kritik af teori.....	30
Maslows teori.....	31
Ledelsesteori .....	33
Management vs. Leadership.....	33

Mintzbergs lederrolleteori.....	34
Delkonklusion.....	36
Kundetilfredshed.....	40
EPSI.....	41
Fremtidens kunder, Generation Z.....	43
Udvikling i kundetal .....	45
Delkonklusion.....	47
Strategi.....	48
At drive en kundefokuseret bank .....	48
Mintzbergs 5 P's for strategy .....	52
Ansoffs vækstmatrice .....	54
Sydbank strategi.....	55
Sydbank Favorit .....	57
Sydbanks vækstmatrice.....	57
Blå vækst set i forhold til Mintzberg.....	58
Arbejdernes Landsbank – strategi .....	59
Arbejdernes Landsbanks vækstmatrice .....	61
Mintzbergs 5 p's for strategy (Arb. Landsbank).....	62
Konklusion .....	63
Litteraturliste .....	66
Bilagsfortegnelse .....	68
Figur og tabeloversigt .....	75

## Indledning

Igennem de seneste år har man oplevet en historisk krise, som har sat sit præg på stort set alle brancher, herunder især den finansielle verden. Der er stor fokus på indtjeningssevne og evnen til at skabe værdi for både kunder og aktionærer.

Bankernes performance og økonomiske nøgletal varierer meget, og der er forskellige grunde til at nogle performer bedre end andre. Nogle banker har akut behov for at lave store justeringer i deres forretning for at imødekomme de stigende kapitalkrav, som den finansielle sektor bliver stillet over for. Andre tænker i mere langsigtet strategier og forsøger at sætte kunden i centrum på den rejse, som de skal på efter finanskrisen.

Kundetilfredshed og loyalitet er et centralt emne i den finansielle sektor. Konkurrencen har aldrig været større, og alle banker forsøger at differentiere sig for at kunne udvide deres forretning. Der udarbejdes årligt mange forskellige rapporter, som har til formål at sætte fokus på netop kundetilfredsheden og loyaliteten i branchen, og bankerne følger dette meget tæt. Men er det muligt at opnå succes på begge områder - levere et tilfredsstillende resultat og samtidig en høj kundetilfredshed? At kunne sikre en høj loyalitet iblandt egne kunder må være et absolut fokusområde for den finansielle sektor, for at kunne sikre den fremtidig drift og skabe grundlag for fremtidig vækst.

Kundernes krav og behov er i konstant udvikling. Den nye generation stiller andre krav end tidligere. Det er vigtigt, at banken kan omstille sig og tilpasse deres forretning. Rundt omkring i verden laves flere og anderledes tiltag til at imødekomme kunderne og deres behov.

Efter min påstand er den finansielle sektor en meget talorienteret verden, hvilket må betegnes som værende en fornuftig betragtning. Men i tider, hvor kundetilfredshed og loyalitet fylder mere end nogensinde, hvordan skal ledelsen for den kundeorienterede medarbejder sikre motivationen, når branchen skal fokusere på kunderne og deres behov? Dette er en stigende udfordring.

Sydbank har historisk set leveret gode resultater inden for kundetilfredshed. De har samtidig oplevet en stor vækst i både antallet af filialer og kunder. Seneste har de oplevet en tilbagegang på kundetilfredsheden, men leverer dog stadig et flot niveau.

Arbejdernes Landsbank er en anden størrelse, og dette ligger de ikke skjul på. Deres historie sidder dybt i dem og er dybt forankret i deres tiltag. Arbejdernes Landsbank har altid leveret topresultater indenfor kundetilfredsheden, men hvordan har det påvirket deres økonomiske performance.

Jeg vil i denne opgave se nærmere på 2 forskellige banker, som dog stadig befinder sig blandt de største banker i Danmark.

## Problemformulering

Er der en sammenhæng mellem økonomisk performance og kundetilfredshed hos Sydbank og Arbejdernes Landsbank i det private segment?

## Undersøgelsesspørgsmål

- Hvilke strategiske overvejelser har Sydbank og Arbejdernes Landsbank valgt at gøre sig i 2015, og hvordan tilgodeser det kundernes behov?
- Hvordan sikrer ledelsen motivation hos den kundeorienterede bankansatte?

## Metode

Jeg vil til dette speciale benytte mig af offentligt tilgængelige dokumenter, udtalelser og publikationer for at kunne analysere min problemstilling.

Jeg har bygget opgaven op i følgende afsnit:

Introduktion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sydbank</li><li>• Arbejdernes Landsbank</li></ul>
Regnskabsanalyse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indtjening</li><li>• Rentabilitet</li><li>• Vækst</li></ul>
Motivation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivationsteori</li></ul>
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledelsesteori</li></ul>
Kundetilfredshed	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fremtidens kunder</li><li>• Kundens behov</li></ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kundefokuseret strategi</li></ul>

## Afgrænsning

I denne opgave har jeg valgt at tage udgangspunkt i Sydbank og Arbejdernes Landsbank, hvorfor jeg vil forholde mig til deres situation og kundetilfredshed.

Opgavens emne omfavner meget bredt, og jeg har derfor set mig nødsaget til at afgrænse fra relevante områder. Både økonomisk performance og kundetilfredshed berører mange områder, og mange faktorer har indflydelse.

I min analyse af bankernes performance vil jeg afgrænse mig til at beskæftige mig med de seneste 5 års regnskab (2011-2015). I min analyse af bankens økonomiske performance vil jeg afgrænse mig fra beskrivelse af kapitalkrav og nuværende kapitalsituation. Derudover vil jeg ikke redegøre for bankpakkerne i denne opgave. Der afgrænses for ovenstående velvidende, at der er forskellige krav til de omtalte banker, og at dette kan have en betydning for performance mv. En gennemgang af en evt. effekt eller konsekvens af dette er vurderet for omfattende i denne opgave.

Jeg har afgrænset mig til at tage udgangspunkt i EPSI-rapporten vedrørende beskrivelse af kundetilfredshed. Der er udarbejdet mange kundetilfredshedsrapporter, men EPSI anvendes af både Sydbank og Arbejdernes Landsbank i deres egen omtale af deres kundetilfredshed.

Jeg vil i mit afsnit vedrørende strategi og ledelse fokusere på de valg, som er foretaget af de to koncerner og ikke arbejde med implementering af nye strategier. Mit mål er en analyse af strategien, og hvordan denne tilgodeser kundens behov, og dermed ikke arbejdet med projektplanlægning og dybere projektledelse.



# Introduktion

## Sydbank

### Historie

Sydbanks historie strækker sig ikke langt tilbage, og derfor kan man betragte den for en ung virksomhed. Sydbank opstår i 1970'erne på baggrund af et forhenværende sønderjysk lokalt pengeinstitut<sup>1</sup>.

Sydbank blev skabt i en tid, hvor fusioner var det helt nye. Branchen var i stor udvikling, og Sydbank erkendte at *"større var nødvendigt"*. Det er afgørende for Sydbank i deres fortælling at inddrage deres sønderjyske historie. Det er en del af deres DNA, og ligeledes derfor var det også en vigtig beslutning, da man skiftede navnet fra den sønderjyske bank til Sydbank.

De første år efter fusionen fokuserede man på fundamentet, og banken udviklede sig stille og roligt. Man opnåede en markedsandel, målt på indlån, på 0,9% i 1982<sup>2</sup>. Man fastslog sin stærke markedsposition i det sydlige Danmark ved at åbne en filial i Haderslev. På nuværende tidspunkt var antallet af filialer oppe på 50 (alle i Sønderjylland). Et stort øjeblik kom i 1976, hvor Sydbank valgte at krydse deres "grænser" og bevæge sig til Fredericia og Kolding.

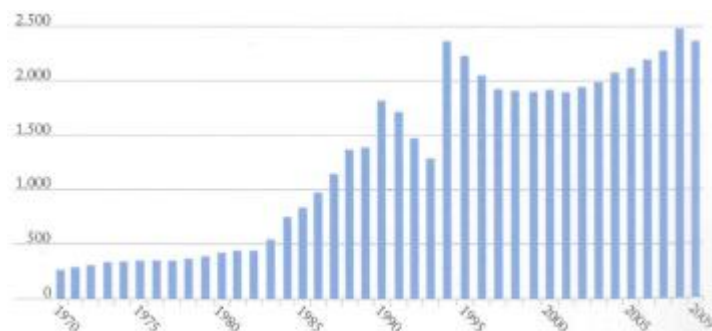
1980'erne er af Sydbank beskrevet som "vækst-årtiet"<sup>3</sup>. I denne periode etablerede man afdeling på Kgs. Nytorv i København, fusionerede med Århus Bank og Fynske bank. Man udvidede ligeledes koncernen til Flensborg og oprettede datterselskabet SBK-Finans. For at opnå større indtjeningsmuligheder så Sydinvest også lyset for første gang i denne periode. Der fulgte andre fusioner i denne periode, og på et årti havde man spredt sine aktiviteter til hele landet. Man havde nu en markedsandel på godt 2%, 70 filialer og et medarbejder-antal på 1400.

---

<sup>1</sup> På egne præmisser, Sydbanks historie 1970-2010

<sup>2</sup> <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/historie>

<sup>3</sup> <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/historie>



Figur 1: Oversigt over medarbejder i periode 1970-2009<sup>4</sup>

Ovenstående figur viser den eksplosive vækst, som Sydbank oplevede fra midt 80'erne og fremefter på medarbejderantallet.

Væksten for Sydbank fortsatte op igennem 90'erne, og man foretog stadig flere fusioner, hvor blandt andet Sparekassen Sønderjylland og Varde Bank kom ind i koncernen. Man overtog mange filialer i denne forbindelse. På ganske få år fordoblede Sydbank deres antal af filialer. Branchen oplevede i denne periode vanskelige tider, og det ramte også Sydbank hårdt i perioden 1990-1994, hvor banken var tvunget til at foretage en tilpasnings- og turnaround-proces. Sydbank havde med sine mange fusioner både købt sig til og investeret i flere problematiske ejendomsprojekter, som resulterede i et tab på over en milliard kroner. Som beskrevet tidligere så Sydbank sig vej ud af krisen ved at foretage fusioner med sunde dele af andre banker, herunder Varde Bank og Aktivbanken. Sydbank var nu forvandlet til en storbank med 2400 ansatte, 340.000 kunder fordelt på 19 regioner.

Efter årtusindeskiftet har Sydbank haft fokus på at styrke deres landsdækkende setup og opkøbte markedsandel via konkurrenter i områder, hvor de ikke var stærkt besatte. Man udvidede samtidig også sine aktiviteter til udlandet og tilpassede sit betjeningskoncept, således at man kunne betjene udenlandske kunder.

Sydbank er på nuværende tidspunkt en af Danmarks største banker og har en væsentlig tilstedeværelse i alle dele af



<sup>4</sup> På egne præmisser, Sydbanks historie 1970-2010

Danmark samt Nordtyskland<sup>5</sup>. Deres markedsandel i sektoren er 6-11% afhængigt af kundesegment, ca. 2.100 medarbejder og 75 filialer, heraf tre i Tyskland.

## Ejerforhold

Sydbank er et aktieselskab, og det ejes af 143.000 aktionærer. Den amerikanske investeringsfond Silchester International Investors LLP ejer som den eneste mere end 5% af aktiekapitalen. Deres aktieandel er mere end 10%. Frem til 2012 var Nykredit ligeledes storaktionær i Sydbank, hvor også ATP har haft en stor rolle.

## Værdi- og forretningsgrundlag

Sydbank arbejder ud fra flere forskellige værdigrundlag, men ligger særlig vægt på følgende<sup>6</sup>

*I Sydbank møder vi kunderne med udgangspunkt i holdningen ”Hvad kan vi gøre for dig”, og vi handler efter værdisætningen: Dygtighed og relationer skaber værdi.*

*Vi tror på, at kombinationen af dygtige medarbejdere og gode relationer skaber værdi for kunderne – og dermed også for banken. Derfor er netop disse ord - dygtighed, relationer og værdi - kernen i Sydbanks værdigrundlag, også kaldet ”Den blå tråd”.*

Den blå tråd er Sydbanks værdigrundlag og er deres holdningsmæssige fundament. Det lyder som følgende:

- Sydbank vil fortsætte som en selvstændig bank på egne præmisser.
- Sydbank er en rådgivningsbank, der ønsker at fremstå som en kompetent og værdiskabende bank.
- Sydbank ønsker et image, der afspejler, at banken behandler kunderne med respekt ud fra devisen ”sig det, som det er”.
- Sydbank tilstræber at lave forretninger med kunderne baseret på langvarige kunde-relationer.

---

<sup>5</sup> Årsregnskab 2014 – ide- og forretningsgrundlag.

<sup>6</sup> <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/vaerdiogidegrundlag>

## Arbejdernes Landsbank

### Historie

I kølvandet på 1. verdenskrig oplevede Danmark mangel på kul, hvilket var en trussel for både industrien og den almindelige dansker. Før 1. verdenskrig kom 98% af Danmarks kulforsyning fra England<sup>7</sup>, så da englænderne indførte blokade forsvandt disse leverancer. Hermed blev Arbejderkul<sup>8</sup> oprettet. Arbejderkul havde alliancer til Tyskland, og en leverandøraftale om kul fra Tyskland til Danmark blev etableret. Arbejderkul blev en succesfuld forretning i disse tider og skulle spille en stor rolle i historien om Arbejdernes Landsbank.

Samtidig var Socialdemokratiet, fagforeningerne og de kooperative virksomheder<sup>9</sup> i den situation, at deres likvide beholdning var store. Det var en udfordring for disse bevægelser, at man var nødsaget til at indsætte overskydende likviditet i privatejede banker, og at de dermed havde indsigt i arbejderbevægelsens økonomiske situation – hermed var ideen om oprettelse af en arbejderbank født.

Arbejderkul var en afgørende faktor i tilvirkningen af Arbejdernes Landsbank, da man stod for klart størstedelen af startkapitalen, og dermed sikrede etableringen.

Banken blev formelt drevet som et aktieselskab men uden børsnotering. Aktierne måtte kun ejes af institutioner med tilknytning til arbejderbevægelsen og ikke af privatpersoner.

Banken blev født i en svær tid, men formåede at klare sig igennem de turbulente 20'ere. Herefter udvidede man banken til flere afdelinger i København, og i 1936 den første provinsfilial i Aarhus.

Det var først i løbet af 60'erne, at man begyndte at leve op til den sidste del af sit navn, hvor man udvidede over hele Danmark. Man begyndte at sætte den private bankkunde mere i fokus. Visionen og fokus på dette tidspunkt var menigmands drøm om bedre boligforhold, samt finansiering af almennyttige boligbyggeri. Arbejdernes Landsbank oplevede også i denne periode, at deres forretningsområde udvides til ikke kun faglige organisationer, men også til private virksomheder og som sagt private lønmodtager.

---

<sup>7</sup> <https://www.al-bank.dk/om-banken/fakta-og-historik/historie/>

<sup>8</sup> Arbejdernes Brændselsforretning

<sup>9</sup> Lignende virksomheder som Arbejderkul – fællesskaber om en økonomisk opgave

Denne udvidelse fortsætter op igennem årene, og Arbejdernes Landsbank udvikling fortsætter. Filialnettet er landsdækkende, og siden 2008 har man udvidet, og det har været en fast strategi. På nuværende tidspunkt råder man over 70 filialer fordelt over hele Danmark.

Banken er Danmarks ottende største pengeinstitut og har 1.100 medarbejdere. I dag har Arbejdernes Landsbank mere end 250.000 private kunder<sup>10</sup>.

### Ejerforhold

Arbejdernes Landsbank er et aktieselskab, hvor fagbevægelsen er hovedaktionær og ca. 24.000 private aktionærer. Selskabet er ikke børsnoteret, og der er stadig følgende krav til at blive aktionær<sup>11</sup>:

- Lønmodtagerorganisationer.
- Politiske organisationer, som danske lønmodtagerorganisationer samarbejder med.
- Kooperative virksomheder, brugsforeninger og andelsvirksomheder. Desuden organisationer, virksomheder eller foreninger, som disse har oprettet eller opretter.
- Arbejdernes Landsbanks Fond.
- Offentlige og andre institutioner, organisationer eller virksomheder, hvori danske lønmodtagerorganisationer har erhvervsmæssige interesser.
- Lønmodtagere, der er medlemmer af lønmodtagerorganisationer.

---

<sup>10</sup> Årsregnskab 2014

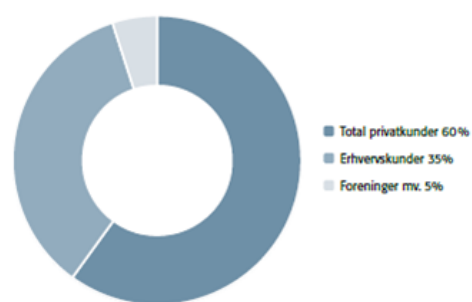
<sup>11</sup> <https://www.al-bank.dk/om-banken/fakta-og-historik/ejerforhold/>

## Værdi- og forretningsgrundlag

Arbejdernes Landsbank er stolte af deres historie, og det ligger dybt i deres DNA. Banken ønsker at bygge deres forretning på følgende grundlag:

*”I Arbejdernes Landsbank bygger vi vores forretning på sunde værdier som ansvarlighed, troværdighed og bæredygtig vækst. På det værdigrundlag driver vi en sund bank med en solid økonomi og med stor respekt for vores kunders tid og penge. Når det gælder vores rådgivning, gør vi os særligt umage for, at ingen kunder forlader et møde uden at have forstået, hvad vi har rådgivet om. Det er vores mål, at rådgivningen altid skaber værdi for kunden, og at serviceniveauet hører til et af landets absolut højeste”*

Deres primære forretningsområder er grundlæggende private kunder, foreninger og små og mellemstore erhvervsvirksomheder<sup>12</sup>.



Figur 2: Fordeling<sup>11</sup>

---

<sup>12</sup> Koncernrisikoreport 2014

## Økonomisk performance

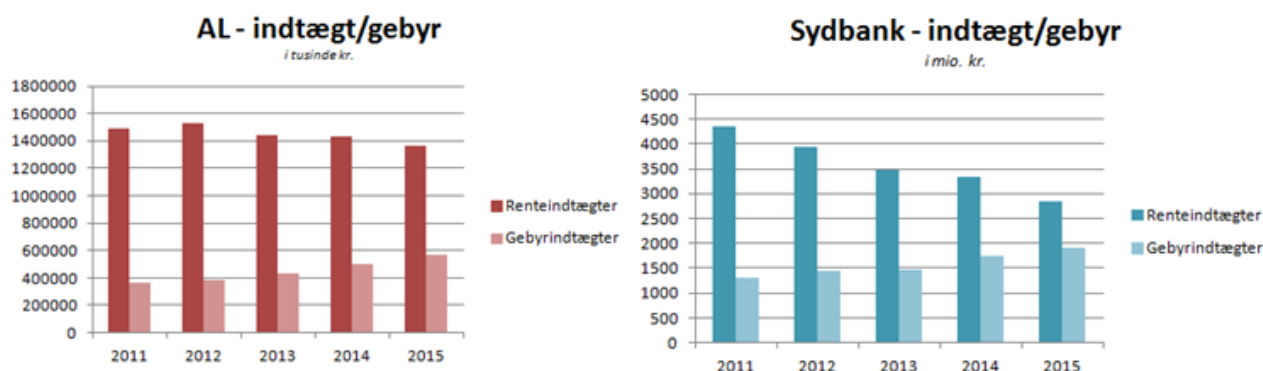
I dette afsnit vil jeg se nærmere på Sydbank og Arbejdernes Landsbank økonomiske performance i periode 2011-2015. Jeg vil analysere på bankernes evne til at performe ud fra gennemgang af relevante nøgletal og derigennem beskrive deres rentabilitet, konsolidering og indtægt samt omkostningsstyring.

Afsnittet vil blive afsluttet med en delkonklusion, som skal viderebringes i de kommende afsnit for at kunne sammenligne performance med kundetilfredsheden.

### Indtjening

Indtjening er afgørende for bankens fremtidige eksistensgrundlag. Det er et afgørende krav, at banken formår at skabe vækst i den daglige drift for at kunne imødekomme stigende regulering og krav fra lovgivning, men også for at kunne videreudvikle virksomheden til at kunne imødekomme kundernes behov.

Bankens indtjening består af mange elementer, men helt traditionelt består den af renter og gebyrer. For at kunne identificere bankens performance vil jeg kigge nærmere på forholdet mellem renteindtægter og renteudgifter, hvorefter dette sammenholdes med bankens samlede udlån.

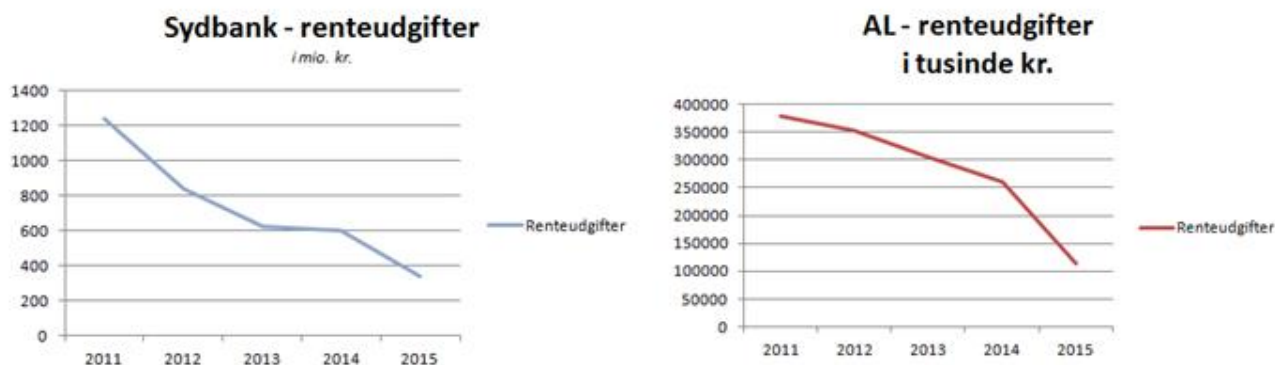


Figur 3: Egen tilvirkning<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Årsregnskab 2011-2015 (Sydbank & Arb. Landsbank)

Arbejdernes Landsbank har i perioden fra 2011 og frem haft stabil renteindtægt, og samtidig har man formået at skabe vækst i gebyrindtægter i perioden. Renteindtægten er faldet med 8,5% i perioden, og gebyrindtægterne er steget med 55% (figur 3)

Sydbank har derimod haft et kraftigt fald i deres renteindtægter i perioden. Denne er faldet med 35%. Deres gebyrindtægter er dog steget i perioden med 46%.



Figur 4: Egen tilvirkning

Ovenstående figur illustrerer udviklingen i bankernes renteudgifter. I begge tilfælde vises et markant fald i perioden. Sydbank har leveret et fald på 72% og Arbejdernes Landsbank 70%. Sammenholdes dette med tidligere omtalte indtægter, kan det konkluderes, at deres renteudgifter er faldet mere end deres renteindtægter, hvilket er med til at forbedre bankens basisindtjening.

### Rentemarginal

I den finansielle verden anvendes mange forskellige nøgletal for at give indsigt i bankens performance. Et af disse værktøjer er *rentemarginalen*<sup>14</sup>.

Rentemarginalen (NIM<sup>15</sup>) beregnes via følgende metode:

$$(Renteindtægter - renteudgifter) / udlån$$

<sup>14</sup> Commercial Banking – 3rd edition – The management of risk side 66

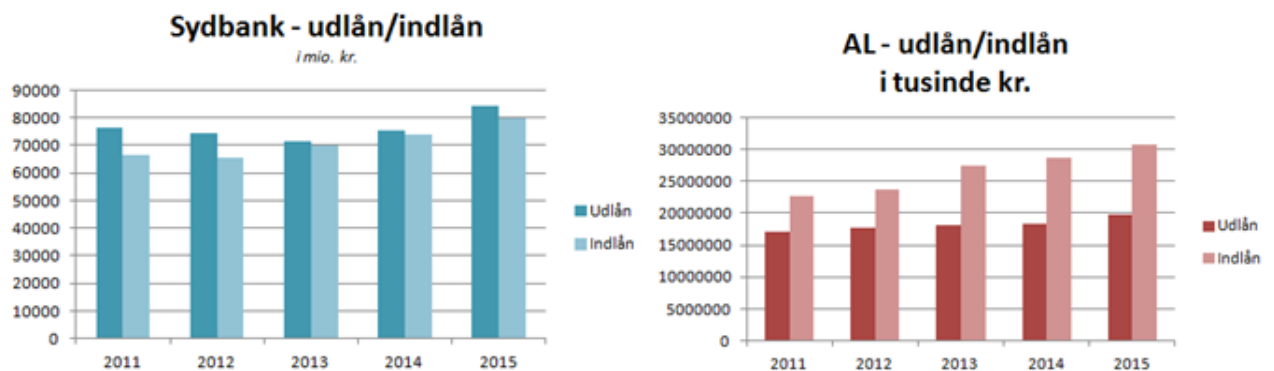
<sup>15</sup> Net interest margin



	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Sydbank</b>	4,09%	4,19%	4,00%	3,64%	2,96%
<b>Arb. Landsbank</b>	6,55%	6,61%	6,29%	6,38%	6,34%

Tabel 1: Egen tilvirkning

Arbejdernes Landsbank har i perioden haft en stabil NIM med et mindre fald på 3%. Sydbank har derimod haft et stort udsving i forholdet mellem renteindtægter og renteudgifter, sammenholdt med deres udlån. I perioden er deres NIM faldet med 28%.



Figur 5: Egen tilvirkning

Sammenholdes resultatet af rentemarginalen med udviklingen i indlån og udlån, må det konkluderes at Arbejdernes Landsbank har formået at bevare en fornuftig rentemarginal taget deres stigning i indlån i betragtning. Man har udført en god prispolitik på deres indlån, som ikke har påvirket deres rentemarginal. Bytteforholdet i Sydbank viser sig ikke helt så positivt. Der er mange faktorer, som spiller ind på ovenstående, da tallene er på koncernniveau og ikke tåler direkte sammenligning. Arbejdernes Landsbank har deres primære fokus på private kunder, hvor Sydbank har flere aktiviteter til andre aktører på markedet. Udviklingen er dog stadig interessant i forhold til deres økonomiske performance.

## Rentabilitet

### ROE (rate of return on equity)

ROE er et centralt nøgletal for at belyse bankens rentabilitet<sup>16</sup>. Det udtrykker bankens evne til at forrente den indskudte kapital og viser hvilket afkast, man skaber til sine investorer og aktionærer. Det omtales på dansk som *egenkapitalforrentningen*.

Bankens egenkapital består af aktiekapital, samt overført overskud fra tidligere års driftsindtjening. Forventningerne til nøgletallet er meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed og også branche til branche, men set fra investors side er der en forventning til, at forrentningen mindst skal være højere, end hvad aktionærerne kan opnå ved at investere i en risikofri investering eksempelvis en 10-årig statsobligation.

Formlen for ROE ser ud som følgende:

$$\text{Årets resultat efter skat} / \text{egenkapitalen} \times 100$$

Resultatet af beregningen er også vigtigt for banken, da ROE skal være på niveau med konkurrerende pengeinstitutter. Et relativt lavt niveau på ROE målt imod lignende pengeinstitutter, vil kunne medføre negativ konsekvens for bankens evne til at tiltrække nødvendig kapital i markedet.

Dette vil have en betydning for vækstplanen i virksomheden, og kan dermed gå hen og blive en negativ spiral.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>SB ROE (primo)</b>	1,97	4,87	1,86	10,28	10,15
<b>SB ROE (ultimo)</b>	1,96	4,65	1,83	9,30	10,05
<b>AL ROE (primo)</b>	1,22	14,46	11,74	7,51	5,63
<b>AL ROE (ultimo)</b>	1,21	12,66	10,77	5,84	5,39

Tabel 2: Egen tilvirkning

<sup>16</sup> Commercial Banking – 3rd edition – The management of risk side 64

Sydbanks ROE har udviklet sig meget flot i perioden. Dette hænger sammen med deres flotte udvikling i bundlinjen. I perioden er nedskrivningerne faldet med 75%, og dette kan direkte aflæses i resultatet og dermed også i ROE.

Sydbank har jf. deres nye strategi, Blå vækst<sup>17</sup> et mål om, at deres ROE skal være på 12% indenfor en periode på 3 år.

Arbejdernes Landsbank har haft en negativ udvikling i deres ROE. Siden 2012 er ROE faldet med over 60%, dog er der en stigning i hele perioden. Faldet i perioden skyldes faldende resultat. Dette er på trods af, at nedskrivninger er over halveret. Faldet i resultatet findes i øvrige indtægtskilder, og primært deres rentekontrakter<sup>18</sup> og generelt fald i kursreguleringer.

### ROA (Rate of return on assets)

ROA oversat til dansk er virksomhedens afkastgrad. Afkastgrad er et andet relevant nøgletal at se på i forlængelse af ROE. Nøgletallet viser bankens evne til at skabe overskud set i forhold til de samlede aktiver på bankens balancen<sup>19</sup>.

ROA viser afkastet i forhold til den samlede investerede kapital, hvor der ikke tages højde for, hvor stor en del, der er egenkapital og hvor stor en del, der er finansieret med fremmedkapital. Tallet fortæller samtidig, om banken er god til at lave forretninger altså indtjening, som ikke nødvendigvis kan ses på balancen. Det kan fx være ved opnåelse af en bedre rentemarginal ved uændret udlån, større indtjening på følgefretninger, såsom investering, forsikring, pension m.v.

ROA beregnes som følgende:

$$\text{Årets resultat efter skat} / \text{samlede aktiver} \times 100$$

	2011	2012	2013	2014	2014
<b>SB ROA primo</b>	0,12	0,30	0,12	0,71	0,75
<b>SB ROA ultimo</b>	0,12	0,31	0,13	0,69	0,80
<b>AL ROA primo</b>	0,12	1,32	1,15	0,78	0,71
<b>AL ROA ultimo</b>	0,11	1,24	1,12	0,74	0,68

Tabel 3: Egen tilvirkning

<sup>17</sup> Årsregnskab 2015 - Sydbank

<sup>18</sup> Årsregnskab 2013 - Arb. Landsbank.

<sup>19</sup> Commercial Banking – 3rd edition – The management of risk side 64

Begge banker har oplevet stigning i deres ROA. Sydbank har haft en flot fremgang, og forklaring findes i den væsentlig forbedring i resultatet. Arbejdernes Landsbank har ligeledes oplevet en flot fremgang, men kurven er knækket siden 2012, hvor ROA er faldet. De 2 omtalte banker ligger nu på niveau med hinanden.

For at forbedre deres ROA kan de med fordel fokusere på følgende:

- Forbedring af rentemarginal.
- Fokus på indtægt, skabt på samme balance – gebyr, provision mv.
- Forøgelse af udlån.

## WACC

Et andet vigtigt element i denne sammenligning vil være at se nærmere på, hvordan bankerne finansierer sig. Dette gøres via nøgletallet WACC, som står for *Weighted Average Cost of Capital*<sup>20</sup> eller oversat til dansk, vægtet gennemsnitlig kapitalomkostning. WACC er med til at beskrive omkostningen ved fremskaffelse af kapital.

WACC beregner den pris, banken i gennemsnit har betalt for den kapital, den har til rådighed. Derved kan WACC bruges til at sammenligne konkurrenceevnen bankerne imellem. Man kan konkludere, at jo lavere WACC - jo bedre konkurrenceevne burde pengeinstituttet have over for sine konkurrenter, da man dermed har mulighed for at indhente kapital til en lavere pris i markedet end konkurrenten og stadig opretholde samme indtjening. En lav WACC er således en fordel, idet der finansieres billigt, og banken kan give bedre priser til sine kunder. Dette vil være med til at styrke kundetilfredsheden på nogle parametre.

WACC beregnes som følgende:

$$WACC = \frac{\text{renteudgifter}}{\text{passiver} - \text{egenkapital}} \times (1 - \text{skattesats}) \times \frac{\text{passiver} - \text{egenkapital}}{\text{aktiver}} + k_e \times \left(1 - \frac{\text{passiver} - \text{egenkapital}}{\text{aktiver}}\right)$$

$$KW = Kd(1-T)L + Ke(1-L)$$

<sup>20</sup> Commercial Banking – 3rd edition – The management of risk side 268

For at forstå hvert led i ovenstående formel i relation til, hvad der påvirker bankens WACC, gennemgås formelen:

$K_d$  = første led i formelen og viser omkostninger af de rentebærende passiver, altså prisen for fremskaffelse af fremmedkapital.

$T$  = Skat – er sat til 24,5% i denne beregning.

$L$  = Forholdet mellem egenkapital og fremmedkapital (balancesum – egenkapital / balancesum), og den viser samtidig, hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret af gæld.

$K_e$  = er andet led i formelen og viser kravet fra investor til forrentningen af egenkapitalen. Formlen er opbygget som CAPM-modellen, og beregnes således:

$$K_e = r_f + \beta (k_m - r_f)$$

$r_f$  = et udtryk for den risikofrie rente, som vil variere alt efter hvilket marked, vi bevæger os indenfor. I denne beregning er der taget udgangspunkt i 2%.

$k_m$  = det forventede markedsafkast og i beregningen er den sat til 8%.

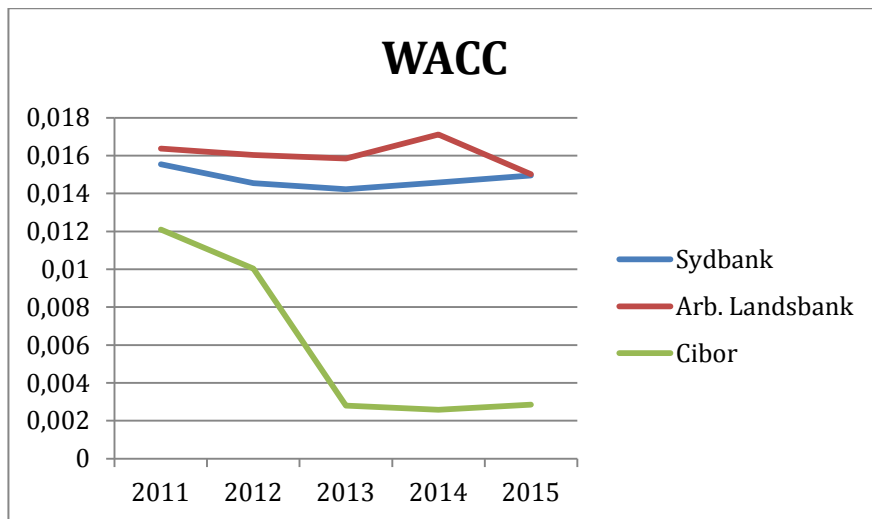
$\beta$ /beta = et traditionelt risikomål for aktier, der udtrykker hvor kursfølsom den pågældende aktie er i forhold til markedsindekset af aktier<sup>21</sup> - fx OMXC20-indekset.

I denne beregning er beta for begge banker sat til 1 for at gøre beregningen sammenlignelig. Der er forskel på de 2 aktier, da Arbejdernes Landsbank har særlige vedtægter med deres aktier. Som tidligere omtalt under introduktionen til Arbejdernes Landsbank gælder der særlige omstændigheder for at man kan erhverve sig aktierne. Arbejdernes Landsbank er ikke børsnoteret og derfor kan Beta ikke udregnes. Man kan kigge nærmere på sammenlignelige banker for at vurdere beta-værdien. Sydbank har en Beta-værdi på 1,08<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Aktieinvestering, teori og praktisk anvendelse, 4. udgave side 104

<sup>22</sup> <http://www.proinvestor.com/aktieanalyser/117/aktieanbefalinger>



Figur 6: Egen tilvirkning

Over tid bør bankens WACC være under pengemarkedsrenten. I beregningerne har jeg valgt at tage udgangspunkt i Cibor3 som pengemarkedsrenten. Tingene kan hurtigt ændre sig på pengemarkedsrenten, hvorfor det nuværende billede måske ikke er helt retvisende.

WACC for både Sydbank og Arbejdernes Landsbank har ligget på et stabilt niveau, men i slutningen af perioden ses det at de kommer på niveau med hinanden.

## ICGR

Begrebet ICGR dækker over det engelske udtryk ”Internal Capital Generation Rate”<sup>23</sup>. Nøgletallet beskriver bankens interne evne til at skabe vækst og samtidig bevare forholdet mellem egenkapitalen og balancen. ICGR tager udgangspunkt i den løbende indtjening, som skabes af driften. Der ses altså på mulighed for vækst i udlån, uden at denne stigning medfører et fald i bankens solvens. Dette er et væsentligt nøgletal i forhold til performance, men også i forhold til fremtiden og muligheden for vækst.

Kapitalmarkedet har været hårdt ramt af finanskrisen, hvilket har medført sværere adgang til kapitalfremskaffelse og generelt stigende priser herpå. Dette har gjort, at de banker som har et robust kapitalgrundlag, i dag har en konkurrencefordel i forhold til de banker, der har et mere spinkelt kapitalforhold. Grunden til dette er, at kapitalforhold er afgørende for adgangen til kapital på de store markeder, samt medbestemmende for størrelsen på den risikopræmie på renten, som udbyderen af kapital vil kræve. Derfor er bankens evne til at lave overskud meget

<sup>23</sup> Commercial Banking – 3rd edition – The management of risk side 365

vigtig, for at kunne fremskaffe kapital til understøttelse af bankens solvens.

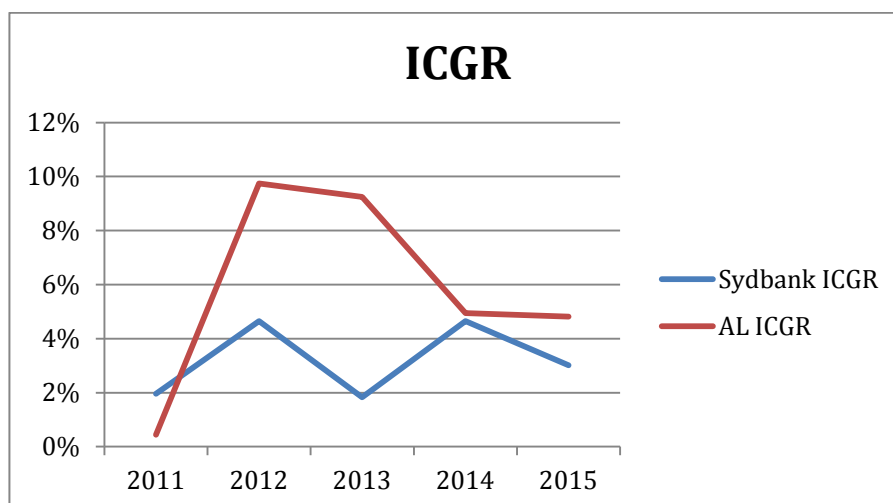
ICGR udregnes som følgende:

$$ICGR = \frac{1}{\text{egenkapital/aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{resultat efter skat}}$$

Formlen beskriver bankens forhold mellem egenkapital og samlede aktiver, samt bankens evne til at skabe positiv konsolidering, som har direkte indflydelse på bankens evne til at skabe vækst, uden solvensen bliver påvirket.

For en bank gælder det om at have højst muligt ICGR, idet det vil give banken mulighed for at vækste på nuværende balance. Dog vil muligheden for vækst og dermed øget omsætning, være forbundet med øget risiko. Udnyttes potentialet ikke, vil banken kunne anvende den positive ICGR til at forbedre solvens, og dermed konsolidere sig.

Ved et negativt resultat vil banken være tvunget til at slanke balancen, hvis man ønsker, at fastholde den nuværende solvens, alternativt skal der optages ny kapital i markedet.



Figur 7: Egen tilvirkning

Sydbank har i perioden haft en ICGR svingende mellem 2 og 3%. Arbejdernes Landsbank har derimod haft en udvikling med større udsving og har haft en vækst i perioden og ligger i 2015 på ca. 5%.

Ud fra disse tal kan vi aflæse, at Arbejdernes Landsbank i 2015 kan udvide deres balance med 4,82% det kommende år, uden at dette vil kunne påvirke forholdet mellem egenkapital og balancen, også kaldet Capital Ratio <sup>24</sup>.

Ved et negativt resultat ville det fortælle os, at banken var nødsaget til at slanke balancen for at bevare den nuværende solvens. Banken kan slanke balancen ved ændring i udlån eller fremskaffelse af ny kapital.

## Gearingsfaktor

At drive en bank hænger sammen med risiko. Dette begreb vil altid hænge sammen med den finansielle sektor. Man vil altid forsøge at minimere dette, men det kan ikke undgås. Jeg vil her se nærmere på bankernes såkaldte gearingsfaktor, for at kunne analysere bankens robusthed. Gearingsfaktoren beskriver bankens udlån i forhold til egenkapitalen. Jo højere gearing, desto mindre modstandskraft vil banken have overfor nedskrivninger og tab. Man ser ofte at større banker har en mindre gearing, grundet deres muligheder for at sprede deres udlån på brancher og geografi mv.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Sydbank</b>	7,97	7,40	6,98	6,66	7,39
<b>gearingsfaktor</b>					
<b>AL gearingsfaktor</b>	5,38	4,92	4,62	3,63	3,74

Tabel 4: Egen tilvirkning

Sydbanks gearingsfaktor er næsten uændret i perioden, hvorimod at Arbejdernes Landsbank har reduceret deres gearingsfaktor væsentligt. Dette skyldes naturligt forholdet mellem stigning i udlån og i egenkapital, hvor de har udvist vækst i udlån men samtidig også styrket deres egenkapital.

<sup>24</sup> Commercial Banking – 3rd edition – The management of risk side 365



## Delkonklusion

Økonomisk performance kan måles på mange måder, og det kan være svært at lave en direkte sammenligning af 2 forskellige banker, som har forskellige fokusområder, samt kundemateriale.

Ved analyse af økonomiske performance kan man vælge at kigge nærmere på bankens basisindtjening og indtægtskilder. Arbejdernes Landsbank har i perioden 2011-2015 formået at have en stabil kurve for deres renteindtægt. Dernæst har de haft en vækst på deres gebyrindtjeningside på 55% i perioden. Samtidig har man bevaret en rentemarginal på niveau med 2011, nemlig 6,55%, dette til trods for en stor stigning i indlån.

Det konkluderes dermed at man driver en fornuftig prisstruktur, og man formår at tilpasse sine renteaktiviteter til markedet.

Sydbank har i perioden oplevet et kraftigt fald i renteindtægter på 35%, men i samme periode ses det at deres udlån generelt er steget. Dette er en naturlig følge af den generelle renteudvikling på finansielle marked. Deres rentemarginal er også faldet med 28%.

Fælles for begge banker er det at faldet i deres renteudgifter er faldet mere procentuelt end deres renteindtægter, hvilket er med til at styrke bankens basisindtjening.

Interessant betragtning af ovenstående er en sammenligning med deres gearingsfaktor i forhold til både rentemarginalen og udviklingen i deres udlån. Gearingsfaktoren er forholdet mellem udlån og egenkapital, hvor Sydbank har et markant højere niveau en Arbejdernes Landsbank. Det må vurderes som meget tilfredsstillende at Arbejdernes Landsbank kan levere deres indtjeningsresultater med en lavere gearing end Sydbank.

Ved at kigge nærmere på bankernes rentabilitet ses det tydeligt at Sydbank har formået at levere et bedre resultat på baggrund af deres egenkapital. Dette aflæses i ROE, hvor Sydbank leverer et rigtig flot niveau på over 10, og snart rammer deres egen målsætning på 12%.

ROE beregnes på baggrund af årets resultat holdt op imod egenkapitalen, og er et vigtigt nøgletal for investorerne og deres lyst til at investere endnu mere i virksomheden. Dette vil have indflydelse på bankens evne til at tiltrække ny kapital.

Ser man nærmere på bankernes evne til at levere resultater på baggrund af deres samlede balance levere både Sydbank og Arbejdernes Landsbank et lignende resultat i perioden.

Arbejdernes Landsbank har dog oplevet en stor tilbagegang i forhold til en tidlig fremgang i perioden.

Nedskrivninger har stor indvirkning på nøgletallene og direkte indflydelse på bundlinien. I denne direkte sammenligning viser Sydbank stor kvalitet og deres reduktion i netop nedskrivningerne er en stor faktor for deres gode performance på netop rentabiliteten.

Det er afgørende at bankerne kan vækste. Afgørende for at kunne forbedre og konsolidere banken, men også for at kunne imødekomme stigende krav fra kunderne.

For at belyse dette nærmere kan man se nærmere på ICGR – Internal Capital Generation Rate. Dette nøgletal viser hvor meget banken kan vækste, og samtidig bevare forholdet mellem egenkapital og balancen. I denne sammenligning ses det at Arbejdernes Landsbank i 2015 har en ICGR på 4,82% imod Sydbanks 3,02%. Dette betyder at Arbejdernes Landsbank har mulighed for at vækste yderligere 1,8% uden at dette påvirker deres balance, og giver altså dem bedre forudsætninger for vækst uden tilføjelse af kapital.

En delkonklusion på hvem, der har performet bedst er svær. Der er tale om 2 forskellige banker med forskellige kundegrundlag og forretningsstrategier. Tilfredsstillende er det at Arbejdernes Landsbank leverer flot fremgang i deres basisindtjening og har en væsentlig bedre rentemarginal end Sydbank. Derimod skaber Sydbank gode resultater målt på rentabiliteten, og dermed direkte resultater på bundlinien ud fra både balancen og egenkapitalen. Dette er meget tilfredsstillende.

## Motivation

Motivation er vanskelig og svært. Det er svært, da det er meget individuelt og måske af denne grund findes der derfor talrige motivationsteori. Emnet tiltrækker meget opmærksomhed, da det kan være forskellen på en effektiv medarbejder og en gennemsnitlig medarbejder. Flere undersøgelser viser at en højt motiveret medarbejder er over 50% mere effektive end medarbejder, der blot er gennemsnitlig motiveret<sup>25</sup>.

I forhold til kundetilfredshed er det ligeledes afgørende, at man som leder kan motivere medarbejderen til at gøre en ekstra indsats for at opnå større tilfredshed hos kunden. Det er min antagelse af vi ikke kan levere en kundeoplevelse over gennemsnittet, såfremt man ikke har motiverede medarbejdere.

Motivation er medarbejderens indre energi, som vi alle har og oplever. Derudover kan det betegnes som en ledelsesmæssig opgave. Der findes mange forskellige teorier, og jeg vil senere i dette afsnit berøre nogle af dem. Grundlæggende kan man arbejde med indre og ydre motivation. Den indre motivation vil være kendetegnet ved medarbejderens indre drive og bevæggrunde for sine handlinger. Den ydre motivation er skabt og kan sidestilles med det motiverende arbejdsmiljø<sup>26</sup>. Her kan lederen med fordel rette sin fokus hen imod. Lederen skal sikre, at der ikke er elementer, der hindrer medarbejderen i at performe på højeste niveau og skygger for deres indre motivation.

Tilfredshed hos medarbejdere hænger særligt sammen med deres motivation. Kobles denne antagelse over på kundetilfredshed, kan det konkluderes at kundetilfredshed først er muligt, når du har motiverede og dermed tilfredse medarbejder. Der kan dog være eksempler på at motivation og tilfredshed hos medarbejder nødvendigvis ikke behøves at følges af. Tilfredshed kan overskygge motivationen, og blive en modstand mod forandring.

## Motivationsundersøgelse

I sommeren 2011 blev der gennemført en undersøgelse, af hvad der motiverer danske medarbejdere. Undersøgelsens formål var at kortlægge, hvad der giver medarbejderne energi og fremmer deres motivation, samt de faktorer, som dræner medarbejderen.

---

<sup>25</sup> Undersøgelse - Hvad tærer og nærer på Danske medarbejders motivation - 2011

<sup>26</sup> Undersøgelse - Hvad tærer og nærer på Danske medarbejders motivation - 2011

Fokus i denne undersøgelse var motivation, og man stillede 2 åbne spørgsmål til respondenterne:

1. Tænk på din bedste arbejdsdag nogensinde på dit nuværende arbejde: Hvorfor var det den bedste? Hvilke faktorer var afgørende? Hvor længe varede den positive følelse?
2. Tænk på din værste arbejdsdag nogensinde på dit nuværende arbejde: Hvorfor var det den værste dag nogensinde? Hvilke faktorer var afgørende? Hvor længe varede den negative følelse?

Besvarelse på ovenstående spørgsmål resulterede i, at der blev identificeret ni forskellige faktorer, der havde indflydelse på deres bedste dag, og der blev identificeret 7 faktorer, som havde stor påvirkning på deres værste dag.

Motivations fremmende faktorer	Andelen af respondenterne, som nævner denne faktor	Motivations tærende faktorer	Andelen af respondenterne, som nævner denne faktor
Effektivitet – Oplevelsen af at have bidraget	33,6%	Ledelsen	37,4%
En præstation udover det sædvanlige	30,2%	Dårlige relationer til kollegaerne, manglende opbakning	32,4%
Gode relationer til kollegaerne og et godt samarbejde	26%	Ineffektivitet – oplevelsen af ikke at bidrage	18,7%
Anerkendelse fra ledelsen	19,8%	Selve arbejdsopgaven	14,5%
God stemning eller godt humør	17,2%	Usikkerhed om fremtiden	11,5%
Hjælpe andre/gøre en forskel	16,8%	Dårlige tilbagemeldinger fra kunder	9,2%
Anerkendelse fra kunder	15,3%	Begået en stor arbejdsrelateret fejl	5%
Selve arbejdsopgaven	14,5%		
Anerkendelse fra kollegaer	13,4%		

Figur 8: Egen tilvirkning

En del af de 2 spørgsmål var afklaring omkring varigheden af følelsen af enten den positive eller negative. Der foreligger en tendens i undersøgelsen at mange af respondenterne fik fremkaldt denne følelse bare ved at besvare spørgeskemaet. Det vil være en ledelsesmæssig gevinst, såfremt at man kan forstå at genkalde oplevelsen hos medarbejderen, eller alternativt gøre brug af feedback på observationer, samt få medarbejderen til at dele sine oplevelser. Det vil give mulighed for at anerkende medarbejderens præstationen, men samtidig også give mulighed for at bearbejde den dårlige oplevelse.

## Kritik af undersøgelse

Undersøgelsen af foretaget på 2 forskellige grupper. Den ene er foretaget på adskillige medarbejder i forskellige virksomheder, mens den anden er foretaget på 11 McDonald's restauranter. Størrelsen på undersøgelsen er 262 besvarelse og dermed vurderes undersøgelsen ikke til at være et repræsentativt udsnit af den danske arbejdsstyrke.

Undersøgelsen kan dog bruges som et indblik i forskellige faktorer, som danner grundlag for motivation. Spørgsmålene er formuleret i åben stil, hvorfor respondenterne ikke har været begrænset at svarmuligheder.

## Herzberg's motivationsteori

Der findes rigtig mange forskellige teori, når dialogen går på motivation. Der findes forskellige vinkler og faktorer, som menes at påvirke motivation. Fælles for de fleste er at motivation tager udgangspunkt i mennesket og dets behov.

Frederick Herzberg har udarbejdet en teori omhandlende motivationsfaktorer i arbejdslivet<sup>27</sup>. I modsætning til tidligere omtalte undersøgelse kan hans teori sammenfattes til, at det er forskellige faktorer, som skaber tilfredshed og utilfredshed i arbejdslivet. Herzberg mener at forhold, der skaber tilfredshed, ikke automatisk også skaber utilfredshed, hvis fortegnet ændres. Der kan i bedste fald argumenteres for at en faktorer kan medvirke til en neutralisering af tilfredsheden.

Han opdeler sin teori i følgende faktorer:

Hygiejnefaktorer	Motivationsfaktorer
Virksomhedens interne retningslinjer	Anerkendelse
Forhold mellem leder og medarbejder	Ansvar
Løn	Forfremmelse
Arbejdsforhold	Udvikling
Sikkerhed	Præstation
Socialt samvær med kollegaer	Selve jobbet
Kontrol/overvågning	

<sup>28</sup> Tabel 5 – Egen tilvirkning

<sup>27</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 201

<sup>28</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 201

## Hygiejne faktorer

Ifølge Herzberg er disse faktorer forhold, der omkredser selve jobbet og nødvendigvis ikke øger tilfredsheden. Dog kan de have afgørende betydning for medarbejderens utilfredshed, såfremt de ikke er tilstede, og dermed påvirkning af motivationen i negativ retning. Disse faktorer kaldes også vedligeholdelsesfaktorer.

*”Når arbejdsomgivelserne kan kendetegnes som optimale, vil vi ikke få utilfredshed, men vi vil heller ikke få ret meget i retning af positive holdninger<sup>29</sup>”*

Drager vi nogle paralleller til undersøgelsen, ses det også, at en stor del af respondenterne nævner ledelsen og relation til kollegaer, som værende en afgørende faktor for deres motivation og negative følelser. Dette understøtter teoriens påstand omkring hygiejne faktorer kan være med til at skabe utilfredshed, såfremt de ikke er opfyldt.

## Motivationsfaktorer

I denne kategori placerer Herzberg forhold, som kan have direkte indflydelse på jobbet. Det er forhold, som kan relateres til den enkelte, og omhandler bl.a. ansvar og mulighed for udvikling. Er disse forhold tilstede er dette jf. Herzbergs teori medvirkende til øget tilfredshed og dermed overvejende sandsynlig for øget motivation.

## Kritik af teori

Herzberg har mødt kritik af sin teori, dels grundet vanskeligheden i at gøre den praktisk, da man publicerede teorier tilbage i 60'erne.

Det er ligeledes rimeligt at stille spørgsmålstejn ved det hårde opdeling mellem hygiejne faktorer og motivationsfaktorer. Jeg antager at motivation har grobund i den enkeltes menneske behov og grundlæggende værdier. Af denne grund vil meget tyde på, at der vil være en fleksibilitet mellem begreberne og en glidende overgang. Løn er ofte et omtalt emne ved diskussioner omkring motivation, og det kan derfor findes urimeligt at denne kun placeres som en hygiejnefaktor.

---

<sup>29</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 200

En anden og væsentlig kritik er anvendelsen af den opnåede tilfredshed. Ifølge Herzberg vil dette medføre til motivation. Det er dog ikke sikkert at denne motivation fører til bedre præstationer på jobbet, da denne kan videreføres uden for det arbejdsmæssige.

## Maslows teori

Motivation hænger sammen med menneskets trivsel og behov. Dette er også udgangspunktet i Abraham H. Maslows behovspyramide. Mennesket har et basalt behov, som skal være opfyldt, før at man har mulighed for at have fokus på selvudvikling og socialt samvær.

Maslow beskriver i sin teori, hvilke behov, mennesket søger opfyldt i sin rejse på selvudvikling mv.



Figur 9: Egen tilvirkning – kilde Bakka & Fivelsdal<sup>30</sup>

Maslow bygger sin teori ud fra at mennesket har et behov for at få sine fysiske rammer opfyldt. Dette beskriver han i med den nederste del af pyramiden – De fysiske behov. Det er vigtigt for mennesket at være i balance i forhold til søvn, forplejning mv. Disse forhold vil gøre sig gældende uden for arbejdets normale rammer, men bør ikke undervurderes at lederen i forhold til at opnå motivation hos medarbejderen.

Behovet for tryghed og sikkerhed er den næste del af pyramiden. At have følelsen af jobsikkerhed og et trygt ansættelsesforhold vurderes af Maslow til at være et essentielt behov. Trækkes der sammenligninger til tidligere omtalte undersøgelser, ses det også her at disse forhold har stor betydning for medarbejderens motivation, som kommer til udtryk i form af

<sup>30</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 197

forhold til ledelsen. At give tryghed til medarbejderen kan være svært, men ledelsen bør have stor fokus på sin kommunikation, og det skal indgå som en vigtig overvejelse. Løn og øvrige ansættelsesforhold indgår i denne del af pyramiden jf. Maslows teori.

Efter opfyldelse af ovenstående dele forsøger mennesket at opnå sit sociale behov dækket. Dette kommer i form af fælles skaber, men også relationsskabning. Disse forhold vil gøre sig gældende udenfor arbejdspladsen, men er ligeledes en vigtig del i jagten på motivation på arbejdspladsen. Relation imellem kollegaer vil være afgørende for trivslen. Maslow bruger udtrykket ”love needs”.

Det næste lag i behovspyramiden er ifølge Maslow et egoistisk behov. Han omtaler det også som et selvhævdelsesbehov, og det er en meget sammensat kategori. Her har mennesket et behov for at præstation, frihed og uafhængighed. Derudover beskriver han behovet for prestige, anerkendelse og opmærksomhed.

Øverst i hans behovs pyramide finder vi selvrealisering, eller også kaldet selvaktualisering. Dette niveau skulle senere blive et centralt emne i Maslows arbejde<sup>31</sup>.

I dette niveau søger mennesket fri udfoldelse af sine evner og muligheder. At udvikle sig til sit fulde potentiale efter man har fået opfyldt sine øvrige behov.

Hovedpointen bag teorien er, at når mennesket får opfyldt bestemte behov, så vil nye dukke op. Det understreges dog i teorien, at et tilfredsstillt behov nødvendigvis ikke er en motivationsfaktor. Der kan ikke ses tydelig overgange fra niveau til niveau, og det fungerer således ikke som en tjekliste. I Maslows undersøgelser beviser han ligeledes at enkelte mennesker kan stivne på bestemte niveauer.

Populariteten i denne teori er ikke til at tage fejl af, og teorien ses beskrevet og sat i forbindelse med mange andre teorier. Grunden til dens popularitet menes, at skulle findes i dens optimisme og tro på menneskets ønske om udvikling. Den antager at mennesket vil søge at opnå en selvrealisering, og den egentlige frihed til at være sit inderste selv. Dette vil jeg antage også kan være teoriens kritiske modstand. Den er af meget generel karakter, og går

---

<sup>31</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 198



først op i en højere enhed med ledelses-attention og matching af den enkelte medarbejders behov.

## Ledelsesteori

Ledelse er et håndværk, og der findes ikke en skabelon. Ledelse er påvirket af nuet, og lederens evne til at reagere i situation. Ledelse er dog et område, hvor der findes mange forskellige teorier, som påpeger forskellige vigtige faktorer, samt beskriver de lederroller man kan påtage sig.

## Management vs. Leadership

I overordnet perspektiv omtales ledelse i 2 hovedområder i den internationale forskning<sup>32</sup>.

Management	Lederskab
Styring af systemer	Inspirere/motivere
Økonomiske ressourcer	Menneskelige ressourcer (HRM)
Teknologi	Kultur
Bundlinie-orientering	Udvikling, innovation, måldannelse
Strategi som toplederværktøj	Strategi som proces, værdier, etik

Tabel 6: grundlæggende antagelse management vs. leadership<sup>33</sup>

Management henvender sig meget til det danske ord – styring, hvor leadership omhandler mere lederevner og udvikling.

I teorien kan da være en tendens til at omtale den ene form for lederrolle, mindre positivt end den anden. Begge ledertyper indeholder værdifulde aspekter, men nutidens leder skal efter min overbevisning kunne rumme begge roller.

I forhold til motivation synes ”leadership-rollen” at være oplagt. Den er kendetegnet ved personlige kvaliteter, der gør at lederen er i stand til at påvirke mennesket, og der igennem opnå motivation. Denne udviser stor interesse, og har ofte stor personlig karisma. Leadership findes dog også i mange nuancer.

<sup>32</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 215

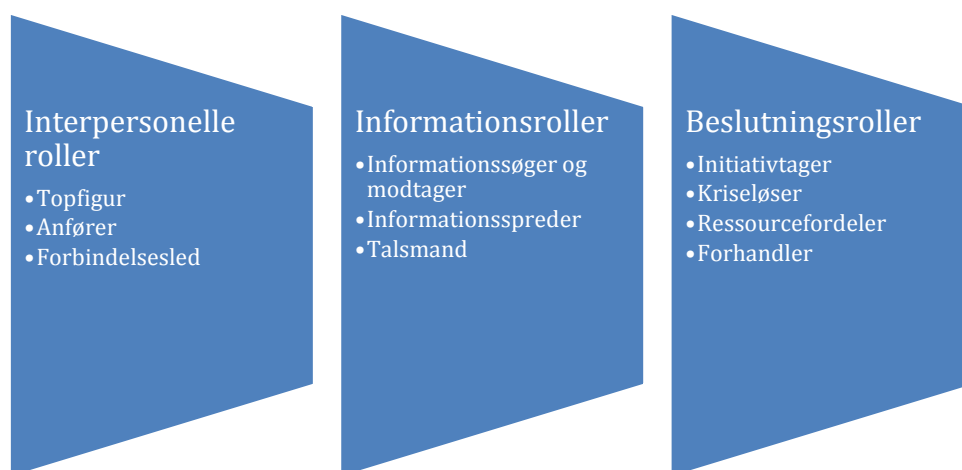
<sup>33</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 216

Den finansielle sektor er efter min påstand baseret på faktuelle data, hvorfor at lederen naturligt beskæftiger sig med management i forhold til opfølgning, samt bundlinie-fokus. Dette er gennemsyret i sektoren, ud fra mine egne erfaringer, men ser vi forhold til kundetilfredshed og motivation, må det antages at vi skal bevæge os mere væk fra dette. At kunne kombinere de 2 roller, og således bruge sine *management-evner* ”*leadership-mæssigt*” er nøglen for lederen i den finansielle branche. At have fokus på forretningen og det administrative, og samtidig over for medarbejderen kunne omfortolke budskabet, og sætte fortegnen i forhold til den enkelte medarbejder. Dette vil understøtte motivationsteoriene og rumme begge aspekter af både de lavere niveauer og samtidig også de mere udviklende og selvrealiserende niveauer.

Management-delen vil med fordel kunne anvendes i forhold til at skabe de bedste betingelser og det fysiske arbejdsmiljø, og leadership vil kunne anvendes til både relationsopbyggende arbejde, men samtidig også til at udfordre og inspirere medarbejderen til at finde den indre motivation frem.

### Mintzbergs lederrolleteori

Henry Mintzberg er en canadisk professor og forfatter inden for ledelse, strategi og organisation. I 1976 undersøgte han 5 topleders arbejde ved at følge dem meget tæt igennem dagens arbejde. Han analyserede efterfølgende hans store mængde data, og udarbejdede derpå sine 10 lederroller, som har inddelte i 3 hovedgrupper:<sup>34</sup>



Figur 10: Mintzbergs lederroller – egen tilvirkning

<sup>34</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 221

Hans undersøgelse af lederens hverdag, gav ham et indblik i en vekslende hverdag. Lederen må handle på en række informationer, og igangsætte aktiviteter på eget initiativ. Mange af hans lederroller bygger på handlingsmuligheder i den givne situation – Hans teori kan sidestilles med situationsbestemt ledelse<sup>35</sup>.

Han konkluderer at lederens arbejde ikke er præget af rationel planlægning, men snarere er styret af udefra kommende handlinger. Alle rollerne er jf. Mintzberg tilstede i større eller mindre grad i lederjobbet, men kan variere i forhold til placering i organisationen og fordeling af opgaverne.

I forhold til perspektivet i denne opgave vedr. kundetilfredshed og performance i forhold til den kundevedtente bankansatte vil følgende roller være centrale:

- Anfører
- Informationssøger og -modtager
- Initiativtager

Lederrollen *Anfører* er kendetegnet ved at have en rolle som motivator og vejleder i forhold til de ansatte. I rollen er desuden integration med de individuelle behov og organisationens målsætninger. Dernæst skal lederen være kendetegnet ved at være *Informationssøger og –modtager*. Her har lederen en rolle i at forstå organisationens strategi og dens omgivelser. Dette skal være med til at kunne identificere muligheder og evt. trusler.

*Initiativtageren* er en lederrolle, hvor lederen er med til at skabe forandringer, og udnytte de muligheder som foreligger i banken. Den indeholder ligeledes en stor rolle i forhold til igangsætning af forbedringer, som gennemføres, dog med små skridt over tid.

Ovenstående er 3 nødvendige lederroller, som banken bør have fokus på ved ansættelse/uddannelse af sine ledere. Kombinationen af ovenstående af nødvendigt i forhold til skabe større kundetilfredshed, samt at drive en bank ud fra en kundefokuseret tilgang.

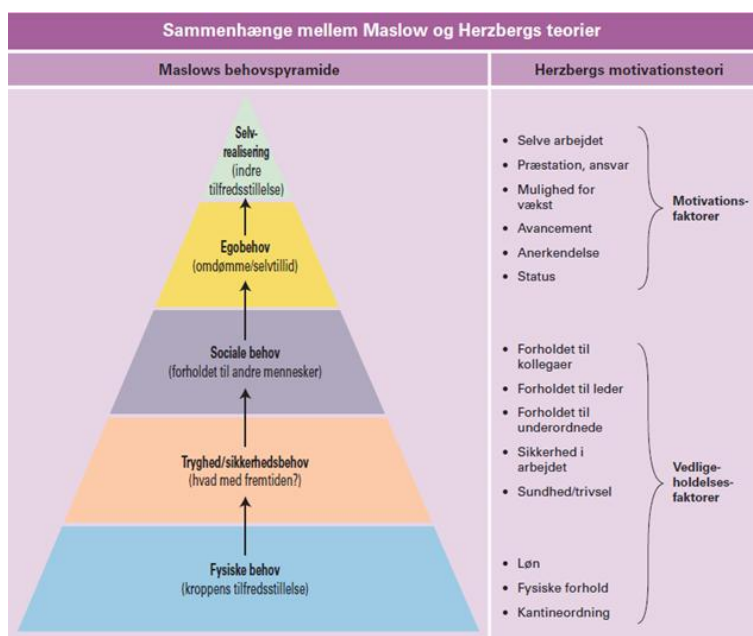
---

<sup>35</sup> Teori omhandler ledelse afspejles i den givne situation.

## Delkonklusion

Der findes mange forskellige teorier, og jeg har valgt i ovenstående afsnit at berøre to forskellige teorier inden for motivation, der dog alligevel kan krydse hinanden med lighedspunkter. Det afgørende for motivationsteorier mv. er at kunne overføre dem til praksis, og jeg vil her i den dette afsnit trække konklusioner ud fra teorien, som kan overføres til hverdagen i den finansielle verden indenfor det private segment.

I begge teorier opbygges motivation gradvist, og de basale behov skal være opfyldt, og jeg antager desuden, at tilfredsheden skal være til stede. Jeg antager, at det ikke er muligt at opnå motivation, såfremt at der er utilfredshed blandt medarbejderne.



Figur 11: Egen tilvirkning<sup>36</sup>

Som vist på ovenstående figur ses der en sammenhæng mellem de to teorier. De tre nederste lag af Maslows behovspyramide kan drage paralleller til Herzbergs hygiejne/vedligeholdelsesfaktorer.

Nogle af behovene kan ikke opfyldes via de arbejdsmæssige opgaver og omhandler menneskets basale behov i en mere fysisk stand. Det er dog vigtigt, at man som leder formår

<sup>36</sup> [http://www.itrojka.dk/LIP/figur/fig3\\_6.pdf](http://www.itrojka.dk/LIP/figur/fig3_6.pdf)

at påvirke faktorer, man trods alt har en indflydelse på. Dette vælger jeg at omtale som arbejdsmiljøet. Med dette mener jeg, at arbejdets rammer skal være på plads for enheden men også for den enkelte.

Ved at fjerne forstyrrende elementer vil der være mulighed for videreudvikling samt motivation.

Arbejdsmiljøet i den private finansielle sektor er varierende fra bank til bank. Dette område vil blandt andet indeholde bankens interne regler. Interne regler, det vil sige forretningsgange, er en stor del af bankernes historie, ligesom mange andre virksomheder. Interne regler kan dog være udarbejdet, hvor motivation ikke var en faktor. Derfor bør man som leder være opmærksom på dette i dialogen med den ansatte. Nogle af forholdene vil ikke kunne gradbøjes, hvor imens andre vil kunne tilpasses for at give mere værdi for den enkelte. Dette har man eksempelvis forsøgt at arbejde med i TD Bank<sup>37</sup> ved at indføre en bonus for at kunne fjerne en ”dum-bankregel”. Dette vil jeg omtale under afsnittet ”strategi”.

Jeg mener, at man som leder skal have fokus på de sociale relationer grundet den vægtning, som dette har i Herzbergs teori, samt Maslows 3. lag. Desuden vil jeg igen henlede opmærksomheden på de tidligere omtalte undersøgelser, hvor netop det sociale aspekt også spiller en stor rolle i forhold til både de negative og positive følelser, som fremkom hos respondenterne.

Man skal opbygge et forhold til sine medarbejdere, som er tilpasset den enkelte. Kun ved at være i tæt og ærlige dialog med den ansatte kan lederen vurdere og ændre forhold, der kan påvirke motivationen og dermed bane vejen for større kundetilfredshed. Denne antagelse henvender sig særligt til ledelsesstilen og vil bestemt ikke falde naturligt for nogle ledere. Den sociale relation kan opbygges til medarbejdere, såfremt lederen også får en værdi ud af det og brugbare informationer. Alternativt kan lederen vælge at have et bindeled mellem ledelsen og medarbejderen, hvor der er fokus på den sociale relation, ved fx at have en mellemlider mv. ansat.

Den øverste del af pyramiden samt motivationsfaktorerne er mere baseret på individet. Lederen skal forsøge at dække de egoistiske behov, og dette skal opfyldes i selve jobbet. Via simpel spørgeteknik og dialog med medarbejderen skal man sammen få italesat mål og ønsker

---

<sup>37</sup> Amerikansk bank

for fremtiden. Derigennem skal de enkelte motivationsfaktorer og signaler opfanges og forsøges udviklet i dagligdagen.

Kultur og virksomhedens historik kan spille en afgørende rolle for medarbejderens individuelle motivation. Teorierne omhandler individet og omtaler skabelsen af en identitet, og dette skal styrkes af den kultur, som virksomheden er ansat i. Nogle virksomheder har dette naturligt opbygget grundet deres historik, varemærke mv., mens andre skal arbejde yderligere for at skabe dette.

Det kan både have en negativ, men også en positiv effekt. Lederen bør have det med i sine overvejelser i forhold til at opbygge individet, men samtidig også opstille rammer for den videre udvikling i niveauerne.

En stor del af disse niveauer er anerkendelse. I den finansielle verden måler man på mange ting, og der findes flere måder at belønne på. Indenfor det private segment er det ikke udbredt, at rådgiveren belønnes med fx provision eller bonus. Dette er ikke lovgivning men almindelig praksis<sup>38</sup>.

Men hvornår er man en succes? Der er en lang historik vedrørende diskussionen omkring rådgivning kontra salg. Det er særligt vigtigt, at man som leder formår at opstille tydelige rammer for opfyldelse af krav, men ikke fokuserer på salget, såfremt at man skal forhøje kundetilfredsheden. Salget af produkter vil ikke føre til højere kundetilfredshed, med mindre at kunden føler en værdi af løsning jævnfør kundetilfredshedsundersøgelse, som jeg vil gennemgå under afsnittet omhandlende ”kundetilfredshed”. Det er kunsten at få kundetilfredshed, salg og værdiskabelse til at mødes.

At opnå selvrealisering og dermed en indre tilfredsstillelse er en svær proces og kræver meget af medarbejderen selv. Som leder, kan man ikke fortælle den ansatte, hvad der skal til. Derimod kan man via den tætte dialog og observationer gøre sig nogle tanker, som man kan delagtiggøre med medarbejderen.

Såfremt at man kan opfylde de øvrige behov vil nogle medarbejder tage med på rejsen hen imod denne udvikling. Det er vigtigt, som leder at se potentialet i medarbejderen og hjælpe med disse muligheder. Ifølge teorierne, særligt Maslows behovspyramide, er der ikke tale om

---

<sup>38</sup> <http://taenk.dk/nyheder/bankraadgiveren-som-saelger>

en lige vej frem i mod selvrealisering, og nogle medarbejdere vil befinde sig fint på de underliggende niveauer. Dette er en vigtig betragtning og er samtidig forbundet med en realisme. En medarbejderstab er sammensat af forskellige typer, hvilket som udgangspunkt er en god ting i forhold til at kunne betjene kunderne. For nogle medarbejdere vil man ikke forsøge at opnå totalselvrealisering og udvikling, men det vil her, for lederen, være vigtigt at indse at man indenfor hvert område vil kunne opnå mere ”end øjet ser”. Der vil være mulighed for at opnå en motivation selv inden for basale arbejdsopgaver. Den basale arbejdsopgave er måske det vigtigste for netop denne medarbejder, og opfanges dette signal, kan lederen udnytte det til at sende medarbejderen på rejsen og finde frem til motivation ved opgaven.

At opnå motivation hos medarbejderen er, som beskrevet en individuel opgave og oftest skal svaret findes sammen med medarbejderen. Dette stiller store krav til lederen og dennes evne. For at opnå økonomiske performance og skabe en motiverende virksomhedskultur skal lederen have fokus på at skabe en balance mellem management og leadership. Traditionelt set er den finansielle sektor præget af management grundet fokus på bundlinjen og økonomisk performance. Dette har også været en nødvendighed i forbindelse med den finansielle krise. Banker har skulle levere traditionelt bankhåndværk og velpolstre banken. Kunderne giver dog udtryk for en faldende tillid overfor deres bank, hvilket man skal reagere på. I denne forbindelse skal lederen ændre rolle og have mere fokus på leadership, hvor formålet er at motivere og inspirere medarbejderen. Lederen skal arbejde med individet, kulturen samt udvikling af medarbejderen.

Den leder, som vil opnå motivation hos medarbejderen igennem en balanceret tilgang til både økonomisk performance og kundetilfredshed, kan med fordel arbejde ud fra følgende lederroller jævnfør Mintzberg:

- Anfører
- Informationssøger og –modtager
- Initiativtager

Sammenkobling af disse 3 lederroller udfylder tidligere nævnte krav. Som anfører vil man arbejde med vejledning og motivation via den enkelte medarbejders behov. Informationssøger og –modtager vil skabe en forståelse mellem bankens og dens ansættelse ved at kunne

formulere de ændringer og nye informationer, som kommer. Initiativtageren skal sikre eksekvering af de ønskede ændringer sådan at tanke omsættes til handling.

## Kundetilfredshed

Konkurrencen på det private finansielle markedet er større end nogensinde. Rollerne er vendt og det er ”kundernes markedet”. Loyaliteten er dalende<sup>39</sup> og man kan som kunde, frit vælge sin bank og spiller oftest på flere heste for at opnå det bedste tilbud. I de senere år er der bl.a. forsøgt etableret en såkaldt ”skift-bank-dag<sup>40</sup> ” via den uafhængige hjemmeside [www.mybanker.dk](http://www.mybanker.dk) og de private kunder bliver overdyngtet med spændende tilbud.

I og med at tiden er en anden, og der er begyndt at blæse positive vinde efter finanskrisen, er det derfor også afgørende at bankerne fokuserer meget på kundetilfredshed og ikke tager deres kunders engagement for givet. Ordet loyalitet er på mange bankers læber, og ord som salg er mere tilbagetrukket.

Mange banker er dog heller ikke bange for at skilte med deres resultater af kundetilfredsundersøgelser, men det kan være svært at gennemskue de enkelte undersøgelser, da de oftest er bestilt med et bestemt formål og har forskellige vinkler.

Netop kundeloyalitet ses stærk i Arbejdernes Landsbank, når de sammenlignes med de øvrige større banker<sup>41</sup>.

Arbejdernes Landsbank har valgt en bevist strategi for at styrke loyaliteten, og efter deres mening er det nærhed og synlighed i lokal miljøet, som er vejen frem.

*”For os er det en prioriteret beslutning at holde fast i filialnettet. Vi oplever at kunderne værdsætter, at vi er tilstede på den måde, og at man kan komme ned ansigt til ansigt. Det er et bevidst valg, som, vi bliver bekræftet i, er rigtig<sup>42</sup>”*

---

<sup>39</sup> EPSI Rating Danmark – Banksektoren 2015 - Resumé

<sup>40</sup> <http://www.skiftbank.nu/>

<sup>41</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article8335272.ece?service=printversion>

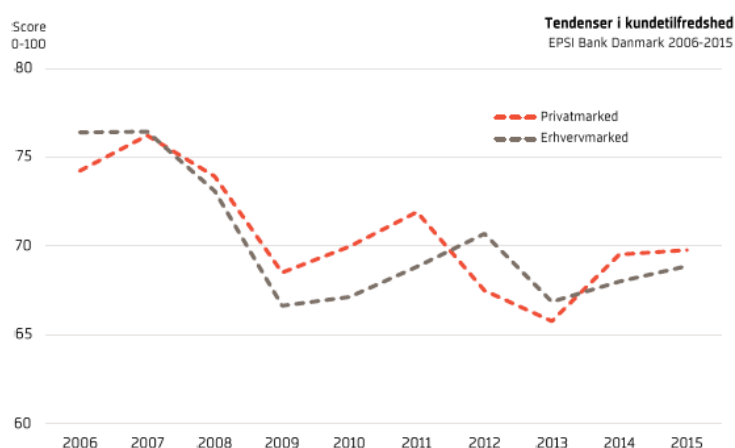
<sup>42</sup> Citat: Jesper Nielsen, Forretningschef i Arbejdernes Landsbank.



## EPSI

EPSI er en kundetilfredshedsundersøgelse, som laves på forskellige brancher. Igennem de seneste mange år har man foretaget undersøgelsen på det finansielle marked herunder både privat og erhverv. Den seneste rapport er gennemført på baggrund af telefoninterviews og for så vidt angår det private marked udgøres respondentgruppen af personer i alderen 18-79 år. Der er gennemført omkring 4.000 interviews<sup>43</sup>.

Rapporten tager udgangspunkt i to nøgletal, kundetilfredshed og loyalitet. Herunder fokuserer undersøgelsen på kvalitet og værdi for pengene og samtidig også antallet af klager. Jo højere indekssværdi, des bedre oplevelse har man givet kunderne. Skalaen går fra 0-100 og har man et indeks over 75, betegnes det som en stærk position overfor sine kunder.



Figur 12: Udvikling i kundetilfredshed<sup>44</sup>

Der ses store udsving i tendenserne vedrørende kundetilfredshed i perioden 2006-2015. Den seneste tendens er en svag stigning på markedet generelt. Der er stadig store forskelle, når vi kigger nærmere på den forskellige banker.

<sup>43</sup> EPSI Rating Danmark – Banksektoren 2015 - Resumé

<sup>44</sup> EPSI Rating Danmark – Banksektoren 2015 - Resumé

<b>Kundetilfredshed</b>					
	2011	2012	2013	2014	2015
Danske Bank	68,9	62,3	59,5	64	65,1
Handelsbanken	75,3	78,2	76,6	76,5	77,7
Jyske Bank	75,3	71,8	72,7	71,8	70,1
Nordea	73	71,8	69,4	69,9	68,8
Nykredit	73,7	73,4	71,5	69,7	69,5
<b>Sydbank</b>	<b>75,6</b>	<b>76,1</b>	<b>74,7</b>	<b>73,5</b>	<b>71,4</b>
<b>Arbejdernes Landsbank</b>	<b>78,2</b>	<b>74,7</b>	<b>74,3</b>	<b>75,2</b>	<b>76,8</b>
Øvrige banker	78,2	74,7	74,3	75,2	77,2
<b>Branchen</b>	<b>71,1</b>	<b>67,5</b>	<b>65,8</b>	<b>69,5</b>	<b>69,8</b>

Tabel 7: Egen tilvirkning<sup>45</sup>

Arbejdernes Landsbank har i denne periode haft et flot gennemsnit på niveau med de øvrige banker, men har ligeledes haft en positiv udvikling i de senere år, og omvendt kan man konstatere, at Sydbank ud fra denne rapport har haft en negativ udvikling og er faldet markant.

Tilliden til branchen er noget rapporten anfægter som værende en af de største udfordringer. Det er kun hver tredje bankkunde, som har en høj tillid til branchen<sup>46</sup>. Den højeste tillid til deres egen bank er for kunder under 30 år, og rapporten påpeger, at man stadig har større tillid til egen bank end branchen generelt.

De bedst scorende banker kendetegnes jævnfør rapporten, at de formår at have et stærkt brand og image, lokal tilstedeværelse og fokus på den personlige rådgivning og kontakt. Hver anden kunde, som har en fast rådgiver, tilkendegiver at denne rådgiver er meget vigtigt i sin vurdering af banken.

Den teknologiske udvikling har ramt den finansielle branche, og mange banker ser også dette som vejen frem<sup>47</sup>. Mange kunder nævner også i undersøgelsen, at det er meget vigtigt med online-adgang mv. Det er dog interessant at se, at man betragter tekniske tjenester som en

<sup>45</sup> EPSI rapport 2013-15

<sup>46</sup> EPSI Rating Danmark – Banksektoren 2015 - Resumé

<sup>47</sup> Artikel - Danske Bank til kollegerne: Forbered jer på en eksponentiel verden

hygiejnefaktor. Det konkluderes i rapporten, at en avanceret app ikke skaber tilfredse kunder men en dårlig kan få kunden til at forlade banken.

At skabe et brand er den faktor, som påvirker tilfredsheden mest blandt respondenterne. Mange påpeger i undersøgelsen, at det ligeledes er svært at opbygge dette særligt via produktløsninger og masseproduceret reklamer, som henvender sig til den brede kundegruppe. Dog påpeges det at forventningsafstemning, samt skabelse af værdi og forbedring af image skal komme via den personlige kontakt med banken. Dette understøttes ligeledes af tidligere omtalte faktorer omkring forholdet til den personlige rådgiver.

### **Fremtidens kunder, Generation Z**

Bankerne er afhængig af at kunne udvikle deres forretning. Nøglen til dette ligger hos den kommende generation af bankkunder. Denne generation omtales som Generation Z og omhandler de unge kunder, som er født fra 1990 og frem<sup>48</sup>.

De fleste af dem har ikke den store relation til banken, men det er her at bankerne bør have fokus i forhold til formning af fremtidens kundeportefølje. Loyaliteten er jf. EPSI-rapporten størst hos kunder under 30, hvorfor at banken bør have stor fokus på netop Generation Z og bevare denne loyalitet.

Kendetegnet ved forskellige generationer er at man også har forskellige behov. For at kunne levere kundetilfredshed fremover til fremtidens bankkunder, er det derfor vigtigt, at man lærer dem at kende og dermed kan imødekomme deres behov.

Finanssektorens Uddannelsescenter har i samarbejde med MADE Design udarbejdet en undersøgelse omhandlende netop dette<sup>49</sup>. Jeg vil i dette afsnit analysere nærmere på denne udgivelse og finde frem til deres behov.

Denne generation står nu overfor at skulle rive sig fri fra deres forældre og påbegynde deres liv. Mange af disse kunder står overfor at skulle lave deres livs første investering, og nogle af dem skal i kontakt med deres bank for første gang, i hvert fald hvor det giver mening for dem.

---

<sup>48</sup> [http://www.fremforsk.dk/vis\\_artikel.asp?AjrDcmntId=384](http://www.fremforsk.dk/vis_artikel.asp?AjrDcmntId=384)

<sup>49</sup> Generation Z – Fremtidens bankkunder – MADE Design

Dette er noget, der tydeligt kommer til udtryk i udgivelsen. De unge har ingen relation til deres nuværende bank, og den relation som er opbygget er som oftest negativ. Dette skyldes, at bankerne har reageret reaktivt og kontaktet dem ved eksempelvis overtræk på kontoen. Kontakt til banken og et samarbejde er derfor forbundet med nervøsitet og angst.

Det interessante ved denne iagttagelse er, at der ikke findes nogle banker, antager jeg, som ikke vil sige, at de gør noget for deres unge kunder. Kommunikationen og relationen er dog ikke stærk opbygget via deres smarte ungdomsprodukter, hvor det derimod handler om ægte interesse og nærvær fra bankens side. Flere af de adspurgte unge i undersøgelsen giver udtryk for, at de føler sig overset og betragter ikke sig selv om attraktive kunder.

De fleste af de adspurgte unge forbinder ikke banken med rådgivning og tryghed. Den fungerer snarere som et middel i deres adgang til kontanter. Man benytter sig af sine forældre til at søge økonomiske råd, og det er oftest også forældrenes bank, som de unge vælger. Skulle forældrene vælge at skifte bank, ville majoriteten også følge med over i den nye bank. Det er en interessant betragtning, når man kigger på økonomisk performance og kundetilfredshed. Et kundeforhold spreder sine rødder, og et ”tabt” engagement kan derfor ramme hårdt. At fastholde sine kundeforhold og skabe en tæt relation til hele familien kan være en nøgle til fremtidig succesfuld performance.

Generation Z er også kendt som de digitale indfødte. De er vokset op med digitale muligheder og benytter og sætter også pris på bankens teknologiske tilbud. Mange banker har fokus rettet imod dette og forventer, at man kan tiltrække flere kunder denne vej. Det er et middel i deres hverdag, men det vægter ikke højere end den personlig rådgivning og dermed ikke med til at højne deres tilfredshed. Kontakten ansigt til ansigt vægter meget tungt, og i undersøgelsen påpeges det netop at de meste tilfredse unge kunder, er dem, som har oplevet en personlig kontakt og modtaget rådgivning med udgangspunkt i deres behov. Denne forkerte forventningsafstemning til hinanden kan være afgørende i forhold til udvikling af deres fremtidige kunder.

Tillid er ligeledes et vigtigt ord, som går igen via de unge kunders svar. Tillid er svært at definere i forhold til et kundeforhold, da dette vil være meget individuelt. Det tager tid at opbygge tillid i en finansiell verden, hvor man ser, at bankerne forsøger at begrænse deres omkostninger og skærer indtil benet. Derfor er det vigtigt, at man afsætter tid til netop at kunne opbygge tilliden hos de unge kunder. De etablerede kundeforhold har tillid, og jeg

antager, at det er nemmere at opbygge tilliden, da man har haft en historik. Vedligeholdelse af tillid til denne kundegruppe er derfor centrum her.

Opbygning af tillid til de unge kunder er nøglen til succes og udvikling. Det vil medføre tilfredse og loyale kunder, som vil stå på mål for deres bank. Deres rødder vil sprede sig i deres netværk og en anbefaling af deres bank vil måske komme på tale.

Når adspurgte nævner de unge netop denne tillid, som afgørende for det fremtidige kundeforhold. Før deres første investering, ved eksempelvis køb af bolig, vil de unge forespørge i deres egen bank, men samtidig også henvende sig til en til to andre banker. Det er den nye normal, og jeg mener, at bankerne skal være sig bevidst omkring dette og have en god indledende dialog med udgangspunkt i deres behov. Dette vil mindske risikoen for at undersøge nye samarbejdspartner, og dermed give en fordel i fastholdelse af dette segment.

### Udvikling i kundetal

Når man skal kigge nærmere på kundetilfredshed, er det ligeledes interessant at kigge på, hvordan udviklingen i kundetallet har været. Dette tal kan dog være vanskelig at konkludere på, da det kan indeholde mange aspekter.

Tallene er oplyst i bankernes regnskab, og det er derfor op til deres egen fortolkning. Bag dette tal fortælles ikke noget om indtjening pr. kunde, samt hvilken udvikling, der har været i bytteforholdet mellem kunder med stor lønsomhed til kunder med mindre lønsomhed. Dette skal selvfølgelig sammenlignes med bankens performance i øvrigt.

Tallene kan dog afsløre forskellige detaljer og belyse hvilken tilgang, man rent strategisk har til kunderne og sit setup.

Sydbank	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Antal kunder</b>	477.000	475.000	434.000	426.000	400.000
<b>Antal filialer</b>	71	82	97	95	102
<b>Antal medarbejder</b>	2044	2101	2060	2132	2152

<b>Kunder/antal filialer</b>	6718	5793	4474	4484	3922
<b>Kunder/antal medarbejder</b>	233	226	211	200	186
<b>Arbejdernes Landsbank</b>					
<b>Antal kunder</b>	260.000	230.000	220.000	200.000	190.000
<b>Antal filialer</b>	71	70	69	67	67
<b>Antal medarbejder</b>	1075	1088	1076	1072	1067
<b>Kunder/antal filialer</b>	3662	3286	3188	2985	2836
<b>Kunder/antal medarbejder</b>	242	211	204	187	178

Tabel 8: Egen tilvirkning<sup>50</sup>

Sydbank har i periode 2011-2015 oplevet en stor fremgang i antal kunder. Inkluderet i dette tal er også deres erhvervskunder. I regnskaberne for 2011 og 2012 opgøres disse til hhv. 34.000 og 37.000. I regnskaberne beskrives udviklingen som markant, og man betragter det fra Sydbanks side som værende yderste positiv i svære markedsvilkår. I perioden har Sydbank opkøbt andre pengeinstitutter, hvilket også forklarer fremgangen. Det er en interessant betragtning, at opdelingen mellem erhverv og private kunder ophører fra regnskabsåret 2013 og frem. Her fremgår det således ikke længere, hvilken fordeling der er.

Arbejdernes Landsbank oplever ligeledes en stigning i antallet af kunder. Siden 2011 har banken haft en positiv vækst på 37% i deres kundeantal. Arbejdernes Landsbank har også i denne periode foretaget opkøb af andre pengeinstitutter, som har bidraget til udviklingen, nærmere bestemt 7.000 kunder fra 2012 til 2013<sup>51</sup>.

Jeg har valgt at kigge på fordelingen mellem kunder, antal filialer og antal medarbejder. I forlængelse af mit afsnit angående kundernes behov og vejen til kundetilfredshed, belyses vigtigheden af den personlige kontakt samt den proaktive adfærd. Sydbank har i perioden reduceret deres antal af filialer med 20%, og Arbejdernes Landsbank har i samme periode udvidet dog kun med fire filialer, men alligevel en stigning på 6%. Dette kommer også til udtryk i en markant forskel, når man sammenligner antal kunder pr. filial. Sydbank har haft en markant stigning i antallet af kunder per filial og har næsten dobbelt så mange kunder per

<sup>50</sup> Årsregnskab 2011-2015 – Sydbank & Arbejdernes Landsbank.

<sup>51</sup> Årsregnskab 2013 – Arbejdernes Landsbank - Forretningsgrundlag

filial end Arbejdernes Landsbank. Der skal dog i denne sammenhæng nævnes, at yderligere forhold ikke er undersøgt, såsom interne proces og ”back-office” til behandling af sager mv. Dog er det en markant forskel og må betragtes som værende et klart udtryk fra Arbejdernes Landsbank side omkring mulighed for mere lokalt nærvær til kunderne.

Antallet af medarbejder per kunde ses stort set på niveau og har haft den samme procentuelle stigning på cirka 20% i perioden. Dette vidner om forskellige strategier omkring kontaktflader til kunderne. Arbejdernes Landsbank har flere ansatte per filial, hvorimod Sydbank må konkluderes til at have et helt andet setup i baglandet til behandling af kunderne.

### **Delkonklusion**

Kundetilfredshed kan være svært at måle og kan ses fra mange forskellige vinkler. Der findes ligeså mange undersøgelser, som der findes banker i Danmark. Normalt er disse undersøgelser bestilt med et konkret formål.

EPSI-rapporten viser i perioden 2011-2015 en faldende udvikling i branchen. Dette ses også gældende for Sydbank og Arbejdernes Landsbank. Sydbank har dog oplevet et markant tilbagefald i perioden, hvor Arbejdernes Landsbank har holdt sig på niveau og oplevet en stigning fra 2014 til 2015.

Antallet af kunder i Sydbank er steget, men Arbejdernes Landsbank har haft en endnu større procentuel stigning i kundetallet. De to banker har klart hver deres strategi i forhold til deres filialnettet, hvor Arbejdernes Landsbank har klart mindre kunder per filial. Om dette er en af forklaringerne på fremgangen i kundetilfredsheden er svært at konkludere, dog kan det siges, at det påpeges i EPSI-rapporten at nærvær og adgang til fysisk kontakt er afgørende for deres tilfredshed.

Dette understøttes ligeledes af den kommende generation af bankkunder<sup>52</sup>. De mener, at relationen og den personlige rådgivning med udgangspunkt i deres behov er afgørende for, hvor de ønsker at være kunde.

De føler sig som en overset gruppe af bankerne. Dette taget i betragtning, i forhold til de mange indsatser som bankerne selv mener, at de gør, er i skrigende kontrast. Der er en forventningsafstemning, som ikke stemmer overens.

---

<sup>52</sup> Generation Z – årgang 1990 og frem

Tillid er ligeledes et andet nøgleord for både ”etablerede” kunder samt den kommende generation. Det er dog svært at opbygge, og det skal komme via en ægte interesse samt at kunne tilbyde noget, man ikke har kunne forvente. Det er derfor vigtigt, at bankerne har fokus på den enkelte dialog og ikke overlade tillidskampen til større mediekampagner mv.

Det er afgørende for bankens økonomiske performance, at de kan fastholde deres kunder og tiltrække nye. Relationsstyrkende arbejde fra rådgiver til deres bestående kunder må derfor prioriteres højt og samtidig som minimum også opbygge relationer til deres evt. børn.

## Strategi

Begrebet strategi indeholder mange aspekter. Oprindeligt stammer det fra den militære verden og planlægning til, hvordan man kunne besejre fjenden. Det har dog gjort sit indtog i den virksomhedsorienterede verden. Formålet spænder vidt forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Der er dog bred enighed om, at strategibegrebet defineres som et langsigtet perspektiv, der som udgangspunkt havde de formulerede mål og målsætninger, politikker, planer og positioner, som man søgte at gennemføre indenfor en given periode<sup>53</sup>.

Jeg vil i dette afsnit kigge nærmere på Sydbanks og Arbejdernes Landsbanks valg af strategi anno 2015 og hvilke elementer de indeholder, og hvordan de tilgodeser kunderne?

### At drive en kundefokuseret bank

Hvad vil det sige at drive en kundefokuseret bank? Det siger sig selv, at man ikke kan drive en bank uden fokus på omdrejningspunktet nemlig kunden. Der er langt fra tanke til handling og ved drøftelse af strategi, er det vigtigt at få kunden indarbejdet sådan, at det også mærkes i slutproduktet.

Tilliden til sektoren er dalende, og flere og flere kunder føler sig utrygge<sup>54</sup>. Dette billede fylder mere end nogensinde i medierne, og det skal bankerne se som et signal og reagere på.

Ved at ændre strategi og retning og indføre en radikalt anden kundetilgang, har bankerne muligheden ikke bare for at hæve kundetilfredsheden, men også opnå vedvarende vækst og

---

<sup>53</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 278

<sup>54</sup> <http://politiken.dk/debat/profiler/claudi/ECE1810687/danskernes-tillid-til-bankerne-er-krakket/>



økonomisk performance<sup>55</sup>. Det står klart, at de banker, som vil komme bedst igennem denne tillidskrise, vil være dem, som er i stand til at forstå deres kunders behov, genvinde tilliden og udbyde produktet rettet direkte til deres forbruger.

Rundt omkring i verden forsøger mange banker at tilpasse sig netop dette, og samtidig forsøger bankerne at skille sig ud med en anden strategi og tilgang til deres kunder.

Jeg vil her nævne et par eksempler på ovenstående<sup>56</sup>:

SNS Bank er en hollandsk bank, som har nytænkt hele deres organisatoriske setup. De har ændret det klassiske filialnet til et mere webbaseret rådgivningsmiljø. Deres filial har de ændret til at være kasseløse, og de fungerer som en forlængelse af det webbaseret rådgivningsunivers. De fysiske filialer har et butikssnit over sig med åbne områder. De klassiske transaktioner med valuta og kontanter har de fjernet og fokuserer på mere specialistsalg via egne produkter og samarbejdspartnere. I filialerne har de selvbetjeningstablets og udvidet åbningstider i forhold til andre banker.

I OCBC<sup>57</sup> har man valgt at fokusere på et specifikt segment. De lancerede deres såkaldte FRANK-koncept<sup>58</sup> til unge og studerende (generation Z). FRANK kommer fra det engelske udtryk ”frankly speaking” og skal knytte sig til ”ærlig talt”. Det er et koncept, som er udviklet efter en lang undersøgelse med kundeinvolvering. Der er udviklet helt særlige butikker til segmentet, som er indrettet efter de observationer, man har gjort sig under undersøgelsen for at gøre de unge trygge med konceptet, og de kan sammenligne det med deres egen erfaringer fra shoppemiljøet. Konceptet giver de unge muligheder for at have et individuel opsparingskoncept og eget kortdesign. Opsparingskonceptet er indrettet ved, at de unge skal sætte sig et mål med opsparingen, og hele tiden kan de se, hvor tæt de er på målet. Dette tiltag har vundet meget anerkendelse og fået prisen for mest innovative finansielle tiltag.

Ovenstående eksempler er eksempler på, hvordan banker forsøger at vælge en bevidst strategi for at møde deres kunder. Nogle vælger en markant anden tilgang til kundebetjeningen, men fælles for dem begge er, at der ligger en forudgående analyse, hvor deres kunder er blevet hørt og på baggrund af dette, er koncepterne udviklet.

---

<sup>55</sup> Mckinsey – Banking on customer centricity

<sup>56</sup> Mckinsey – Banking on customer centricity

<sup>57</sup> Oversea-Chinese Banking Corporation

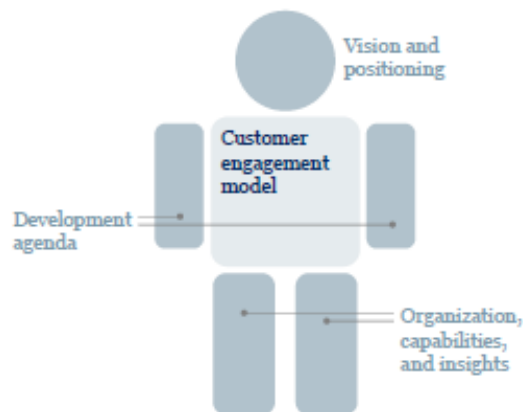
<sup>58</sup> <http://www.frankbyocbc.com/index.html>

Vejen til en mere kundefokuseret strategi og tankegang går ikke via marketing og små forbedringer til enkelte kunder. Banken skal ændre holdning, og den kundefokuseret tilgang skal være gennemgående i strategien og hele organisationen. McKinsey's undersøgelse viser, at ændringen skaber bæredygtig vækst og performance<sup>59</sup>.

Ifølge undersøgelsen ligger der i ordet ”kundefokuseret bank”, at man har dyb kundeindsigt, og at dette udmønter sig i specifikke produkter og service. Det er nødvendigt med megen research for at opnå målet og forstå kundernes behov. Men indsigten i kundernes behov skal bruges til at implementere i bankens strategi. Processen er kompleks, og transformationen hen imod en kundefokuseret bank går, ifølge Mckinseys undersøgelse, via disse fire punkter:

- Vision og positionering (*Vision and positioning*)
- Tilgang til kundevendt kommunikation (*Customer engagement model*)
- Prioritering via kundens behov (*Development agenda*)
- Organisation og kapacitet (*Organization, capabilities and insights*)

Four topics need to be addressed for customer-centric transformation



SOURCE: McKinsey

Figur 13: 4 punkter til kundefokuseret strategi<sup>60</sup>

En hver ændring begynder med en vision. Denne vision skal understøtte den strategiske retning og skabe et image internt og eksternt. Vision kan dog ofte blive henledt til tanker, frem for handlinger. Derfor skal visionen indarbejdes i medarbejdernes mindset og betragtes

<sup>59</sup> McKinsey – Banking on customer centricity

<sup>60</sup> McKinsey – Banking on customer centricity

som deres ”bibel” og indarbejdes i deres adfærd. Motivationsmæssigt vil man måske med fordel kunne iagttage medarbejderens evne til at fastholde sine kunder og deres loyalitet frem for at fokusere på antallet af solgte forsikringer. Dette vil være med at skabe ejerskab og en ændring i adfærden.

*”Our first job is to understand our customers’ financial objectives, and then offer them products and solutions to help satisfy those need so the can be financially successful. If we do that right, then all sorts of good things happen for all our stakeholders including our shareholders<sup>61</sup>”*

Kommunikation er også en afgørende faktor for ændringen, men kommunikation kan ikke overbevise kunderne alene. Kunderne vil først opleve ændringen i bankens mindset ved oplevelser på egen krop og ægte interesse. Når kunderne har oplevet, at banken agerer ud fra deres behov og perspektiv, vil de højst sandsynlig anerkende ved at benytte sig af de udbudte produkter, samt anbefale banken til deres netværk.

Et godt eksempel fra undersøgelsen kommer fra TD Bank<sup>62</sup>. Her forsøger man at vækste indenfor kundetilfredshed og adfærd. Man forsøger at motivere deres ansatte til at gøre en forskel for kunden ved indførelse af en ”bonus”. En bonus kaldet ”\$50 to kill a stupid bank rule”. Bankerne lever i en verden med regulering og tilsyn. Derfor findes der også forretningsgange for alle procedurer, og dette kan skygge for den ægte interesse og den gode kundeoplevelse, da kommunikationen kan være svær i forhold til regler og kundens behov.

Der skal være fokus på indtægt i dette formål. Resultatet af en ændring skal selvfølgelig have på den økonomiske bundlinje, og derfor er det vigtigt, at banken i deres kundeaktiviteter fokuserer på de aktiviteter, som skaber indtægt. I en tid, hvor bankerne har reduceret deres omkostninger og dermed oftest antal ansatte, bør man foretage en prioritering af segmenter for at kunne identificere potentialet. Bankerne skal ikke lade sig forblinde af de store og ”naturlige” segmenter, da den store profit og vækst måske gemmer sig i niche og mindre segmenter. Det er dog en klar prioritering, som banken må gøre sig.

---

<sup>61</sup> Vision fra den amerikanske bank – Wells Fargo

<sup>62</sup> Amerikansk bank – tidligere Commerce Bank.

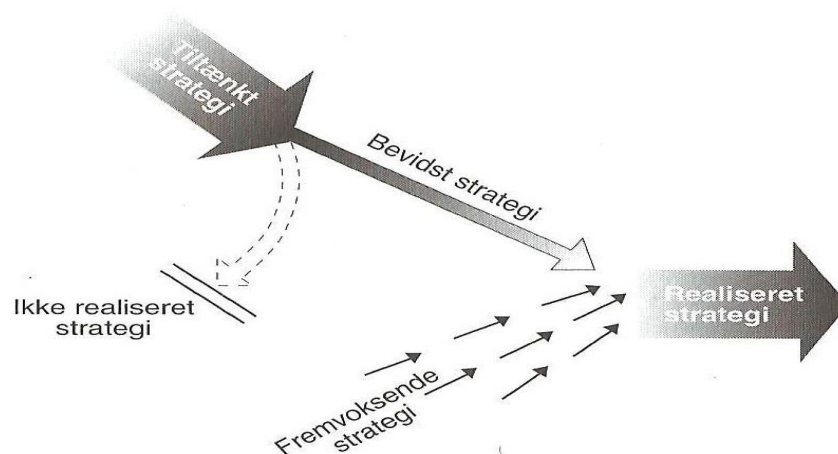
Kundefokuseret strategi og adfærd skal være dybt forankret i organisationen. Banken skal have kundefokuseret enheder, og det skal være på alles dagsorden. Afgørende er det, at banken afsætter ressourcer til kundeindsigt og undersøgelse af disse.

Organisationen i en bank er meget forskellig, men det er vigtigt at den centrale enhed, hvad enten det er et back-office til produktion eller anden afgørende enhed i organisation, har kundefokus. De skal tilføres beslutningskraft så længe, at de er til kundernes fordel.

Alt ovenstående afhænger dog af en ting nemlig medarbejderne. Det er altafgørende, at lederen formår at motivere medarbejderen og får denne med på rejsen. De ansatte skal leve og ånde for ændringen og udstråle dedikation for kundetilfredshed. Er dette ikke tilstede vil strategi, vision mv. være spildt, da dette ikke kan videreføres fra tanke til handling.

### Mintzbergs 5 P's for strategy

Hensigten med at formulere en strategi er at kunne understøtte organisationen samt at danne fælles forståelse og front. Det anvendes desuden i sammenhæng med en ønskede ændring og omstilling i et variabelt konkurrencemarked. En strategi skal dermed være med til at sikre effektiv performance.



Figur 14: forskellige former for strategi<sup>63</sup>

Ovenstående figur viser jævnfør forskeren Henry Mintzberg forskellige former for strategi. I tilblivelsen af en strategi vil der i organisationen være en velovervejet og rationel tilgang. I mange tilfælde vil dette billede dog ændre sig over tid, hvilket figuren skal symbolisere.

<sup>63</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 280

Mange tiltænkte strategier må sande ikke at blive realiseret grundet evt. udefrakommende forhold. Dernæst kan der fremvokse en strategi i takt med, at den oprindelig strategi skal udfolde sig. Det kan være i forbindelse med markedsundersøgelse og udrulning eller test af strategien eller elementer heraf.

Henry Mintzberg var en forsker, der relativt tidligt, kom frem indenfor sit område. Han forskede indenfor organisationsformer samt adfærd. Han stillede sig kritisk over for tidens største forskere såsom Max Weber og Henri Fayol<sup>64</sup> og havde en mere konkret tilgang via sine teorier.

Han forskede også i strategi og har blandt andet udarbejdet sin strategi, 5 P's for strategy. I hans teori vedrørende strategi forsøger han at tænke bredt og mener ikke, at strategi kan defineres men snarere opdeles i fem definitioner<sup>65</sup>.

- Planning
- Pattern
- Position
- Perspective
- Ploy

*Planning/planlægning* er virksomhedens evne til at planlægge strategien og er formuleret inden konkrete handlinger. Den planlagte strategi skal være vejviser og er bestemmende for fremtidige handlinger. Ofte vælges denne tilgang til skabelse af strategi ved at turn-around eller et konkret behov.

*Pattern/mønster* er en strategi, som er præget af fortidens begivenheder. Her vil man skelne til fortiden, idet at fortidens mønstre har betydning for virksomhedens nutidige sammensætning. Vi er i kølvandet på en finanskriser, og denne har udviklet sig til en tillidskrise. Der er hvert fald tegn på at kundernes tillid til deres finansielle samarbejdspartner er faldet ud fra forskellige tilfredshed undersøgelser, som alle peger på vigtigheden af tillid for at skabe økonomisk performance.

---

<sup>64</sup> Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal – side 23

<sup>65</sup> <http://altomledelse.dk/hvad-er-strategi/>

*Position* er en strategi ud fra virksomhedens placering i markedet. En bank kan vælge at planlægge sin strategi med udgangspunkt i deres position i markedet, og dermed drage nytte af en evt. fordel. Dette kan have geografiske karakter, men også imagemæssig position, der udnyttes.

Strategi som *perspektiv* defineres ved hvilken indgangsvinkel, man har til den givne situation. Mange banker værner om deres historie, og ytrer sig gerne om deres perspektiver. Dette kan også vælges at inddrages i deres strategi og være en bevidst handling.

Sidste definition fra Mintzberg er *Ploy*. Med Ploy mener han trick/kneb. Det kan være svært at definere hvad der menes med trick, og hvordan det skal sammensættes med en strategi. Omkapsles strategien af mystik og hemmelighed, vil den af markedet evt. blive opfattet som et trick.

### Ansoffs vækstmatrice

Når man taler om strategi og strategiudvikling kan man også inddrage Ansoffs vækstmatrice. Denne teori tager udgangspunkt i virksomhedens marked eller dets produkter. Ønsker banken at etablere sig på nye markeder eller have fokus på nuværende markeder og nuværende produkter. Dette kan være med til at skabe forståelse og begrundelse i tilblivelsen af en strategi, og være med til at fastholde den oprindelige tankegang igennem forløbet.

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	<b>Markedspenetrering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Øget salg til nuværende kunder</li> <li>- Større markedsandele</li> <li>- Flere forbrugere fra målgruppen vælger produktet</li> </ul>	<b>Produktudvikling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nye produkter til nuværende kunder</li> <li>- Produktforbedringer og udvikling af nyere generationer af produkterne</li> </ul>
Nye markeder	<b>Markedsudvikling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salg til nye kundegrupper (segmenter)</li> <li>- Geografisk spredning</li> </ul>	<b>Diversifikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udvikling af nye produkter til helt nye kundegrupper</li> <li>- Opkøb af virksomhed i en anden branche</li> </ul>

Figur 15: Ansoffs vækstmatrice<sup>66</sup>

På baggrund af marked og produkt skabte Ansoff 4 forskellige vækststrategier:

<sup>66</sup> <https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3399>

- Markedspenetrering/indtrængning.
- Markedsudvikling
- Produktudvikling
- Diversifikation

*Markedsindtrængning* er en vækststrategi, hvor formålet er at øge salget på det bestående marked med udgangspunkt i nuværende produkt. Fokus vil være at opnå større markedsandel i samme marked. Man arbejder inden for de kendte arbejdsvilkår. Denne vil jeg mene er en meget udbredt vækststrategi i den finansielle sektor, særligt i blandt de større pengeinstitutter.

*Markedsudvikling* er en strategi, hvor banken har et ønske om at udbyde sine produkter til nye markeder. Dette er ofte set i forbindelse med fusioner inden for den finansielle branche, og dette har også kendetegnet både Sydbank og Arbejdernes Landsbanks historik.

*Produktudvikling* omhandler udarbejdes af et nyt produkt til nuværende marked. Netop denne vækststrategi omtales i McKinsey's undersøgelse, hvor dette kan være en fordelagtig strategi. Via involvering af bestående kunder og forståelse af deres behov, kan der udarbejdes nye produkter, som de efterspørger, men der endnu ikke udbydes.

*Diversifikation* drejer sig om at skille sig ud. Man vil henvende sig til et helt nyt marked med nye produkter. Denne strategi findes inden for den finansielle sektor, dog i større og mindre grad. Nogle pengeinstitutter har tidligere udbudt særlige lån til specielle markeder. Denne strategi er også forbundet med størst risiko, hvilket kan fraholde banker fra den store satsning.

## **Sydbank strategi**

Sydbank har i forbindelse med deres kvartalsregnskab (3. kvartal 2015) og i forbindelse med deres årsregnskab 2015 fremlagt deres strategi og vækst plan. Tidligere har man arbejdet med den såkaldte "blå tråd", og denne er videre udviklet til "Blå vækst".

Jeg vil i dette afsnit redegøre for Sydbanks valg af strategi, samt deres forretningsgrundlag.

Sydbanks værdigrundlag udspringer fra deres ”Blå tråd”, hvor nøgleordene er dygtighed og relationer skaber værdi. Derudover arbejder de ud fra følgende interessentpolitik<sup>67</sup>:

- Sydbank skal agere som en åben og troværdig virksomhed, der proaktivt søger dialog med sine interessenter og det omgivende samfund
- Sydbank vil behandle bankens interessenter retfærdigt, ordentligt og med respekt.
- Sydbank vil basere bankens beslutninger på dialog med væsentlige interessenter.
- Sydbank vil kommunikere faktabaseret, rettidigt, forståeligt og præcist med relevante interessenter

Deres nye strategiplan kaldes ”Blå vækst” og er gældende for perioden 2016-2018 og indeholder følgende finansielle mål for perioden<sup>68</sup>:

- Realisere en egenkapitalforrentning på minimum 12% efter skat eller være i top3 blandt de 6 største banker
- Fastholde placering i top 3 blandt de 6 største banker på kundetilfredshed

Vejen til at opnå deres strategi i 2020 er ved at øge deres basisindtjening<sup>69</sup> med minimum 50 mio. kr. hvert år, reduktion af omkostningerne med 50 mio. kr. årligt og ved at have gennemsnitlig nedskrivninger på maks. 50 basispunkter over en konjunkturcyklus.

For at øge basisindtjeningen vil man fokusere på bankens nye fordelsprogram – Sydbank Favorit<sup>70</sup>. Denne lancering samt med en ny og mere gennemsigtig prisstruktur skal være med til at opfylde strategien. Man ønsker derudover at lave en målrettet salgsindsats i forhold til segmentering af deres kunder.

Reduktion af omkostningerne skal ske ved at have fokus på deres filialnet. Budskabet er klart og banken ønsker at have en mere enkel og effektiv organisation ved færre medarbejdere og færre filialer. Bankens digitale løsninger skal forbedres og blive endnu mere udbredt.

---

<sup>67</sup> Sydbanks årsregnskab 2015

<sup>68</sup> <http://nyheder.sydbank.dk/d6K30F5>

<sup>69</sup> Basisindtjening indeholder indtjening på kunder, som serviceres i koncernens filialnet, herunder kurtage, provisioner fra investeringsforeninger, depotgebyrer og kapitalforvaltning.

<sup>70</sup> <https://www.sydbank.dk/privat/favorit>

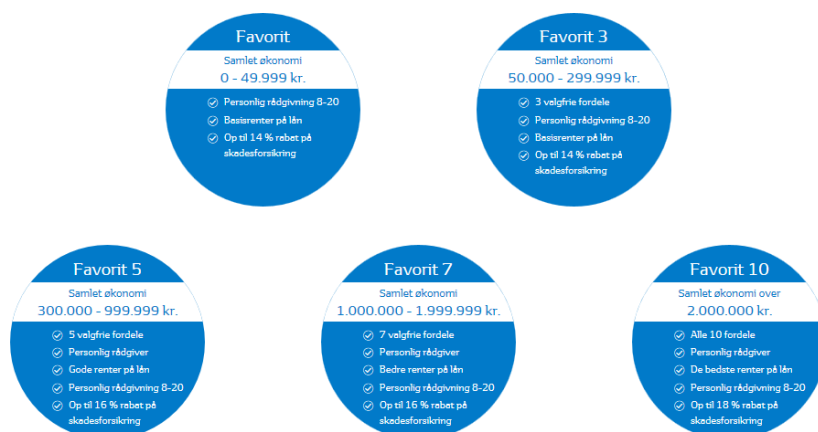


Nedskrivninger er i fokus. Man vil understøtte processen ved indførelse af yderligere automatisering af kreditbehandling for at undgå fejl, fastholde dens kreditpolitik gennem konservativ risikoprofil, generel forbedring af datakvalitet.

## Sydbank Favorit

I 2015 lancerede Sydbank et nyt setup til deres private kunder. Et fordelsprogram, som bygger på at man vil opnå flere fordele ved at samle ens økonomi hos dem.

Programmet giver den enkelte kunder mulighed for at vælge imellem 10 valgfrie fordele, og derudover vil der være nogle faste fordele, fx rabat ved skadesforsikring og loyalitetsrabat. Loyalitetsrabatten får man i forbindelse med etableringsomkostninger af lån og kreditter i Sydbank. Antallet af år, som kunde, vil afgøre hvilken rabat man opnår. Har du været kunde i mere end 10 år, opnår man rabat på 20%.



## Sydbanks vækstmatrice

Sydbank har indført en ny strategi, som gælder for perioden 2016-2018. I forhold til mange andre banker er dette en forholdsvis kort tidshorisont. Der kan både være fordele og ulemper ved dette. Deres strategi er meget målbar, hvilket gør at man ønsker at gøre status allerede i 2018. Der kan argumenteres for at i kølvandet på den finansielle krise kan være meget fornuft i at have kortere strategier, da disse oftest påvirkes af ude fra kommende forhold. Det vil være med at skabe en klar retning for banken på kortsigt.

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	<b>Markedspenetrering</b> - Øge basisindtjening - ROE 12%+ eller top 3 - Reduktion af omkostninger - Fastholde kundetilfredshed	<b>Produktudvikling</b> - Fordelsprogram – Sydbank Favorit
Nye markeder	<b>Markedsudvikling</b> - Målrettet salgsindsats i forhold til segmentering	<b>Diversifikation</b>

Figur 16: Sydbanks vækstmatrice – Egen tilvirkning.

Sydbanks strategi – Blå vækst – befinder sig primært i området markedspenetrering. Store dele af strategien omhandler vækst på nuværende marked. De ønsker at fortsætte den trend, som banken har været ind i og øge deres basisindtjening igennem deres nuværende aktiviteter.

Ved denne vækststrategi er formålet at øge salget på det bestående marked og opnå en større markedsandel. Det er, som tidligere beskrevet, en velkendt strategi i den finansielle sektor.

Man kan argumentere for at strategien indeholder flere områder. Et af deres midler i strategien er at målrette salgsindsatser i forhold til deres egen segmentering. Dette er naturligvis ikke uddybet i regnskabet, men måske kan man forestille sig, at de vil fokusere på latente segmenter, hvor profitten synes største. Dermed kan man tale om en markedsudvikling.

Fordelsprogrammet kan betegnes, som et nyt produkt. Det er et nyt produkt i Sydbank og de har indført det i 2015. Den indeholder en dog stadig velkendte bankprodukter, men skiller sig ud fra andre banker. De har oprettet et nyt fordelskoncept, som for Sydbanks kunder er nyt.

### Blå vækst set i forhold til Mintzberg

Mintzberg arbejder med 5 begreber, som kan være medvirkende til at definere en strategi.

- Planning
- Pattern
- Position

- Perspective
- Ploy

Blå vækst er kendetegnet ved at arbejde med Planning og Position.

Indenfor *planlægning* arbejdes der med en konkret handling. Strategien fungerer, som vejviser for organisationen. I Sydbanks tilfælde har man opstillet 2 klare mål for strategien omhandlende ROE'en samt kundetilfredsheden. Sydbank ser et behov for at reducere deres omkostninger, samt at øge deres basisindtjening. Dette skal gøre via en nøje planlagt strategi, som involverer reduktion af filialnettet og medarbejder, samt fokus på profitable indsatser.

Derudover arbejdes der med definitionen *position*. Sydbank har haft en flot placering i forskellige kundetilfredsundersøgelser. Dette giver dem en position i markedet, som de ønsker at udnytte og fastholde. Sydbank er blandt Danmarks største banker, og denne position er også tydelig i strategien set i forhold til de opstillede finansielle mål. Et af formålene med strategien er at bevare denne position og dette er defineret med deres mål omkring top 3 set i forhold til de nærmeste konkurrenter.

### Arbejdernes Landsbank – strategi

Arbejdernes Landsbanks fremlagde i forbindelse med deres årsregnskab for 2014 deres vision og strategi for 2015. Jeg vil i dette afsnit redegøre nærmere for denne, samt at sætte den i forhold til beskrevet teorier.

Arbejdernes Landsbank har opstillet følgende langsigtet strategiske mål<sup>71</sup>:

- Hurtig og kompetent forretningshåndtering
- Bæredygtig vækst på 25%
- Attraktiv arbejdsplads
- Finansiell tryghed og styrke
- Skabe værdi i to dimensioner

Bæredygtig vækst beskrives af banken, som målt på deres forretningsomfang. Privatkundesegmentet skal fortsat være deres hovedaktivitet, og deres erhvervssegment skal mindst udgøre 25% af forretningsomfanget.

---

<sup>71</sup> Årsregnskab 2014 - Visionsarbejdet

Væksten skal opnås igennem fortsat høj kundetilfredshed og styrkelse af deres filialnet med åbning af nye filialer i landet. Fokus inden for det private segment ligger bl.a. på at udnytte det vurderet potentiale inden for andelsbolig-markedet, hvor man ønsker at skille sig ud fra branchen.

Man ønsker at gøre organisationen mere strømlinet og dermed mere effektiv. Dette ønskes opnået igennem en organisationsændring, der har fokus på optimering af en række arbejdsprocesser på særligt kredit-, erhvervs- og boligområdet.

De ønsker at skabe værdi i 2 dimensioner. Kunderne skal føle værdi igennem et langsigtet samarbejde med afsæt i deres behov og bankens værdigrundlag. For ejerne skabes der værdi via en ROE på mindst gennemsnittet af de danske gruppe 2-banker<sup>72</sup>.

*”I Arbejdernes Landsbank bygger vi vores forretning på sunde værdier som ansvarlighed, troværdighed og bæredygtig vækst. På det værdigrundlag driver vi en sund bank med en solid økonomi og med stor respekt for vores kunders tid og penge. Når det gælder vores rådgivning, gør vi os særligt umage for, at ingen kunder forlader et møde uden at have forstået, hvad vi har rådgivet om. Det er vores mål, at rådgivningen altid skaber værdi for kunden, og at serviceniveauet hører til et af landets absolut højeste.”<sup>73</sup>”*

I 2015 har Arbejdernes Landsbank sat ekstra fokus på deres kunders loyalitet. Sammen med BEC og Entreprenans har man gennemført et ”Customer Experience-projekt”<sup>74</sup>. Løsningen er udviklet og implementeret i hele banken på 90 dage.

Arbejdernes Landsbank har haft en af de højeste tilfredshed blandt deres kunder, men har nu igangsat et projekt for at komme til at kende deres kunder endnu bedre. Formålet er at finde NPS – net promoter score<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup> Pengeinstitutter med en arbejdende kapital på 10 mia. kr. og op til 50 mia. kr. Arbejdende kapital er defineret som summen af indlån, egenkapital, udstedte obligationer og efterstillede kapitalindskud.

<sup>73</sup> Arbejdernes Landsbank værdigrundlag - <https://www.al-bank.dk/om-banken/bygger-paa-sunde-vaerdier/sunde-vaerdier/>

<sup>74</sup> <http://entreprenans.com/arbejdernes-landsbank/>

<sup>75</sup> Opgørelse af fordelingen mellem utilfredse og tilfredse kunder.

Efter et rådgivningsmøde i banken laves interview med kunden, hvor man beder kunden om at udfylde et spørgeskema. Det blev besluttet at lederne skulle tage aktiv del i processen, og at utilfredse kunder skal kontaktes. Dette giver kunden oplevelsen af seriøsitet, samt giver lederen en fornemmelse af hvad der rører sig.

De kunder, som havde tilkendegivet tilfredshed og dermed en høj score, vil blive kontaktet af rådgiveren. Det giver banken mulighed for en kontinuerlig forbedring af de serviceniveauer hos den enkelte kundevedtede rådgiver.

*”Hos Arbejdernes Landsbank vil vi gerne udvikle MED kunderne og ikke TIL kunderne. Og det kræver, at vi forstår kunderne. Derfor har vi iværksat en række tiltag, for at kunne komme tættere på vores kunder. Vi har lavet kundepaneller og advisory boards for at teste koncepter, og nu altså også implementeret et system til NPS-målinger”.*<sup>76</sup>

### Arbejdernes Landsbanks vækstmatrice

Arbejdernes Landsbanks strategi, er ifølge dem selv, en langsigtig strategi, dog uden tidsangivelse. Derudover arbejder man med implementering på den korte bane inden for deres strategi og værdigrundlag.

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	<b>Markedspenetrering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bæredygtigt vækst 25%</li> <li>- Ændring af organisation/filialnet</li> <li>- NPS-målinger</li> </ul>	<b>Produktudvikling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forbedring af andelsbolig-koncept</li> <li>- Advisory-board/kundepanel</li> </ul>
Nye markeder	<b>Markedsudvikling</b>	<b>Diversifikation</b>

Figur 17: Egen tilvirkning

Arbejdernes Landsbanks strategi befinder sig inden for markedspenetrering og produktudvikling. Man fokuserer meget på udvikling af bestående forretningsomfang, og

<sup>76</sup> Citat: Simon Sinding Jørgensen, Strategi & forretningsudviklende direktør, Arbejdernes Landsbank

ønsker en bæredygtig vækst på min. 25%. Dette skal lykkes via nuværende kundegrundlag og produktområder.

Banken har besluttet at fortsætte deres udvidelse af deres filialnet, hvor man senest har åbnet 2 nye lokale afdelinger i København og Aalborg.

For at udvikle deres forretningsomfang er der en klar tendens i deres strategi omkring involvering af deres kunder via NPS-målinger, og efterfølgende handling her på, ved opringning til alle besvarelser.

Der er blevet udviklet et nyt andelsbolig-koncept til at styrke deres position på andelsbolig-markedet, og i forbindelse med nye produkter fremadrettet har man i deres strategi valgt at prioritere at have advisory boards og kundepaneller til at teste og afprøve deres nye koncepter.

### **Mintzbergs 5 p's for strategy (Arb. Landsbank)**

De bærende definitioner bag deres strategi er, jf. Mintzbergs teori, følgende:

- Pattern
- Position

Banken har haft en høj score i deres kundetilfredshed, men samtidig belyser de at der er en faldende tendens i kundernes loyalitet. Dette mønster ligger til grund for meget af strategien og deres ønske om stor kundeinvolvering. Deres høje niveau inden for kundetilfredshed er de meget ydmyge omkring og ønsker at viser anerkendelse ved at lytte til deres kunde via deres kundepaneller og advisory boards.

I deres strategi er der selvfølgelig også et ønske om vækst. Vækst inden for deres nuværende forretningsområder og styrkelse af rentable segmenter. Denne strategi kan betegnes at være inden for definitionen Position. De ønsker at fastholde deres position inden for de største banker, og deres målet med strategien skal måles inden for deres lignende pengeinstitutter.

## Konklusion

Økonomisk performance kan måles på mange forskellige måder, og der kan drages mange paralleller til andre områder. Sydbank har i den belyste periode oplevet en stor vækst i deres resultat og på nøgletal, som ROE og ROA. Arbejdernes Landsbank har til sammenligning i perioden haft et fald i deres resultat efter skat. Dette kommer også til udtryk i beregningen af ovennævnte nøgletal, som begge angiver bankens evne til at skabe vækst på de investerede midler.

Dog ses det er Arbejdernes Landsbank har udviklet deres basisindtjening i større grad end Sydbank har, når man isoleret kigger på fordelingen mellem renteindtægter, renteudgifter og gebyrindtægter.

Denne forbedring overføres ikke direkte til deres bundlinie, hvor man måske skal finde svaret i deres bevidste valg ang. lokal tilstedeværelse. Arbejdernes Landsbank har udvidet deres antal af filialer med 6%, hvor Sydbank har reduceret deres med 30%. Dette kommer også til udtryk i antallet af kunder pr. filial, hvor Sydbank næsten har dobbelt så mange kunder. Antallet af kunder er steget i begge banker, dog mest procentuelt i Arbejdernes Landsbank med 37%.

Det konkluderes at der ikke er en direkte sammenhæng mellem de gode bundlinie-resultater og kundetilfredshed. I perioden er Sydbanks kundetilfredshed jf. EPSI-rapporten faldet, men deres resultater er steget. Omvendt er det hos Arbejdernes Landsbank, hvor resultaterne er faldet, men deres kundetilfredshed er bevaret og en smule forbedret. Ud fra dette kan det evt. konkluderes at kunderne måske, i bankens forsøg, på at opnå vækst og resultater bliver glemte og føler sig overset, og dette kommer til udtryk i tilfredshedsundersøgelser.

Kundernes behov er i konstant udvikling, og der er en tendens til at forventningsafstemningen mellem bank og kunde ikke er helt på plads. Igennem gennemgået publikation mv. i opgaven konkluderes at de vigtigste parametre for kunderne er lokal tilstedeværelse og den personlige kontakt. Dette er med til at styrke deres loyalitet over for banken, som generelt er højere, hvis man har et forhold til ens bankrådgiver. Relationsopbyggende arbejde fra den kundevendte medarbejder konkluderes derfor, som værende afgørende for både økonomisk performance og kundetilfredshed i fremtiden.

Strategi er et vidt begreb, og kan rumme over mange forskellige ting. Flere banker vælger at inddrage deres værdigrundlag, samt deres interessenpolitik. Dette skal give en dynamik og en sammenhæng mellem økonomisk strategi til være kulturbaseret værdier.

Strategi kan være svært at omsætte til handling, og særligt at omsætte til en reel kundefokuseret tilgang. For at drive en kundefokuseret bank er det vigtigt at kundefokus er tænkt ind i hele organisation og dennes vision. Igennem en prioritering skal banken opnå størst mulig profit og samtidig opnå kundetilfredshed.

Sydbank og Arbejdernes Landsbanks strategier er på nogle områder meget ens, og andre meget forskellige. Fælles for dem begge er, at fokus på vækst inden for nuværende marked og nuværende produkter. Deres vækstmatrice befinder sig primært inden for markedspenetrering jf. Ansoffs vækstmatrice.

Arbejdernes Landsbank forsøger at indarbejde deres kunder i stor stil i deres strategi. Kunderne er også en stor del af Sydbanks, der er dog mærkbart forskel i kommunikationen af dette.

Arbejdernes Landsbank vil opnå vækst på forretningsområder i samråd med deres kunder. De har indført kundepanel til test af deres nye produkter, samt implementeret et omfattende system til at undersøge kundernes behov. Lederne spiller en stor rolle i dette, da disse skal kontakte kunderne, som har tilkendegivet utilfredshed.

Sydbank indarbejder kunderne i deres strategi via deres nye fordelsprogram, som giver muligheden for kunderne at sammensætte deres fordele ud fra deres behov.

De 2 strategier skiller sig også markant ud fra hinanden ved et nærmere kig på deres organisation. Sydbank har en strategisk målsætning om reduktion af deres omkostninger ved at se nærmere på antallet af ansatte og filialer. I deres strategi grundlag begrundes dette med ændringer i kundernes adfærd og brug af banken. Arbejdernes Landsbank giver derimod udtryk for i deres strategi at de ønsker at styrke deres filialnet og åbne flere afdelinger rundt i landet for at imødekomme deres behov. I tidligere omtalte undersøgelser er den fysiske kontakt og tilstedeværelse en tilfredshedsfaktor for kunderne – Værdien af en filial vil dog først vise sig ved kontakten mellem banken og rådgiveren, og det er her at begge banker skal



udføre deres strategi til handling. Fælles for begge strategier er nemlig at deres position indenfor deres kundetilfredshed skal bibeholdes.

I begge strategier nævnes områder, hvor der ønskes vækst. Arbejdernes Landsbank er dog mere konkrete rent kommunikativt, og ønske at styrke deres forretningsomfang på andelsbolig-området. Sydbank giver i deres strategi udtryk for at man vil indføre målrettet salgsindsatser via segmentering. Dette kan vise sig at være ud fra kundernes behov.

Lederen af den kundeorienterede bankansatte skal forsøge at opnå motivation igennem individet. Motivation er bestemt og fremdyrket individuelt, og lederen skal igennem en ærlig og tæt dialog forsøge at finde frem til dette.

Den beskrevne teori påpeger vigtigheden af social relation, både mellem leder og ansatte imellem, som en vigtig faktor for opnåelse af motivation.

Lederen kan med fordel fokusere på Herzbergs motivationsfaktorer i forbindelse med motivering af den ansatte. Blandt disse finder vi anerkendelser og ansvar. Her kan lederen med fordel fokusere på det relationsopbyggende arbejde, og anvende dette i opfølgning med medarbejderen. Dette vil sikre et mål for den ansatte, og samtidig vil det gå hånd i hånd med kundens behov omkring den personlige kontakt.

Lederen skal have fokus på den "leadership-mæssige" tilgang til sin ledelsesstil, som forsøger at have en udviklende og inspirerende tilgang til medarbejderen. Motivation er som nævnt meget individuelt, og derfor vil denne vokse kraftige, såfremt at motivationen er beskrevet med medarbejderens egne ord og holdninger.

## Litteraturliste

### Bøger:

- *Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer*. Jørgen F. Bakka & Egil Fivelsdal, 2014, Handelshøjskolens Forlag, 6. udgave, 1. oplag
- *Finansiel risikostyring*. Jørgen Just Andresen, 2013, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 1. oplag
- *Commercial Banking – the management of risk*. Benton E. Gup & James W. Kolari, 2005, John Wiley & Sons, Inc. 3. Udgave
- *Bogen om Sydbank – På egne præmisser af journalist Ole Sønnichsen*.

### Regnskaber/rapporter:

- Sydbank årsregnskab 2011-2015
- Arb. Landsbanks årsregnskab 2011-2015
- EPSI – Banksektoren 2011-2015

### Artikler:

- <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article8335272.ece?service=printversion>
- <http://altomledelse.dk/hvad-er-strategi/>
- <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7447079.ece?service=printversion>
- <http://www.mannaz.com/da/artikler/maaling-af-kundetilfredshed-en-hjaelp-til-at-forudsige-fremtiden/>
- <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article8156899.ece?service=printversion>
- [http://marketnews.dk/404.html?status=404&ts=2016-03-20+09%3A41%3A05&eid=117030008&ref=&404\\_url=http%3A%2F%2Fmarketnews.dk%2Fartikel%2F19%2F7130%2Fsydbank+moeder+utilfredse+og+illoyale+kunde](http://marketnews.dk/404.html?status=404&ts=2016-03-20+09%3A41%3A05&eid=117030008&ref=&404_url=http%3A%2F%2Fmarketnews.dk%2Fartikel%2F19%2F7130%2Fsydbank+moeder+utilfredse+og+illoyale+kunde)
- <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7459554.ece?service=printversion>

## Publikationer:

- *Generation Z – fremtidens bankkunder*. Udarbejdet af Made for Finanssektorens Uddannelsescenter, 2015
- *Banking on customer centricity*, McKinsey & Company, 2012
- *Hvad tærer og nærer på danske medarbejderes motivation?* Motivationsundersøgelse udarbejdet af PS4 House of Leadership, 2011

## **Bilagsfortegnelse**

Bilag 1: Data Sydbank

Bilag 2: Data Arbejdernes Landsbank

Bilag 3: Rentemarginal

Bilag 4: WACC, Sydbank

Bilag 5: WACC, Arbejdernes Landsbank

Bilag 6: ICGR

## Bilag 1: Data Sydbank

	2011	2012	2013	2014	2015
Sydbank	mio. kr				
Renteindtægter	4363	3949	3487	3341	2846
Renteudgifter	1235	841	625	599	342
Gebyrindtægter	1304	1443	1481	1750	1902
Udlån	76505	74245	71477	75342	84458
Indlån	66724	65662	70027	73922	79900
Puljemidler	8557	9804	10167	10796	12009
Nedskrivninger	1198	1748	1861	692	311
Samlede aktiver					
Primo	150843	153441	152713	147892	152316
Ultimo	153441	152713	147892	152316	142742
Årets resultat før skat	301	624	171	1329	1473
Resultat efter skat	188	467	187	1052	1148
Udbytte	0	0	0	526	803
Egenkapital					
Primo	9554	9595	10033	10237	11311
Ultimo	9595	10033	10237	11311	11427

## Bilag 2: Data Arbejdernes Landsbank

	2011	2012	2013	2014	2015
Arb. Landsbank	Tusinde kr.				
Renteindtægter	1491955	1526372	1446272	1429908	1365996
Renteudgifter	377742	352740	304504	261076	112956
Gebyrindtægter	366023	387557	434340	504168	567408
Udlån	17001600	17751986	18148528	18330380	19768336
Indlån	22576621	23664299	27493092	28571814	30762236
Puljemidler	366499	442632	652520	1068920	1551741
Nedskrivninger	210393	277193	235494	230351	102900
Samlede aktiver					
Primo	32385274	34633710	36839247	37648464	40123218
Ultimo	34633710	36839247	37648464	40123218	42070389
Årets resultat før skat	4424	559875	517013	332945	329826
Resultat efter skat	38071	456601	423362	294978	284367
Udbytte	24000	105000	60000	45000	30000
Egenkapital					
Primo	3118224	3157260	3607213	3929360	5049098
Ultimo	3157260	3607213	3929360	5049098	5279627

### Bilag 3: Rentemarginal

	2011	2012	2013	2014	2015
Sydbank					
Renteindtægter	4.363,00	3.949,00	3.487,00	3.341,00	2.846,00
Renteudgifter	1.235,00	841,00	625,00	599,00	342,00
Udlån	76.505,00	74.245,00	71.477,00	75.342,00	84.458,00
AL					
Renteindtægter	1.492,00	1.526,00	1.446,00	1.430,00	1.366,00
Renteudgifter	378,00	353,00	305,00	261,00	113,00
Udlån	17.001,00	17.752,00	18.149,00	18.330,00	19.768,00
	2011	2012	2013	2014	2015
Sydbank	4,09%	4,19%	4,00%	3,64%	2,96%
Arb. Landsbank	6,55%	6,61%	6,29%	6,38%	6,34%

## Bilag 4: WACC, Sydbank

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>
<i>Sydbank</i>					
	9.595,00	10.033,00	10.237,00	11.311,00	11.427,00
	153.441,00	152.713,00	147.892,00	152.316,00	142.742,00
	153.441,00	152.713,00	147.892,00	152.316,00	142.742,00
	1.235,00	841,00	625,00	599,00	342,00
	135.289,00	132.876,00	127.488,00	130.209,00	119.306,00
	8.557,00	9.804,00	10.167,00	10.796,00	12.009,00
	0,00912861	0,00632921	0,00490242	0,0046003	0,00286658
	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
	1	1	1	1	1
	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
	0,88170046	0,87010274	0,86203446	0,85486095	0,83581567
	0,245	0,245	0,245	0,245	0,245
	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
	0,01554073	0,01454961	0,01422792	0,01458025	0,01494367



## Bilag 5: WACC, Arbejdernes Landsbank

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>
<i>Arbejdernes Landsbank</i>					
	3.157.260,00	3.607.213,00	3.929.360,00	5.049.098,00	5.279.627,00
	34.633.710,00	36.839.247,00	37.648.464,00	40.123.218,00	42.070.389,00
	34.633.710,00	36.839.247,00	37.648.464,00	40.123.218,00	42.070.389,00
	377.742,00	352.740,00	304.504,00	261.076,00	112.956,00
	31.109.951,00	32.789.402,00	33.066.584,00	34.005.200,00	35.239.021,00
	366.499,00	442.632,00	652.520,00	1.068.920,00	1.551.741,00
	0,01214216	0,010757744	0,009208813	0,007677532	0,003205424
	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
	1	1	1	1	1
	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
	0,898256381	0,890067107	0,878298355	0,847519259	0,837620517
	0,245	0,245	0,245	0,245	0,245
	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
	0,016374103	0,016023843	0,015842636	0,017111136	0,01501748

## Bilag 6: ICGR

Sydbank	2011	2012	2013	2014	2015
Egenkapital	9595	10033	10237	11311	11427
Aktiver ultimo	153441	152713	147892	152316	142742
Resultat efter skat	188	467	187	1052	1148
Udbytte	0	0	0	526	803
Sydbank ICGR	2%	5%	2%	5%	3,02%

AL	2011	2012	2013	2014	2015
Egenkapital	3157260	3607213	3929360	5049098	5279627
Aktiver ultimo	34633710	36839247	37648464	40123218	42070389
Resultat efter skat	38071	456601	423362	294978	284367
Udbytte	24000	105000	60000	45000	30000
AL ICGR	0%	10%	9%	5%	4,82%

## Figur og tabeloversigt

Figur	Side
1 Sydbank medarb. Oversigt	9
2 Fordeling mellem arb. Kunder	13
3 Oversigt over indtægt/gebyr	14
4 Renteudgifter	15
5 Udlån/indlån	16
6 WACC	21
7 ICGR	23
8 Movitationsfaktorer	27
9 Maslows behovspyramide	31
10 Mintzberg lederroller	10
11 Sammenligning mellem Maslow og Herzberg	36
12 EPSI - udvikling i kundetilfredshed	41
13 Kundefokus jf. McKinsey	50
14 Mintzbergs 5 p's	52
15 Ansoffs vækstmatrice	54
16 Sydbanks vækstmatrice	58
17 Arb. Landsbanks vækstmatrice	62

<b>Tabel</b>	
	Side
<b>1</b> Rentemarginal	16
<b>2</b> ROE	17
<b>3</b> ROA	19
<b>4</b> Gearingsfaktor	24
<b>5</b> Herzbergs motivationsteori	29
<b>6</b> Management vs. Leadership	33
<b>7</b> Kundetilfredshed i branchen	41
<b>8</b> Oversigt over medarbejder, kunder og antal filialer	45