

Djurslands Bank

En filial i Randers?



Skrevet af: Kasper Hvid Andersen

Studienr.: 20157321

Vejleder: Christian Farø

Afleveringsdato: 28/4-2017

Aalborg Universitet, hold nr.: HDFR-17 Århus

Abstract.

This assignment is about the opportunity for Djurslands Bank to open a department in Randers.

I would find out if Djurslands Bank can take advantage of opening a department now or they should wait and if they should do it now, then how they should do it from a project perspective.

At first I made a plan for the whole projekt, where i split the project in 6 different phases; A phase for the idea, a phase for the analyzes, a phase for specification, a phase for development, a phase for implementation and at lasat a phase for a conclusion for the whole projekt.

In this assignment, I focused on the phase with analyzes and specifikation.

In the analyzes phase I have made an analyzes of the economy of Djurslands Bank to see if there economy is doing well and to see if there economy is ready for opening a department in Randers. I also made an anayzes of the market in Randers, to see if there is enough possible customers for the bank.

In the specification phase I descided where Djurslands Bank should open a department, who the customers should be.

With the right location and the right group og customers, I had made two scenarios for a possible department in Randers.

My conclusion is, that the market is right for Djurslands Bank and so is there economy. They have two new departments from 2015 and 2016 which requires a lot of attention right now. Therefore I am not sure, that the time will be right for Djurslands Bank. A new department in Randers would require a lot of attention, that Djurslands Bank maybe cannot give. My finally conclusion is, that Djurslands Bank should start a department i Randers, but I think they should wait 3-4 years, so that the two new department can take care of themselves.

Indholdsfortegnelse.

Indledning	Side 1
Problemformulering	Side 2
- Metodevalg	Side 3
- Afgrænsning	Side 4
Projektet	Side 5
- Projektopgaven	Side 6
- Projektledelse	Side 8
- Delkonklusion	Side 14
Virksomhedsbeskrivelse	Side 14
- Historie	Side 14
- Vision	Side 15
- Forretningsmodel	Side 16
- Organisation	Side 16
Regnskabsanalyse	Side 17
- CRD IV krav	Side 18
- Analyse af udvalgte nøgletal	Side 20
- Delkonklusion	Side 26
Markedsanalyse	Side 27
- Konkurrentanalyse	Side 27
- Delkonklusion	Side 33
- Kundepotentialet i Randers	Side 34
- Delkonklusion	Side 42
Specifikationsfasen	Side 43
- Beliggenhed	Side 43
- Kundegruppe	Side 44
- Scenarier for en filial	Side 46
- Delkonklusion	Side 49
Projekt Randers-filial vs. Nuværende strategi	Side 49
- Ansoffs vækstmatrice	Side 50
- Mintzbergs 5 p's for strategy	Side 51
Konklusion	Side 52
Litteraturliste	Side 56

Bilag

Side 59.

Indledning.

Pengeinstitutter i Danmark oplever en hårdere og hårdere konkurrence imellem sig. Dette skyldes blandt andet at danskerne låner færre penge samt at der er kommet andre udbydere af pengeinstitutternes kerneområde, nemlig udlån.

Fra 2009 og frem til 2015 har der været negativ udlånsvækst, hvilket har gjort, at de danske pengeinstitutter har måtte kæmpe mere for deres udlån end tidligere (Finansrådet, 2017). Oveni skal lægges, at der nu er kommet andre udbydere af udlån til, som ligeledes er med til at skærpe konkurrencen.

Udover en skærpet konkurrence om kunder og deres udlån, oplever danske pengeinstitutter også skærpede krav til deres økonomi og hvordan denne er sammensat. Dette er krav der er blevet foretaget i EU og som skal være med til at sikre den finansielle stabilitet fremover, således at man ikke bliver ramt ligeså hårdt som hidtil i krisetider.

Dette betyder at pengeinstitutter i den danske finanssektor, skal kæmpe hårdere for deres plads i branchen. Dette gør de ved, at sænke deres udgifter og forsøge at hæve deres indtægter så meget som muligt. Er man ikke i stand til dette, kan det i sidste ende betyde at man er tvunget til at lukke pengeinstituttet. Dette kan også ses i udviklingen af pengeinstitutter. I 2009 var der repræsenteret 132 stk. danske pengeinstitutter i Danmark. Dette var i 2015 faldet til 76 stk. (Finansrådet, 2017)

Ligeledes ses også, at mange af de pengeinstitutter som ikke drejer nøglen om, skærer ned på antallet af fysiske filialer. Således var antallet af filialer faldet fra 1.760 stk. i 2009 til 1.004 stk. i 2015 (Finansrådet, 2017). Særligt har Danmarks to største banker, Danske Bank og Nordea, lukket mange af deres filialer. Fra 2011 til 2014 har Danske Bank og Nordea lukket henholdsvis 143 og 62 filialer (Fremmen, 2014).

Imens flere og flere pengeinstitutter skærer ned og lukker filialer, har Djurslands Bank åbnet to nye filialer i Løgten-Skødstrup i efteråret 2015 og i Hinnerup i 1 kvartal 2016 (Djurslands Bank, 2016). Dette strider imod hvad mange andre pengeinstitutter gør, men også hvad den teknologiske udvikling går hen i mod.

Som det kan ses på det kommende billede er Djurslands Bank godt repræsenteret med i alt 16 afdelinger fordelt på Djursland og i og omkring Århus. Bankens vision

lyder således: "Djurslands Bank vil med Østjylland som markedsområde være en stærk og attraktiv samarbejdspartner for private og erhvervsvirksomheder med sund fornuft i økonomien" (Djurslands Bank, 2016). Djurslands Bank har altså valgt, at ikke kun Djursland og Århus, men at hele Østjylland skal være deres markedsområde. Hvis man ser på et kort over Djurslands Banks filialers placering, kan man se at der er et hul omkring Randers, hvor Djurslands Bank ikke er repræsenteret. Når man så samtidig tænker på at Randers er Østjyllands anden største by, bør det derfor helt sikkert være noget Djurslands Bank bør overveje.



Problemformulering.

Med udgangspunkt i ovenstående tekst vil jeg derfor undersøge følgende:

Vil det være optimalt for Djurslands Bank at bevæge sig ind på det randrusianske marked?

For at besvare dette spørgsmål har jeg valgt at lave 3 underspørgsmål, som jeg igennem opgaven vil besvare. Mine 3 underspørgsmål er:

1. Hvordan skal Djurslands Bank, fra et projektmæssigt synspunkt, gribe projektet an?
2. Er Djurslands Bank økonomisk rustet til at starte en filial i Randers?
3. Er det randrusianske marked et attraktivt marked at bevæge sig ind på?

Min opgave tager derfor udgangspunkt i, at Djurslands Bank har besluttet sig for at se på mulighederne for at starte en filial i Randers op fra bunden ligesom man har gjort med dem i Løgten-Skødstrup og i Hinnerup. Jeg vil som projektleder stå for at

Metodevalg.

Jeg har valgt at gribe opgaven an som om det var et projekt Djurslands Bank havde bedt mig udarbejde.

Først vil jeg benytte mig af modellen Projektets grundelementer også kaldet 5x5 modellen. Denne vil jeg benytte for at give et overordnet overblik over projektet. Jeg vil give et bud på den projektgruppe jeg vil udvælge. Dernæst vil jeg lave en projektplan over projektets 6 faser og milepæle. Jeg vil her beskrive hvad der skal ske i hver enkelt fase. I resten af opgaven vil jeg udelukkende beskæftige mig med faserne Foranalyse samt Specifikation.

Dernæst vil jeg lave en virksomhedsbeskrivelse af Djurslands Bank, for at give et indblik i hvilken bank opgaven handler om. Her vil jeg komme ind på bankens vision og bankens organisation

Herefter vil jeg gå i gang med fasen Foranalyse. Jeg vil foretage en regnskabsanalyse, som jeg vil dele op i to dele. Den første del skal handle om Djurslands Banks solvensprocent og om de lever op til de nye krav der er stillet. Den anden dele skal indeholde en analyse, hvor jeg vil analysere følgende af bankens nøgletal: Netto rente- og gebyrindtægter, Udlån, Nedskrivninger, Resultat før skat, Egenkapital, ROE (egenkapitalens forrentning), Basisindtjening pr. omkostningskrone og til sidst bankens kundetilgang. Regnskabsanalysen vil jeg foretage, for at se om banken lever op til de krav de skal, hvordan deres økonomi ser ud samt hvad der driver den.

I min analyse af det randrusianske marked, vil jeg foretage en analyse af kundepotentialet i Randers både på erhverv og privatkunder. I analysen af privatkundepotentialet vil kigge på udviklingen i befolkningen, udviklingen af indbyggere i Randers fordelt på 5 områder: Randers C, Randers NV, Randers SV, Randers NØ og Randers SØ. I analysen af privatkundepotentialet, vil jeg også undersøge udviklingen i arbejdsløsheden i Randers.

Dernæst vil jeg foretage en analyse af de konkurrenter som Djurslands Bank vil få i Randers, for at se hvad Djurslands Bank er oppe i mod. Her vil jeg blandt andet

undersøge hvor de forskellige konkurrenter er placeret i Randers samt hvem jeg vil vurdere til at være Djurslands Banks største konkurrenter.

Efter at fasen Foranalyse er overstået, vil jeg gå i gang med Specifikationsfasen. Her vil jeg undersøge hvem en potentiel målgruppe for Djurslands Bank kunne være i Randers samt undersøge hvor en evt. placering af en Djurslands Bank filial kunne være ud fra hvem der er tilstede af konkurrenter og hvordan kundepotentialet er. Når dette er fastlagt, vil jeg opstille to scenarier for en evt. filial i Randers. Her vil jeg se på hvilken bemanding der skal bruges i de to scenarier, hvad det vil koste samt hvad der skal til for at nå bankens mål.

Til sidst vil jeg undersøge hvordan projekt Randers-filial passer ind i bankens nuværende og hidtige strategi. Her vil jeg på baggrund af Ansoffs Vækstmatrice og Mintzbergs 5 P's for strategy, undersøge hvilke strategier banken har benyttet sig af tidligere samt hvilke de skal benytte i projekt Randers-filial.

Afgrænsning.

Jeg tager udgangspunkt i at Djurslands Bank har besluttet sig for at se mulighederne for at opstarte en filial i Randers. Der vil jeg afgrænse mig fra at se på mulighederne for fusion med et andet pengeinstitut samt muligheden for at opkøbe en fremmed filial. I den forbindelse afgrænser jeg mig også til Randers og ser derfor bort fra andre oplagte muligheder i Østjylland.

Hele projektet tager udgangspunkt i modellen projektets grundelementer og kalder 5x5 modellen. Her har jeg valgt at afgrænse mig fra området interessenter, da jeg ikke mener at dette er relevant i forhold til denne opgave.

I projektplanen vil jeg primært beskæftige mig med faserne: Foranalyse og Specifikation. Jeg vil derfor afgrænse mig fra faserne: Idemodning, Udvikling, Implementering og Opfølgning.

Jeg vil definere hvad Djurslands Banks mål med den nye filial skal være, men vil afgrænse mig fra at lave et målhieraki.

Jeg vil ligeledes afgrænse mig fra at kigge på bankens kultur og hvad det har af betydning for opstart af en ny filial. Dette mener jeg ikke er relevant, før man har fået fastslået om det er noget man vil samt evt. hvordan strukturen i filialen skal være.

I regnskabsanalysen vil jeg afgrænse mig fra tidligere år og kun analysere på årene 2012, 2013, 2014, 2015 og 2016. Jeg afgrænser mig fra at kigge på samtlige nøgletal, men vil udelukkende koncentrere mig om de 8 nøgletal som er nævnt under metodevalget.

Under afsnittet om scenarier for en filial, har jeg valgt at afgrænse mig fra en filial med kasseekspeditioner. Dette har jeg valgt af den årsag, at de to nyeste filialer i Djurslands Bank, Løgten-Skødstrup og Hinnerup, begge er uden kasseåbning.

Projektet.

Kendetegnet ved et projekt er, at man går fra en tilstand til en ny ønsket tilstand. Man har altså en situation, som man ønsker at forbedre.

I dette tilfælde kører Djurslands Bank allerede som en veldrevet bank med fine resultater. Banken har afdelinger fordelt godt rundt på Djursland og i og omkring Århus.

Djurslands Bank har dog en vision, som tidligere nævnt, går ud på at være en stærk og attraktiv samarbejdspartner for private samt erhvervskunder i Østjylland. Østjylland er et stort område, hvor der umiddelbart er mange uberørte områder for Djurslands Bank, her blandt andet Randers.

Selve projektet vil jeg gribe an ud fra projektets grundelementer, den såkaldte 5x5 model (se bilag 1). Denne vil jeg benytte mig af, da dens 5 elementer gør, at man kommer rundt om projektet og man får på den måde skabt et godt billede af følgende:

- Hvad skal der ske og hvorfor?
- Hvornår skal det ske?
- Hvilke ressourcer kræver det?
- Hvad skal man som virksomhed være opmærksom på internt og eksternt?

Ved at have gennemarbejdet de 5 grundelementer, får man besvaret ovenstående spørgsmål, hvilket gør ens arbejde mere overskueligt i forhold til at få projektet gennemført.

I de kommende afsnit vil jeg gennemgå elementerne kaldet Projektopgaven samt Ressourcer og Projektledelse, som vil blive flettet sammen. Ressourcer vil jeg også vende mere tilbage til under afsnittet om de forskellige scenarier. Elementet Omgivelser vil fremgå i markedsanalysen samt i afsnittet om scenarier for en filial. Elementet interessenter har jeg valgt at afgrænse mig fra.

Projektopgaven.

Under elementet der kaldes projektopgaven, fastlægger vi behov og nyttemål, projektets omfang og indhold, mål med projektet, selve forandringen, altså hvad er det der skal ske og til sidst tidsrammen for projektet.

Hvis vi kigger på hvorfor Djurslands Bank skal undersøge om en filial i Randers kunne være rentabel, synes jeg at flere aspekter taler for.

For det første er Randers Østjyllands anden største by, kun overgået af Århus, og derfor mener jeg at det kan være interessant at undersøge muligheden for at komme ind på det randrusianske marked.

For det andet har Djurslands Bank en høj markedsandel på Djursland som er bankens kerneområde. Banken har ca. 42.700 privatkunder (Se bilag 7). Hvis vi antager at ca. 24.000 privatkunder bor i Syd- eller Norddjurs som i 1 kvartal 2017 havde en befolkning på 80.120 (Se bilag 2), svare det til en markedsandel på ca. 30%.

For det tredje mener jeg, at der er et godt incitament for at se på en mulig filial i Randers.

Ifølge Danmarks Statistik er Randers kommunes befolkningstal steget fra 93.644 i 1 kvartal 2008 til 98.118 indbyggere i 1 kvartal 2017. Sammenligner man det med indbyggere i Norddjurs kommune og Syddjurs kommune, kan man se at der i 1 kvartal 2008 var 38.581 indbyggere og at der i 1 kvartal 2017 er 38.099 indbyggere i Norddjurs kommune, mens der var 41.281 indbyggere i Syddjurs kommune i 1 kvartal 2008 og 42.021 i 1 kvartal 2017. Randers kommune er altså steget med 4,77 % hvor Norddjurs kommune er faldet med 1,25% og Syddjurs kommune kun er steget med 1,79%. Se tabeller på bilag 2.

Med de 3 begrundelser mener jeg, at der er behov for at Djurslands Bank undersøger muligheden for en filial i Randers.

Projektets omfang og indhold.

Selve projektets indhold, bliver at lave en dybdegående analyse, så man har så godt et grundlag at træffe en beslutning ud fra. Herefter skal der træffes en beslutning om hvad der skal ske og hvordan det evt. skal ske.

Projektet kommer til at indeholde en projektplan, som skal benyttes som styreværktøj under hele projektet. Denne plan bliver uddybet i et kommende afsnit.

Udover projektplanen, skal der laves en regnskabsanalyse, for at se hvordan bankens økonomi er, hvordan banken står rustet til fremtidige kapitalkrav samt for at se hvad der driver banken.

Derudover skal projektet indeholde en markedsanalyse. Markedsanalysen bliver delt op i to dele, en konkurrentanalyse samt en kundeanalyse. Disse skal hjælpe med at give et indblik i hvilke konkurrenter der er i Randers samt hvordan kundepotentialet er.

Dernæst bliver der opstillet 2 scenarier for en potentiel afdeling, der skal hjælpe med at give en forestilling om hvordan man kan realisere en afdeling i Randers.

Mål med projektet.

Selve målet med projektet bliver, at få etableret en Djurslands Bank filial i Randers, der på sigt er rentabel for banken. Efter hvor mange år den skal være rentabel, afhænger af hvordan afdelingen skal fungere og hvordan den skal være bemanded. Dette kommer der ligeledes mere om i afsnittet om scenarier for en filial.

Tidsramme.

Tidsrammen for projektet vælger jeg at sætte til 1 år. Det vil altså sige, at fra den dag analysearbejdet starter til at der forhåbentligt står en klar Djurslands Bank filial, må der maks. gå 1 år. Hvordan det år skal opdeles i mindre faser kommer under

Projektledelse.

For at få det bedste resultat af et projekt, er det vigtigt at Djurslands Bank har de rigtige ressourcer. Det vil altså sige, at man skal have de rigtige folk med de rigtige kompetencer med ind over projektet. Dette drejer sig både om de personer man skal benytte sig af i løbet af projektet, men også de personer der skal fungere i den evt. nye filial. Sammensætningen af en ny filial kommer jeg ind på under afsnittet om scenarier for en ny filial. Samtidig er det vigtigt at de har de rigtige faciliteter samt at økonomien er fastlagt, så man på den måde undgår alt for store ekstraordinære udgifter.

I opgaven har jeg valgt at tage udgangspunkt i at jeg selv skal være projektleder. Jeg har valgt at lave en projektgruppe, som skal være med til at tage beslutningerne undervejs. Det er vigtigt at projektgruppen består af de rigtige personer, med de rigtige kompetencer, for at der kan blive truffet de beslutninger der skal, samt at det er på det rigtige grundlag.

Min projektgruppe har jeg valgt skal bestå af følgende personer:

- Jeg selv som projektleder.
- Direktør Lars Møller Kristensen og underdirektør Jesper Vernegaard.
Direktøren skal med i projektgruppen grundet at det i sidste ende er ham der skal være med til at træffe beslutningen om, om det er noget Djurslands Bank skal gå videre med. Underdirektøren er i Djurslands Bank, ansvarlig for det salgs- og produktmæssige og derfor mener jeg også at det er relevant, at han er med inde over.
- Dernæst vil jeg inddrage kreditchefen Mogens Nielsen, af den årsag, at der kan være nogle kreditmæssige betragtninger der skal tages stilling til, så man er sikker på at man fortsat lever op til de krav man skal.
- Økonomichefen Jonas Balslev vil jeg inddrage i projektgruppen for at have en med, som ser projektet fra den økonomiske side og som ved hvad banken er i stand til rent økonomisk.

- De sidste to som skal være en del af projektgruppen, skal være afdelingsdirektør Peter Møller og afdelingsdirektør Peter Bredahl. Peter Møller er chef for filialerne i Ørsted, Auning og Allingåbro og Peter Bredahl er chef for Risskov, Tilst og Lystrup. Disse skal med for at få nogle med fra afdelingsnettet. De er samtidig de to som er afdelingsleder for de to største forretningsenheder i banken. Specielt Peter Bredahl er afdelingsleder for filialer omkring Århus, som pt. oplever stor kundetilgang og han kan derfor komme med nogle erfaringer for hvad de har gjort.

For at have den bedst mulige styring med projektet har jeg valgt at lave en projektplan, også kaldet gant kort, som kan ses på bilag 3. Projektplanen skal give mig et overblik over hvad der skal ske, hvornår det skal ske samt hvilke ressourcer der skal bruges hvor og hvornår.

Jeg har valgt at dele projektplanen op i 6 faser; Idemodning, Foranalyse, Specifikation, Udvikling, Implementering og Opfølgning. Imellem hver fase har jeg valgt at indlægge en milepæl, hvor der skal konkluderes på den overståede fase. Ud fra denne konklusion skal der besluttes om Djurslands Bank skal gå videre til næste fase og hvordan man evt. skal gribe næste fase an.

I denne opgave vil jeg primært beskæftige mig med faserne Foranalyse samt Specifikation, da opgaven mest kommer til at omhandle analyser samt scenarier om en evt. afdeling.

Idemodning.

I idemodningen vil jeg inddrage projektgruppen. Det er her vi skal finde ud af hvad den reelle problemstilling er samt hvad der skal til, for at vi kan komme nærmere en beslutning om en evt. filial i Randers. Denne fase har jeg valgt kun skal tage 1 måned, da selve problemstillingen er forholdsvis klar, nemlig at der skal undersøges om der potentiale for en Djurslands Bankfilial i Randers.

Jeg vil ikke benytte mig af andre ressourcer end projektgruppen.

Foranalyse.

Foranalysen har jeg valgt at afsætte 3 måneder til, da der skal laves en del analysearbejde, som kræver en del baggrundsmateriale, samt at eksterne kræfter skal aktiveres.

I foranalysen vil jeg foretage regnskabsanalysen og markedsanalysen.

Til regnskabsanalysen vil jeg inddrage bankens økonomichef Jonas Balslev samt en ekstern revisor, så der er to sæt øjne på opgaven. De skal stå for den grundlæggende analyse af bankens økonomi.

Markedsanalysen skal som tidligere nævnt bestå af en analyse af de nuværende konkurrenter i Randers samt en analyse af det kundepotentiale der er i Randers på både privatkundesiden samt erhvervskundesiden.

Til analysen af kundepotentialet, vil jeg inddrage et eksternt markedsanalyseinstitut, som skal hjælpe med at finde de nødvendige oplysninger omkring kundegrundlaget i Randers.

Til analysen af Djurslands Banks konkurrenter i Randers vil jeg ligeledes benytte mig af et eksternt analyseinstitut, som skal lave analysen af de konkurrenter Djurslands Bank har i Randers. De skal give projektgruppen et overblik over hvem der er af konkurrenter, hvordan deres strategier er samt hvordan deres position på det randrusianske marked er.

Til sidst når de 3 analyser er foretaget, skal de fremlægges for og diskuteres med projektgruppen, som vil have mulighed for at stille spørgsmål og komme med indvendinger til de forskellige analyser.

Efter denne fase, kommer der en milepæl, hvor jeg vil samle projektgruppen til et møde. Her skal de fremlagte analyser evalueres og der skal herefter træffes beslutning om der skal gås videre med projektet og hvordan den næste fase, Specifikation, skal gribes an.

Specifikation.

Den tredje fase er Specifikation.

Denne fase har jeg sat 3 måneder til, da det er her at selve afdelingen skal formes.

Det er i denne fase, efter at man har afsluttet analysefasen og besluttet at man vil gå videre med projektet, at Djurslands Bank skal begynde at finde frem til hvilken slags afdelingen den nye afdeling skal være, hvordan organisationen i afdelingen skal se ud og hvilke slags kunder afdelingen skal have.

Det er også her banken skal kigge på de forskellige muligheder for en ideel beliggenhed og hvad det kommer til at koste at starte den nye filial.

Jeg vil her inddrage projektgruppen, som skal være med til at beslutte hvilken slags afdeling det skal være. Der skal findes ud af om det skal være en kasseløs filial, hvor mange ansatte filialen skal have samt hvilke kunder filialen skal serviceres. Jeg vil inddrage bankens bygningsansvarlige, Per Klemmensen, som skal være med til at lave en beregning på hvad det kommer til at koste at få lokaler klargjort til drift af bankfilial.

Projektgruppen skal også her beslutte sig for, efter at have fundet frem til størrelsen på organisationen, hvor mange af de ansatte der skal findes henholdsvis internt og eksternt i banken.

Der skal udarbejdes scenarier for forskellige udgaver af den afdeling. Der skal også laves beregninger for hver enkelt scenarie, så man har en ide om hvad det kommer til at koste samt hvor mange år der skal til, for at den nye filial har breakeven. Dette vil blive gjort under afsnittet om Scenarier.

Efter denne fase, vil jeg indkalde projektgruppen samt Per Klemmensen til et møde, så man sammen kan få fastlagt afdelingens struktur, bankens omkostning ved den nye filial samt man kan beslutte sig for hvad der skal ske i næste fase.

Udvikling.

I specifikationsfasen har Projektgruppen fået fastlagt hvordan afdelingens organisation skal se ud og hvor mange medarbejder afdelingen skal bestå af. Man har også her fundet den placering banken vil have til sin filial samt lavet en udregning på hvad det kommer til at koste samt hvornår den filial har breakeven.

Udviklingsfasen har jeg valgt skal tage 4 måneder. Det har jeg valgt, fordi det er vigtigt for banken, at de får brugt tid på at vælge det rigtige personale til afdelingen, som passer til den profil som Djurslands Bank søger.

Det er her man skal finde frem til de rigtige medarbejdere. Man har under fasen specifikation fastlagt hvor mange medarbejdere den nye filial skal have samt hvor mange der skal findes henholdsvis internt og eksternt i banken.

Banken skal nu have lavet jobopslag, til de stillinger der skal besættes af eksterne rådgivere samt de stillinger der skal besættes internt i banken. Derefter skal der afholdes samtaler med de forskellige ansøgere.

Til denne udviklingsfase vil jeg benytte mig af folk fra HR, som skal hjælpe med at lave de forskellige jobopslag. Derudover vil jeg benytte mig af bankens HR chef Dorthe Vestergaard, da jeg mener det er relevant at hun er med inde over samtalerne, som skal afholdes med ansøjerne. Til selve samtalen med den nye afdelingschef, vil jeg, udover Dorthe Vestergaard, også benytte mig af bankdirektør Lars Møller Kristensen, da ansættelse af en ny afdelingsleder kræver at han har været med inde over.

Udover ansættelserne, skal der også gøres IT klar. Der skal oprettes brugernavne, nye e-mails og logins. Til dette vil jeg involvere folk fra bankens IT-afdeling, da det er dem som opretter disse ting.

Implementering.

Når udviklingsfasen er på plads og Djurslands Bank har fundet frem til det personale der skal bruges, starter implementeringsfasen.

Jeg har valgt at afsætte 1 måned til implementeringsfasen. Det har jeg af den grund, at afdelingen skal indrettes, så den står klar til brug. Samtidig skal de nye medarbejdere sættes ordentligt ind i systemer og Djurslands Banks måde at rådgive kunder på. Det er altså vigtigt for om afdelingen skal få succes, at de nye medarbejdere er blevet taget godt i mod og har fået den rette oplæring i systemer osv., så de føler sig klar til opgaven. Der skulle forhåbentligt gerne komme mange nye kunder og derfor er det vigtigt at de nye rådgivere har den ekspertise der skal til, både på det rådgivningsmæssige men også på det systemmæssige.

I implementeringsfasen vil jeg gøre brug af flere forskellige personer, både interne og ekstern i banken.

Af interne ressourcer vil jeg gøre brug af it-folk, som skal sørge for at opsætning af teknik kommer på plads. Derudover vil jeg benytte mig af 1-2 personer fra afdelingen Centrale Opgaver, 1-2 eksisterende rådgivere. Disse skal, sammen med IT-folkene, undervise de nye medarbejdere i brug af de forskellige systemer og programmer der benyttes i Djurslands bank. Derudover vil jeg benytte mig af bankens to bankbetjente, som skal bidrage med hjælp til opstilling af skriveborde, computerskærme osv.

Til sidst vil jeg også benytte mig af bankens marketingafdeling. Marketingafdelingen vil jeg gøre brug, for at få markedsført den nye afdeling i Randers, så godt som muligt, således at man ved åbningen af filialen ikke først skal ud og markedsføre sig der.

Af eksterne ressourcer vil jeg gøre brug af det firma, som skal levere afdelingens pengeautomat samt firmaet der skal levere sikkerhedsindstillingerne. Dette er ting som ikke kan klares af interne medarbejdere.

Såfremt man beslutter sig for at afdelingen skal være en afdeling med kasseekspeditioner, vil der også skulle gøres brug af et firma der kan stå for opsætning af kassen.

Opfølgning.

Efter at implementeringsfasen er overstået, er den nye filial klar til at åbne.

Tidsrammen på et år er nu brugt og jeg har valgt at Djurslands Bank skal tage opfølgningen løbende det første år. Grunden til dette, at jeg mener, at man er nødt til at drage sig nogle erfaringer på før man begynder at evaluere på hvordan det er gået.

Jeg vil derfor ligge den første opfølgning ind allerede en måned efter åbningen. Dette skal ikke være en opfølgning på hvordan det går sådan resultatmæssigt, men mere hvordan de nye medarbejdere føler de er kommet i gang. Der skal her laves en status på, hvordan det går med brug af systemer samt at få en opdatering på om alt kører som det skal i dagligdagen. På denne opfølgning vil jeg som projektleder være med sammen med bankdirektør Lars Møller Kristensen og den nye afdeling.

Efter at filialen har været oppe og køre i 1 år, vil jeg igen foretage en opfølgning.

Denne gang skal det være med fokus på afdelingens resultat. Afdelingen har nu kørt

i et år og jeg mener derfor at man kan skabe sig et reelt billede af afdelingens start. På dette møde skal bankens direktør, underdirektør og jeg selv som projektleder deltage. Den nye afdeling skal selvfølgelig også være med i opfølgningen.

Herefter vil der komme en årlig opfølgning, ligesom i alle andre afdeling, som det primært vil være bankens direktør eller underdirektør der vil tage sig af sammen med afdelingen.

Delkonklusion.

I dette afsnit om selve projektet har vi fået fastslået hvad bankens mål med projektet er samt hvorfor jeg mener der er et behov for at se på muligheden for en filial i Randers.

De tre væsentligste årsager til dette er, at banken har en stor markedsandel på Djursland, kundepotentialet har ikke oplevet nogen synderlig vækst de sidste 10 år samt Randers er Østjyllands anden største by og sjette største på landsplan.

Bankens mål er at få oprettet en filial der skal vise sig at være rentabel efter en årrække alt afhængig af hvilken type filial der er tale om.

Der blevet oprettet en projektgruppe, som skal køre projektet med jeg selv som projektleder. Denne skal, udover projektlederen, bestå af Direktør Lars Møller Kristensen, Underdirektør Jesper Vernegaard, kreditchef Mogens Nielsen, Økonomichef Jonas Balslev og filialdirektørerne Peter Møller og Peter Bredahl.

Der er lavet en projektplan som er opdelt i 6 faser, men 6 efterfølgende milepæl.

Denne giver et overblik over projektet og over hvilke personer, der skal bruges hvor og hvornår. Den danner også et overblik over hvad der skal ske i de forskellige faser.

Virksomhedsbeskrivelse.

Historie.

Djurslands Bank er en lokalbank som blev dannet i 1965, da 3 mindre pengeinstitutter fra Auning/Allingåbro, Kolind/Ryomgård og Grenå slog sig sammen (Djurslands Bank, 2016).

Banken har hovedkontor i Grenå og har yderligere 15 afdelinger fordelt på Djursland og i Århus og omegn. Banken var udelukkende repræsenteret på Djursland, før man i 1995 åbnede den første filial i Århus. Dette er efterfølgende blevet til flere i Århus området og senest har banken i 2015 og 2016 åbnet filialer i Løgten-Skødstrup og i Hinnerup.

Afdelingerne i henholdsvis Grenå, Auning og Risskov fungerer alle sammen som både privatkundefilial og erhvervskundefilial.



Vision.

Bankens vision er, at man med Østjylland som markedsområde, vil være en stærk og attraktiv samarbejdspartner for private og erhvervsvirksomheder med sund fornuft i økonomien (Djurslands Bank, 2016).

Dette betyder, at Djurslands Bank vil have filialer i Østjylland, dog med kunder bosiddende i hele landet.

Banken ligger meget vægt på at være lokal og synlig, hvilket giver sig til udtryk i, at banken bakker meget op om de arrangementer, foreninger og klubber der er rundt omkring på Djursland.

Forretningsmodel.

Djurslands Bank bliver drevet som et børsnoteret aktieselskab.

Bankens overordnede mål er, at være en konkurrencedygtigt, professionel og lokalorienteret bank.

Djurslands Bank har et rådgivningskoncept, som man kalder Aktiv kunderådgivning. Dette er et af bankens kendetegn og går ud på, at kunderådgiverne skal være de udfarende og selv opsøge kunderne med forskellige muligheder og løsninger.

Djurslands Bank er en full-service bank for private kunder samt små og mellemstore virksomheder (Djurslands Bank, 2016). At være full-service bank betyder, at udover almindelige bankforretninger, tilbyder banken rådgivning inden for realkredit, investering, pension og forsikring.

For at kunne tilbyde rådgivning inden for disse områder, samarbejder Djurslands Bank Privatsikring inden for forsikringsområdet, BankInvest inden for investeringsområdet, Totalkredit og DLR kredit inden for boligfinansiering til både privatkunder og erhvervskunde, LetPension inden for pensionsområdet og Nets inden for kort og betalingsformidling.

Derudover samarbejder banken med Finanssektorens uddannelsescenter, hvilket betyder at mange af de uddannelser og kurser som bankens personale kommer på, foregår der.

Slutteligt er Djurslands Bank en del af Bankdata, som er den it-plattform som banken benytter.

Bankens ca. 200 ansatte til servicerer bankens ca. 42.700 privatkunder, ca. 3.600 erhvervskunder og 1.950 foreningskunder.

Organisation.

Bankens organisationsdiagram kan ses på bilag 4.

Bankens organisation består øverst af en bestyrelse bestående af 9 personer, 6 aktionærvalgte og 3 medarbejdervalgte. Bestyrelsesformanden er Peter Zacher Sørensen. Dernæst er der direktionen, som består af direktør Lars Møller Kristensen.

Under direktionen har vi IT- og Support chef Thomas Møller, som har ansvaret for 3 afdelinger; Centrale opgaver, Ejendom & Service og Proces & IT. Ligeledes under direktionen har banken underdirektør Jesper Vernegaard, som har ansvaret for afdelingerne HR, Forretningsudvikling og Finans. Under direktionen, finder vi også kreditaafdelingen med kreditchef Mogens Nielsen og økonomiafdelingen med økonomichef Jonas Balslev.

Selve afdelingsnettet ligger også under direktionen. Hver afdeling har en afdelingsleder, som så har ansvaret for en eller flere afdelinger.

Der er her primært tale om en funktionsorganisation, da man har samlet en leder til hver afdeling, hvor man har samlet ekspertisen, da man f.eks. har en marketingafdeling, en økonomiafdeling, en finansafdeling osv. Dog er der også elementer af en produktorganisation. Det kommer til udtryk i, at selvom banken f.eks. har en marketingafdeling, er det også op til hver enkelt kundefilial at finde på marketingsaktiviteter. Man har altså nogle funktioner ude i de kundevendte filialer, hvilket er atypisk for en 100% funktionsorganisation.

Hvis vi skal se på hvilken af Mintzbergs organisationsformer (se bilag 5) der passer bedst til den organisationsform som Djurslands Bank benytter, vil jeg sige at der primært er træk fra organisationsformen Maskinbureaukratiet. Dette er set ud fra den måde som organisationen er bygget op på, med bestyrelsen i toppen og dernæst en direktion som har ansvaret for bankens drift. Direktionen har så en række under afdelinger som har hver deres ansvarsområder. Ved siden af Direktøren er der en række supportfunktioner som compliance og risikostyring.

Regnskabsanalyse.

Regnskabsanalysen har jeg valgt at foretage, for at se hvordan Djurslands Banks økonomi er samt hvordan banken vil stå rustet i forhold til at opfylde fremtidige krav. Derfor har jeg valgt at opdele regnskabsanalysen i to afsnit. Det første afsnit kommer til at omhandle en analyse af om Djurslands Bank står stærkt nok rustet til at indfri de CRD IV krav, som skal være fuldt indfaset i 2019. Den anden del kommer til at omhandle en analyse af udvalgte nøgletal og deres udvikling fra bankens regnskaber for årene 2012, 2013, 2014, 2015 og 2016.

CRD IV krav.

I slutningen af 2013 blev der i EU besluttet, at der skulle stilles skærpede krav til pengeinstitutter, kreditforeninger og investeringsselskabers opfyldelse af kapitalkravene. Den nye ordning skulle begynde sin indfasning 1/1-2014 og være fuldt indfaset i 2019.

Før 1/1-2014 skulle det solvensbehovet på 8% sammensættes således:

- 2% af de samlede risikovægtede poster skulle bestå af egentlig kernekapital
- 2% af de samlede risikovægtede poster skulle bestå af hybrid kernekapital
- og 4% af de samlede risikovægtede poster skulle bestå af supplerende kapital.

Til de 8% skulle derefter tillægges et individuelt solvensbehov, som blev udregnet på baggrund af instituttets risici. I Djurslands Banks tilfælde ligger dette individuelle behov på 3,3% i 2016.

Med de nye regler er der lavet en markant ændring i måden de 8% skal være sammensat. Fremover skal de 8% bestå af:

- 4,5% egentlig kernekapital
- 1,5% hybrid kernekapital
- og 2% supplerende kapital.

Derudover skal der fortsat tillægges et individuelt solvensbehov. Efter de nye regler, skal der yderligere tillægges to buffere, kapitalbevaringsbuffer og konjunkturbuffer, som begge skal være på 2,5% af de risikovægtede poster. Disse buffere skal udfyldes med egentlig kernekapital. Konjunkturbufferen er som udgangspunkt ikke en der skal være der hele tiden. Det er en buffer som kan tillægges af en underafdeling af finanstillsynet.

Kapitalbevaringsbufferen må indføres i små step. I 2016 skal den være på 0,6%, i 2017 skal den være på 1,3%, i 2018 skal den være på 1,9% og i 2019 skal den være på 2,5% (Deloitte - Industrigruppe Finans, 2013). I det kommende regneeksempel, tages der udgangspunkt i at Djurslands Bank skal kunne opfylde begge buffere på

Der bliver altså stillet et større krav til instituttets størrelse af egentlig kernekapital i forbindelse med at nye krav skal indføres.

Ifølge Djurslands Banks risikorapport for 2016 har de samlede risikovægtede poster på i alt 4.243.721.000 kr.

Af disse 4.243.721.000 kr. udgøre kreditrisikoen størstedelen på 3.242.886.000 kr. Denne risiko stammer, for Djurslands Bank, primært fra kreditrisiko hos kunder med finansielle problemer. Markedsrisikoen udgør 443.821.000 kr. og stammer primært fra den renterisiko der er på bankens fastforrentede obligationsbeholdning. Til sidst er der den operationelle risiko som udgøre de sidste 557.014.000 kr. Ved den operationelle risiko tages der højde for menneskelige fejl, systemmæssige fejl og interne procedure som er uhensigtsmæssige eller mangelfulde (Djurslands Bank, 2016).

Djurslands Bank har en egentlig kernekapital på 759.714.000 kr. Banken har hverken optaget hybrid kernekapital eller supplerende kapital og det betyder derfor, at bankens kapitalgrundlag er på 759.714.000 kr. Det er dette beløb der skal udfylde ovenstående solvensbehov og de pålagte buffere. På bilag 6 kan beregningerne for solvensbehovet ses.

Overdækning 1,6% 67.987.477 kr.
Konjunkturbuffer 2,5% 106.093.025 kr.
Kapitalbevaringsbuffer 2,5% 106.093.025 kr.
Individuelt solvensbehov 3,3% 140.042.793 kr.
Supplerende kapital 2% 84.874.420 kr.
Hybrid kernekapital 1,5% 63.655.815 kr.

Egentlig kernekapital 4,5% 190.967.445 kr.

Som det ses af tabellen har Djurslands Bank en overdækning på 1,6% af de samlede risikovægtede poster, svarende til 67.987.477 kr. Dette er vel og mærket uden at have optaget hverken hybrid kernekapital eller supplerende kapital. På bankens generalforsamling i marts 2016, blev det yderligere besluttet, at bestyrelsen fik bemyndigelse til at optage ansvarlig kapital i form af hybrid kernekapital og supplerende kapital inden for en ramme på 100 mio. kr. (Djurslands Bank, 2016). Djurslands Bank har altså udfyldt deres solvenskrav med udelukkende egentlig kernekapital. Dette må anses at være tilfredsstillende for banken og en solvensprocent på 17,9% anses derfor også som tilfredsstillende på nuværende tidspunkt. Kan den egentlige kernekapital stige procentvis som de risikovægtede poster, vil Djurslands Bank kunne leve op til kravene når de når 2019.

Analyse af udvalgte nøgletal.

I denne del af regnskabsanalysen, har jeg valgt at analysere en række af nøgletal fra bankens årsregnskab, udviklingen i disse fra 2012 og til og med 2016 samt se hvad der ligger bag de forskellige tal. Jeg har valgt at analysere på følgende tal:

- Netto rente- og gebyrindtægter.
- Udlån.
- Nedskrivninger.
- Resultat før skat.
- Egenkapital.
- ROE (egenkapitalens forrentning)
- Basisindtjening pr. omkostningskrone.
- Kundetilgang.

Tallene er fundet i Djursland Banks årsregnskaber for 2012, 2013, 2014, 2015 og 2016 og kan ses på bilag 7.

Netto rente- og gebyrindtægter.

Djurslands Banks netto rente- og gebyrindtægter var i 2012 på 278 mio. kr. Heraf kommer ca. 67% fra renteindtægter imens de sidste 33% kommer fra gebyrer og provisioner. Dette tal faldt i 2013 til 269 mio. kr. Gebyr og provisioner var på et uændret niveau i forhold til året før, så faldet skyldes en tilbagegang i netto renteindtægter på ca. 8 mio. kr. I 2014 steg netto rente- og gebyrindtægter til 294 mio. kr. Denne stigning skyldes en stor stigning i bankens gebyr og provisionsindtægter på ca. 20 mio. kr. Den positive udvikling fortsatte frem til 2015, hvor netto rente- og gebyrindtægter var på knap 315 mio. kr. Denne stigning kom trods en nedgang i renteindtægterne, fordi at gebyr og provisionsindtægterne steg med hele 30 mio. kr. Det skyldes blandt andet mange konverteringer på realkreditlån, som har kastet en masse gebyrer af sig.

I 2016 var tallet faldet en smule, hvilket dog var forventeligt, da 2015 var et rekordår rent gebyrmæssigt. Tallet var på knap 304 mio. kr.

Hvis man ser bort fra 2015, som var et ekstraordinært år, har der været en positiv udvikling siden 2013. Forholdet mellem renteindtægter og gebyr- og provisionsindtægter er dog ved at ændre sig. Man kan se at renteindtægterne har været faldende siden 2014. Forholdet mellem renteindtægter og gebyr- og provisionsindtægter er nu 54% og 46% i stedet for som tidligere at være 67% og 33%. Denne udvikling er selvfølgelig ikke holdbar for Djurslands Bank, da renteindtægter giver indtægt på en længere bane end gebyr f.eks. gør, da det tit er engangsgebyrer i forbindelse med omlægning af lån, oprettelse af kredit osv. Denne udvikling kan blandt andet skyldes at en meget lav vækst i udlånet samtidig med at man, på grund af hårdere konkurrence, får en lavere rentemarginal og dermed tjener mindre på sit udlån.

Udlån.

Djurslands Banks udlån lå i 2012 på ca. 3,6 mia. kr. Dette steg til lige knap 3,7 mia. kr. i 2013, men herefter vendte den positiv udvikling også. I 2014 var udlånet faldet til lidt under 3,6 mia. kr. og igen i 2015 faldt udlånet til ca. 3,5 mia. kr. I 2016 vendte den

negative trend for Djurslands Bank og man kom ud med et udlån på lige knap 3,7 mia. kr.

På bilag 8 kan man se en fordeling af udlånet fra 2012 og frem til og med 2016. I 2012 var fordelingen imellem udlån til privat og erhverv henholdsvis 56% på til erhverv og 46% til privat. Dette har hen over årene ændret sig og er i 2016 ændret til 46% på erhverv og 54% på privat.

Selvom udlånet til private kunder i 2016 steg med ca. 13%, ifølge årsrapporten, gør det desværre for Djurslands Bank ikke, at man får en ligeså høj samlet udlånsvækst, da udlån til erhvervskunder stadig har en nedadgående udvikling.

Nedskrivninger.

Bankens nedskrivninger i 2012 på knap 48 mio. kr. hvilket gav en nedskrivningsprocent på 1%. Denne lå på et højere niveau en forventet, men dele af dette skyldes præciserede regler fra Finanstilsynet om værdiansættelse af aktivers værdi. I 2013 var nedskrivningerne faldet en med knap 4 mio. kr. og nedskrivningsprocent på 0,9%. I henholdsvis 2013, 2014 og 2015 lå bankens nedskrivninger på et stabilt niveau og man havde en nedskrivningsprocent på henholdsvis 0,9%, 0,9% og 0,8%.

I 2016 faldt bankens nedskrivninger mærkbart. Nedskrivningerne lå på ca. 20,8 mio. kr. hvilket var tæt på en halvering af nedskrivningerne i 2015.

Nedskrivningsprocenten er nedbragt til 0,4%, hvilket er et tilfredsstillende resultat. Faldet i nedskrivninger skyldes, at der i 2016 ikke kom mange nye nedskrivninger samt at man kunne tilbageføre nogle af de tidligere års nedskrivninger.

En nedskrivningsprocent på 0,4% viser, at Djurslands Bank har godt styr på deres kreditgivning, da man i langt de fleste tilfælde kalkulerer med at få de udlånte penge tilbage.

Resultat før skat.

Djurslands Banks resultat har de seneste mange år været positive, nogle mere end andre. Selv igennem finanskrisen, kom Djurslands Bank ud på plus på bundlinjen. Banken kunne i 2012 fremvise et resultat før skat på 61 mio. kr. I 2013 faldt resultat

før skat til 48,3 mio. kr. Den negative udvikling i resultatet skyldes primært en nedgang i renteindtægterne på ca. 8 mio. kr. samt en stigning i udgifterne til personale og administration. Nedgangen i resultatet skulle dog kun vare et enkelt år, for allerede året efter, i 2014, var resultat før skat igen steget. I 2014 kunne Djurslands Bank præsentere et resultat før skat på 70 mio. kr., hvilket var en stigning på ca. 22 mio. kr. i forhold til 2013. Den store stigning skyldes, at bankens gebyr- og provisionsindtægter steg med ca. 20 mio. kr. samtidig med, at bankens driftsudgifter og nedskrivninger blev holdt på et niveau som året før.

2015 bød ikke på den store stigning i resultat før skat. Resultatet lå på 73 mio. kr. og det var på trods af at man havde haft netto rente- og gebyrindtægter der var på det højeste niveau i perioden 2012-2016, nemlig knap 315 mio. kr. Den begrænsede stigning skyldes blandt andet, at udgifterne til personale og administration steg i forbindelse med åbningen af filialen i Løgten-Skødstrup samtidig med at man havde kursreguleringer som var ca. 11 mio. kr. mindre end i 2014.

I 2016 steg resultat før skat til 92 mio. kr. Netto rente- og gebyrindtægter var ca. 10 mio. kr. lavere end i 2015 og samtidig var driftsudgifterne steget grundet forhøjede personaleomkostninger i forbindelse med åbning af en filial i Hinnerup samt at Djurslands Bank indførte et koncept med supportrådgivere, hvor der skulle ansættes nogle ude fra for at få besat stillingerne.

Grunden til at resultat før skat stadig kunne stige med knap 19 mio. kr. skyldes at bankens kursreguleringer var ca. 18 mio. kr. større end i 2015 og samtidig var nedskrivningerne faldet med ca. 21 mio. kr.

Egenkapital.

Bankens egenkapital var i 2012 på 757,6 mio. kr. I 2013 steg denne med 25,9 mio. kr. hvilket primært skyldes at banken udbetalte udbytte på 8,1 mio. kr. og henførte resten til overført overskud.

Egenkapitalen steg til 832,4 mio. kr. i 2014. Dette er en stigning på 48,7 mio. kr. og skyldes endnu en gang at banken kunne præsentere et pænt overskud og samtidig henlægge 14,8 mio. kr. til at udbetale udbytte. I 2015 stiger egenkapitalen til 874,7 mio. kr. og igen i 2016 stiger den yderligere til 933 mio. kr. Begge år skyldes det pæne overskud fra Djurslands Banks side.

ROE (Egenkapitalens forrentning).

ROE er en forkortelse af Return On Equity og betyder på dansk egenkapitalens forrentning. ROE er et udtryk for hvor meget ejerne, altså aktionærerne, for forrentet den kapital de har investeret, i Djurslands Bank, med.

Jeg har valgt at sammenligne med den gennemsnitlige lange obligationsrente, de pågældende år, som er fundet på finansdanmark.dk. Tabellen kan findes på bilag 9.

I 2012 lå ROE på 8,4%, hvilket betyder, at aktionærerne fik forrentet sine investeringer i Djurslands Bank. Ved udgangen af 2012 var den gennemsnitlige lange obligationsrente på 3,28%, hvilket vil sige, at en forrentning af egenkapitalen på 8,4% må siges at være ganske fornuftig.

I 2013 falder ROE til 6,3%, hvilket skyldes at egenkapitalen forhøjes med 3,4% i forhold til 2012 imens resultat før skat falder med ca. 20%.

Udviklingen af ROE er selvfølgelig ikke tilfredsstillende for banken, men set i forhold til den gennemsnitlige lange obligationsrente ved udgangen af 2013 på 3,66%, ligger ROE stadig på et fornuftigt niveau.

Fra 2013 til 2014 stiger ROE til 8,7%, hvilket skyldes, at resultat før renter stiger procentvis mere end egenkapitalen stiger. Den gennemsnitlige lange obligationsrente var ved udgangen af 2014 2,60%, hvorfor at en ROE på 8,7% må siges at være ganske udmærket. I 2015 er niveauet på ROE det samme som i 2014, men i 2016 er den steget igen. I 2016 steg den til 10,2%, hvilket igen skyldes at bankens resultat stiger procentvis mere end egenkapitalen. Den gennemsnitlige lange obligationsrente lå ved udgangen af 2016 på 2,39%, hvilket vil sige at ROE på 10,2% må anses for at være særdeles tilfredsstillende for banken og dens investorer.

Generelt kan man sige at bankens ROE fra 2012 og frem til og med 2016 har været igennem en positiv udvikling. Den har i hele perioden lagt på et ganske pænt niveau, hvis vi sammenligner med den gennemsnitlige lange obligationsrente.

Basisindtjening pr. omkostningskrone.

Basisindtjening pr. omkostningskrone er et udtryk for, hvor mange kr. basisindtjening Djurslands Bank tjener pr. brugt omkostningskrone.

I 2012 havde Djurslands Bank en basisindtjening pr. omkostningskrone på 1,42, hvilket betød at Djurslands Bank tjente 1,42 kr. for hver omkostningskrone de brugte. I 2013 falder den til 1,35, hvilket skyldes at netto rente- og gebyrindtægter faldt i 2013 samtidig med at bankens driftsudgifter steg.

Basisindtjening pr. omkostningskrone var i 2014 steget til 1,51 og igen i 2015 til 1,56. I 2014 skyldes det at netto rente- og gebyrindtægter stiger samtidig med at omkostningerne falder. I 2015 stiger netto rente- og gebyrindtægter mere end driftsudgifterne, hvilket er skyld i stigningen på basisindtjening pr. omkostningskrone. Den positive udvikling stoppede i 2016, hvor nøgletallet lå på 1,44. Faldet skyldes, at indtægterne er faldet en smule samtidig med at driftsudgifterne er steget.

Basisindtjening pr. omkostningskrone har udviklet sig både positivt og negativt over de sidste 5 år og niveauet i 2016 er derfor det samme som i 2012.

Dette nøgletal skal helst ligge så højt som muligt, da det siger noget om hvor gode Djurslands Bank er til at tjene penge. Efter et par år med positiv udvikling, vendte udviklingen i 2016 og blev negativ, hvilket Djurslands Bank selvfølgelig skal være opmærksom på. Den ligger dog på et fint niveau og det er derfor ikke faretruende at den er faldet 1 år. Hvis banken ønsker at forbedre nøgletallet, kan de gøre 2 ting. Enten skal de øge deres indtægter eller også kan de reducere deres omkostninger.

Kundetilgang.

Djurslands Bank havde i 2012 34.700 privatkunder og 3.025 erhvervskunder. Inden for begge kundegrupper har Djurslands Bank oplevet en fin stigning, den bedste ses dog ingen for privatkunder.

I 2013 var antallet af privatkunder steget med 5% til 36.400 kunder og antallet af erhvervskunder var ligeledes steget 5% til 3.175 erhvervskunder. Både i 2014, 2015 og 2016 er der oplevet stigninger inden for både privatkunder og erhvervskunder.

Specielt stigningen i 2016 var særligt tilfredsstillende for banken, da den var på hele 8%.

Generelt kan det ses, at Djurslands Bank siden 2012 har oplevet en stigning inden for privatkunder på 8.000 kunder, svarende til en stigning på 23%. På erhvervskunde tilgangen har Djurslands Bank siden 2012 oplevet en stigning på 575 kunder, hvilket svare til en stigning på 19%. Begge resultater må siges at være tilfredsstillende for banken.

Delkonklusion.

Pengeinstitutter blev tilbage i 2013 pålagt skærpede krav til solvensbehovet.

Ændringen sætter større krav til pengeinstituttets egentlige kernekapital. Som det kan ses af ovenstående har Djurslands Bank egentlig kernekapital på 759,7 mio. kr. Banken har hverken hybrid kernekapital eller supplerende kapital og kan derfor opfylde de nye krav til solvensbehovet med rent egentlig kernekapital. De opfylder kravene pr. 2019 og det er set ud fra at de opfylder kravene til både konjunkturbuffer og kapitalbevaringsbuffer. Når solvensbehovet samt de to buffere er opfyldt, har Djurslands Bank en overdækning på 67,9 mio. kr. svarende 1,6% af de samlede risikovægtede poster.

Efter gennemgangen af udvalgte nøgletal for Djurslands Bank, kan vi konkludere at Djurslands Bank har en solid økonomi.

Bankens netto rente- og gebyrindtægter har været stigende, men faldt dog en smule fra 2015 til 2016, hvilket dog var forventet, da 2015 var et rekordår rent gebyrmæssigt. Deres udlån har været inde i en nedadgående udvikling, men denne vendte i 2016, hvor banken har oplevet en lille fremgang, som primært skyldes fremgangen på udlån til private kunder.

Nedskrivningerne lå på et ensartet niveau fra 2012 til 2015. I 2016 faldt denne post med over 20 mio. kr. hvilket blandt andet var medvirkende til det største resultat før skat i perioden 2012-2016.

Egenkapitalen har alle 5 år inde i en positiv udvikling, hvilket skyldes, at man alle år har haft overskud.

Egenkapitalens forrentning har samtlige år lagt på et fornuftigt niveau og har kun været under 8% en enkelt gang i 2013.

Basisindtjeningen pr. omkostningskrone har været lidt svingende i perioden, men endte i 2016 på samme niveau som i 2012.

Djurslands Banks kundetilgang har været stigende på både privatsiden og erhvervssiden, som begge er øget med omkring 20% siden 2012.

Største delen af bankens indtjening kommer fra renteindtægter samt gebyr og provision fra realkreditområdet og kapitalforvaltningsområdet. Sammen med nye kunder, er det disse ting som driver banken.

Markedsanalyse.

Markedsanalysen har jeg valgt at lave, for at Djurslands Bank kan danne sig et indtryk af hvilket marked de er på vej ind på, så banken kan forberede sig bedst muligt, samt se hvad de skal være opmærksomme på.

Markedsanalysen har jeg valgt at dele op i to dele. Den første del handler om de konkurrenter som Djurslands Bank har på det randrusianske marked. Her vil jeg lave en analyse af hvilke konkurrenter der befinder sig i Randers og hvem af dem der vil være bankens største konkurrenter.

Herefter vil jeg foretage en analyse af kundepotentialet. Denne del vil ligeledes blive opdelt i to. Først vil der være en analyse af kundepotentialet hvad angår erhvervskunder og dernæst vil der være en analyse af kundepotentialet hvad angår privatkunder.

Konkurrentanalyse.

I Randers og de omkring liggende byer som Romalt, Paderup, Hornbæk, Krstrup, Dronningborg og Vorup, findes der i dag mange forskellige pengeinstitutter. 11 forskellige pengeinstitutter med i alt 16 afdelinger, som vidner om en hård konkurrence på det randrusianske marked. Førhen var postnummeret 8900 uanset hvor du boede henne i Randers, men i takt med at byen er blevet større, blev byen for ca. 10 år siden blevet opdelt i 5 postnumre. 8900 som kaldes Randers C, 8920 som kaldes Randers NV, 8930 som kaldes Randers NØ, 8940 som kaldes Randers

Disse 11 pengeinstitutter er:

- Jyske Bank.
Jyske Bank har 1 afdeling beliggende i postnummer 8900 Randers C.
- Sydbank.
Sydbank har 1 afdeling beliggende i postnummer 8900 Randers C.
- Danske Bank.
Danske Bank har 1 afdeling beliggende i postnummer 8900 Randers C.
- Spar Nord Bank.
Spar Nord Bank har 1 afdeling beliggende i Randers C.
- Vestjysk Bank.
Vestjysk Bank har 1 afdeling beliggende i postnummer 8900 Randers C.
- Arbejdernes Landsbank.
Arbejdernes Landsbank har 1 afdeling beliggende i postnummer 8900 Randers C.
- Nordea.
Nordea har 1 afdeling beliggende i postnummer 8900 Randers C.
- Danske Andelskassers Bank.
Danske Andelskassers Bank har 1 afdeling beliggende i 8900 Randers C.
- Jutlander Bank.
Jutlander Bank har 1 afdeling beliggende i postnummer 8900 Randers C.
- Langå Sparekasse.
Langå Sparekasse har 1 afdeling beliggende i postnummer 8900 Randers C.
- Sparekassen Kronjylland.
Sparekassen Kronjylland har 6 afdelinger. 2 afdelinger i postnummer 8920, 1 afdeling i 8940, 1 afdeling i 8900 og 2 afdelinger i 8960, hvoraf den ene er Sparekassens hovedkontor.

Som man kan se af ovenstående har samtlige 11 pengeinstitutter en afdeling i postnummer 8900 (Krak, 2017). Set objektivt, må dette også være den mest attraktive placering for en filial, kommer da det er postnummer 8900 man forbinder med centrum af Randers. Dermed ikke sagt, at de andre postnumre ikke kunne være fordelagtige.

Det eneste pengeinstitut som har mere end en afdeling, er Sparekassen Kronjylland.

Sparekassen er godt repræsenteret med hele 6 afdelinger fordelt rundt på 4 af de 5 postnumre (Krak, 2017).

Randers har som tidligere nævnt mange pengeinstitutter og man kan derfor argumentere for at der på det randrusianske marked hersker monopolistisk konkurrence.

Monopolistisk konkurrence betyder, at der er mange udbydere og at der er tale om et heterogent marked, altså at folk har præferencer for hvad de vælger. Dette mener jeg er tydeligt, når folk vælger pengeinstitut.

Prisen betyder selvfølgelig meget for folks valg af pengeinstitut, men også de mere bløde værdier som tillid til sin rådgiver, pengeinstitutts holdning til rådgivning, hvor meget pengeinstituttet bidrager med i lokalsamfundet og servicen er noget som kunder i dag sætter pris på.

Dette er også tydeligt blandt de enkelte pengeinstitutter, hvor flere og flere begynder at reklamere/skilte med at de har kunden i fokus.

Den primære konkurrenceform er monopolistisk konkurrence, dog mener jeg også at der er elementer af Differentieret, delvist monopol. Dette betyder at der er 1 stor udbyder og flere små, stadig på et heterogent marked.

Grunden til at konkurrencesituationen på det randrusianske marked har et element af denne konkurrence form er, at selvom pengeinstitutter som Danske Bank, Jyske Bank og Nordea på landsplan er større end Sparekassen Kronjylland, kan man argumentere for at Sparekassen er de største i Randers grundet deres store udbredelse (se bilag 10).

Det er selvfølgelig ikke alle 11 pengeinstitutter som Djurslands Bank er i direkte konkurrence med, grundet deres måde at drive bank på. Djurslands Bank er en mindre lokalbank, som ligger meget vægt på at være tæt på sine kunder og hele tiden have en god løbende dialog med dem.

Jeg har derfor valgt at inddele de 11 konkurrerende pengeinstitutter i 3 grupper ud fra antal filialer, egenkapital og nettorente og gebyrindtægter.

Gruppe 1 er defineret ved følgende:

- Netto rente- og gebyrindtægter over 5 mia. kr.

- Egenkapital over 25 mia. kr.
- Over 75 afdelinger

Denne gruppe består af Danske Bank, Nordea og Jyske Bank, som alle lever op til ovenstående krav (se bilag 11). Det har dog ikke været muligt for mig at finde oplysninger på antal Nordea filialer i Danmark.

Gruppe 2 er defineret ved følgende:

- Netto rente- og gebyrindtægter på over 1,5 mia. kr.
- Egenkapital over 5 mia. kr.
- Over 50 afdelinger i Danmark.

Denne gruppe består af Spar Nord Bank, Sydbank og Arbejdernes Landsbank (se bilag 11).

Til sidst er der gruppe 3, hvor fælles for dem er:

- Netto rente- og gebyrindtægter på under 1,5 mia. kr.
- Egenkapital på under 5 mia. kr.
- Under 50 afdelinger i Danmark.

I denne gruppe befinder Vestjysk Bank, Sparekassen Kronjylland, Jutlander Bank og Sparekassen Langå (se bilag 11).

Sparekassen Langå er et pengeinstitut der er væsentligt mindre end de 3 andre i denne gruppe, så reelt kunne der have været lavet en fjerde gruppe, kun med Langå Sparekasse.

Hvis man skal se på hvilken gruppe Djurslands Bank befinder sig i, havde banken i 2016 følgende tal:

- Netto rente- og gebyrindtægter = 303.751.000 kr.
- Egenkapital = 933.075.000 kr.
- 15 afdelinger.

Dette vil altså sige, at Djurslands Bank ender i gruppe 3. Pengeinstitutterne i gruppe 3 minder meget om den måde Djurslands Bank er på, i den forbindelse at de alle sammen er nogle der ligger vægt på at have en tæt kontakt og relation med kunden

med kunden. De ligger samtidig også vægt på at være synlige i lokalsamfundet de befinder sig i. Det er med andre ord, nogle af de samme ting som disse pengeinstitutter ligger vægt på overfor nye og eksisterende kunder.

Jeg har derfor valgt at tage udgangspunkt i, at Vestjysk Bank, Sparekassen Kronjylland, Jutlander Bank og Sparekassen Langå er Djurslands Banks nærmeste konkurrenter på det randrusianske marked.

Sparekassen Langå.

Sparekassen Langå er en lille sparekasse, som kun består af to filialer i henholdsvis Langå og Randers (Sparekassen Langå, 2017). Filialen i Randers er åbnet i efteråret 2016. Selve sparekassen har mange år på bagen, men med åbningen i Randers, er sparekassen det nyeste pengeinstitut i Randers.

Sparekassens resultat har de seneste 5 år haft en positiv udvikling, dog med nogle udsving undervejs. I 2012 kunne sparekassen præsentere et overskud efter skat på 2,4 mio. kr. Dette steg i 2013 til 7 mio. kr. grundet en højere tilgang af kunder samt færre nedskrivninger end forventet. I 2014 var overskuddet efter skat på 4,2 mio. kr. som faldt til 3,4 mio. kr. i 2015 og steg igen til 4,6 mio. kr. i 2016 (se bilag 12).

Sparekassen har altså på 5 år ca. fordoblet sit resultat, hvilket vidner om, at Sparekassen er på vej i den rigtige retning.

Vestjysk Bank.

Vestjysk Bank har rødder helt tilbage 1874. Banken har Vestjylland som sit primære kerneområde (Vestjysk Bank, 2017).

Vestjysk Bank har 15 filialer, hvorfor den rent filialmæssigt minder meget om Djurslands Bank, som også har 15 filialer. Egenkapitalmæssigt ligger Vestjysk Bank ca. 500 mio. Kr. højere. Samtidig ligger deres nettorente- og gebyrindtægter ca. 700 mio. Kr. højere, hvilket gør at Vestjysk Bank anses for at være et større pengeinstitut end Djurslands Bank 8 (se bilag 11).

Vestjysk Bank kunne i 2012 præsentere et resultat efter skat på -1.447 mio. kr. Dette er siden hen gået i den rigtige retning. I 2013 var resultatet efter skat -442 mio. kr., i

2014 var det -188 mio. kr. I 2015 banken 3 års underskud til et overskud på 49 mio. kr. og i 2016 var dette yderligere steget til 80 mio. kr. (se bilag 12).

Vestjysk Bank har tidligere været hårdt ramt af krisen og er endnu ikke helt ude af den trods en positiv trend i bankens resultat.

Jutlander Bank.

Jutlander Bank er en forholdsvis ny bank, som opstod i forbindelse med, at Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro blev lagt sammen i 2014 (Jutlander Bank, 2017). Banken har 23 filialer, hvor 22 er placeret i Jylland og en 1 enkel i København (Jutlander Bank, 2017). Jutlander Bank er også forholdsvis ny i Randers. Primo 2015 opkøbte man filialen i Randers af Østjysk Bank.

Jutlander Banks primære kerneområde er Himmerland, Mariagerfjord kommune samt Han Herred. Dog satser banken også på et godt vækstpotentiale i henholdsvis Aalborg og Århus.

Da Jutlander Bank først eksisterede fra 2014, er der ikke funder regnskabstal for 2012 og 2013. I 2014 hvor fusionen skete, kunne banken præsentere et resultat efter skat på 22 mio. kr. I 2015 steg resultatet til 195 mio. kr. og faldt så en smule til 193 mio. kr. i 2016 (se bilag 12). Begge resultater har fra bankens side været yderst tilfredsstillende. Stigningen fra 2014 til 2015 skyldes primært to ting. For det første var bankens netto rente- og gebyrindtægter steget med ca. 60 mio. kr. og for det andet var tab og nedskrivninger faldet med ca. 120 mio. kr.

Sparekassen Kronjylland.

Sparekassen Kronjylland har rødder helt tilbage til år 1829, hvor Sparekassen dengang hed Sparekassen for Randers By og Omegn. Denne voksede sig i løbet af 1800 tallet og 1900 tallet større og ændrede navn til Sparekassen Kronjylland i 1988. Sparekassen er startet af 5 mænd fra Randers og hovedsædet har siden dengang lagt i Randers (Sparekassen Kronjylland, 2017). Sparekassen har foruden hovedsædet 5 andre afdelinger i Randers. Sparekassen er i alt repræsenteret med 47 filialer, hvor af 6 ligger på Sjælland og de resterende er i Jylland (Sparekassen

Sparekassen Kronjylland kunne i 2012 præsentere et resultat efter skat på 117 mio. kr. Dette steg i 2013 til 139 mio. kr., men faldt igen i 2014 til 116 mio. kr. I 2015 oplevede Sparekassen Kronjylland en stor stigning i deres resultat, da de kom ud med et overskud på 199 mio. kr. efter skat. Denne stigning skyldtes primært en stor stigning i Sparekassens netto rente- og gebyrindtægter samt et stort fald i deres nedskrivninger. I 2016 var overskuddet steget til 222 mio. kr. hvilket var et tilfredsstillende resultat for Sparekassen (se bilag 12).

Delkonklusion.

Djurslands Bank vil have 11 konkurrenter på det randrusianske marked som nævnt ovenfor. Disse 11 er alle af forskellige størrelser både økonomisk og filialmæssigt. Grundet den store forskel på størrelsen af pengeinstitutterne og ikke mindst på grund af forskellen i de forskellige pengeinstitutters tilgang til det at drive pengeinstitut på, er der 4 af disse pengeinstitutter der er større konkurrenter end de 7 andre grundet størrelse, økonomi og måden at drive pengeinstitut på. Disse 4 er Sparekassen Kronjylland, Vestjysk Bank, Jutlander Bank og Sparekassen Langå.

Vestjysk Bank har haft en hård periode og selvom de er på vej i den rigtige retning, er de stadig ikke helt ude af den krise de har været i. Det sammenholdt med at deres primære kerneområde er Vestjylland, gør at de vurderes til at være den mindste konkurrent af de 4 udvalgte pengeinstitutter.

Sparekassen Langå er det mindste af disse 4 pengeinstitutter både økonomisk og filialmæssigt. Selvom Sparekassen Langå er en veldrevet sparekasse, er de stadig af en størrelse der gør, at nogle kunder vil være betænkelige over at benytte dem, grundet tidligere års erfaring med små pengeinstitutter. Af den årsag vurderes Sparekassen Langå til at være den tredje største konkurrent til Djurslands Bank.

Jutlander Bank har som tidligere nævnt 23 filialer. Samtidig har de også en økonomi, målt på egenkapital og netto rente- og gebyrindtægter, som er lidt over dobbelt så stor som en Djurslands Banks.

Derudover ligger Jutlander Bank, ligesom Djurslands Bank, vægt på den personlige relation til deres kunder, hvilket betyder, at de rådgivningsmæssigt er ligesom

Jutlander Banks kerneområde er Himmerland, Mariagerfjord kommune samt Han Herred, men de har dog også fået øjnene op for det vækstpotentiale der er i Århus og Aalborg. De bevæger sig altså også ind på samme markedsområde som Djurslands Bank.

Grundet disse ting vurderer jeg, at Jutlander Bank er den anden største konkurrent til Djurslands Bank.

Sparekassen Kronjylland er en stor sparekasse der målt på økonomi og filialer er ca. 3 gange så store som Djurslands Bank.

Sparekassen har deres hovedsæde og 5 andre filialer i Randers og må siges at være "det lokale pengeinstitut" i Randers.

Deres primære kerneområde er Kronjylland, hvilket vil sige, at Djurslands Bank vil være på vej ind på det område, hvor Sparekassen Kronjylland står stærkest.

Sparekassen har samtidig en filosofi der minder meget om Djurslands Banks og begge pengeinstitutter vil gerne tilbyde deres kunder nogenlunde det samme inden for kunderådgivning og personlige relationer.

Af de årsager vurderer jeg, at Sparekassen Kronjylland er Djurslands Banks største konkurrent på det randrusianske marked.

Kundepotentiale i Randers.

I dette afsnit vil jeg analysere på kundepotentialet for Djurslands Bank i Randers. Jeg vil dele afsnittet op i to dele, hvor jeg først vil lave en analyse af kundepotentialet hvad angår privatkunder og derefter en analyse af kundepotentialet hvad angår erhvervskunder.

Privatkunder.

Jeg vil i dette afsnit se på udviklingen i befolkningen i Randers og hvilken aldersgrupper der er mest fremtrædende. Derudover vil jeg også se på hvor i Randers folk bor.

Derefter vil jeg se på hvordan arbejdsløsheden ser ud og har udviklet sig over en

Udvikling i befolkningen.

På bilag 13 kan der ses en tabel over udviklingen af befolkningen i Randers fordelt på aldersgrupper. Jeg har valgt at inddele i følgende aldersgrupper:

0-15 år, 16-30 år, 31-45 år, 46-60 år, 61-75 år, 76-90 år og 91-99 år. Forklaring på inddeling følger i de enkelte afsnit.

Udviklingen kan følges i 5 års intervaller, hvilket vil sige at det inkludere årstallene 2011, 2016 samt prognoserne for 2021 og 2026.

Samlede befolkningsudvikling.

I 2011 havde Randers kommune en befolkning på 95.321 personer. Dette var i 2016 steget til 97.511. Ifølge prognoserne, udarbejdet af Randers kommune, vil denne udvikling fortsætte. I 2021 vil Randers kommune have en befolkning på 101.676 personer og i 2026 en befolkning på 105.318 personer. Det vil altså sige, at Randers kommune forventer en stigning fra 2016 til 2021 på 4,27% og fra 2021 til 2026 på 3,58%.

Aldersgruppe 0-15 år.

Aldersgruppen 0-15 år inkluderer børn op til og med 15 år. Grænsen ved 15 år er sat, da de fleste på den alder er tæt på at have afsluttet folkeskolen og skal videre med en ny uddannelse.

Denne aldersgruppe bestod i 2011 af 18.499 personer i Randers kommune. Dette svare til 19,40% af den samlede befolkning i Randers kommune. I 2016 var denne aldersgruppe faldet til 17.597 personer. Ifølge prognoserne vil denne aldersgruppe være steget til 17.976 personer i 2021 og til 18.529 personer i 2026. Det vil altså sige, at Randers kommune forventer at denne aldersgruppe vil ligge på samme niveau som i 2011. I 2026 vil denne aldersgruppe dog kun udgøre 17,6% af den samlede befolkning.

Aldersgruppe 16-30 år.

Aldersgruppen 16-30 år indeholder de personer, som starter på deres uddannelser og formentligt også færdiggøre dem. Det er et ungt segment hvor uddannelse og det at flytte hjemmefra vil fylde meget.

Denne aldersgruppe bestod i 2011 af 16.087 personer. Dette svare til 16,9% af den samlede befolkning i 2011. I 2016 var denne aldersgruppe steget til 18.063 personer. Ifølge prognosen forventer Randers kommune ikke at denne høje vækst fortsætter. I 2021 forventer man at denne aldersgruppe består af 18.786 personer og i 2026 består af 18.876 personer. Hvis prognosen for 2026 holder, vil denne aldersgruppe udgøre 17,9% af den samlede befolkning.

Aldersgruppe 31-45 år.

Denne aldersgruppe omfatter personer som typisk er færdige med at uddanne sig og skal til at etablere sig med bolig og familie.

Aldersgruppen bestod i 2011 af 20.014 personer, svarende til 21% af den samlede befolkning. I 2016 var antallet dog faldet til 18.399 personer, trods at den samlede befolkning steg. Ifølge prognoserne skifter den udvikling og der vil i 2021 være 18.640 personer og i 2026 19.356 personer, svarende til 18,4% af den samlede befolkning. Dette er altså en aldersgruppe, som har oplevet en nedgang, men som formentlig vil blive større i de kommende år.

Aldersgruppe 46-60 år.

Denne gruppe består typisk af personer med fast ejendom og etablerede familier.

Mange i denne gruppe vil også opleve at deres børn flytter hjemmefra.

Gruppen bestod af 18.943 personer i 2011, svarende til 19,9%. Udviklingen har lige siden være positiv og i 2016 bestod gruppen af 19.862 personer. I 2021 og 2026 vil gruppen, ifølge prognosen bestå af henholdsvis 20.997 og 21.248 personer. Det vil i 2026 svare til 20,2%.

Dette er altså en aldersgruppe der de sidste år har været i en positiv udvikling og som umiddelbart også vil være det frem til 2026.

Aldersgruppe 61-75 år.

Aldersgruppen 61-75 år består typisk af personer, som er i gang med deres sidste år på arbejdsmarkedet og samtidig tager deres første år i pensionisttilværelsen.

Aldersgruppen indeholdte i 2011 15.535 personer, svarende til 16,3 % af den samlede befolkning. Antallet er steget med 1.118 personer og var i 2016 på 16.653 personer. Denne udvikling ser ud til at ville fortsætte, da prognosen forudser at aldersgruppen vil indeholde 16.811 personer i 2021 og 17.014 personer i 2026. Dette svare til 16,2 %.

Trods stigningen vil aldersgruppen alt andet lige ikke udgøre en større del af den samlede befolkning end den gjorde i 2011.

Aldersgruppen 76-90 år.

Denne aldersgruppe består af folk der typisk er godt i gang med deres pensionisttilværelse. For mange vil det også være i denne periode, at man skal herfra.

Aldersgruppen havde i 2011 5.751 personer, hvilket svarede til 6% af den samlede befolkning. Antallet steg frem til 2016, hvor aldersgruppen bestod af 6.331 personer. Aldersgruppen vil, alt andet lige, fortsætte i samme udvikling og vil stige til 7.789 personer i 2021 og 9.565 personer i 2026, hvilket svare til 9,1% af den samlede befolkning.

Denne aldersgruppe er den anden mindste målt på antal personer. Til gengæld er det den aldersgruppe der har den procentvise største forøgelse. Gruppen er fra 2011 til 2026 steget med hele 66,3%.

Aldersgruppe 91-99 år.

Denne aldersgruppe er den mindste af de 7 inddelte aldersgrupper. Aldersgruppen strækker sig ikke over lige så mange år som de foregående aldersgrupper, da den benyttede statistik kun gik til 99 år.

I denne aldersgruppe befinder der sig pensionister, som alle sammen befinder sig i den fase af livet, hvor det snart lakker mod enden.

Aldersgruppen bestod i 2011 af 492 personer, hvilket kun svarede til 0,5% af den samlede befolkning. Antallet af personer er steget frem til 2016 og vil, ifølge prognosen, fortsætte med dette frem til 2026, hvor antallet vil ligge på 730 personer, svarende til 0,7% af den samlede befolkning.

Befolkningens placering i Randers.

I dette afsnit vil jeg se på hvordan befolkningen er placeret. Jeg har valgt kun at tage udgangspunkt i dem der er bosiddende i Randers + de omkring liggende byer som Vorup, Krstrup, Dronningborg og Hornbæk. Det vil altså sige, at det ikke er alle Randers kommunes indbyggere der er involveret i denne del.

Jeg har inddelt hele området i 5 mindre områder:

Randers C, Randers NØ hvor Dronningborg er den største by, Randers NV hvor Hornbæk er den største by, Randers SV hvor Vorup er den største by og Randers SØ hvor Krstrup er den største by.

Den benyttede statistik gik kun tilbage til 2012, så derfor er der taget udgangspunkt i årene 2012, 2016, 2021 og 2026 og tabellerne kan ses på bilag 14.

Område Randers C.

Område Randers C er det som betegnes som centrum.

Dette område havde i 2012 en befolkning på 14.250 personer. Antallet var i 2016 steget til 15.230 personer. Ifølge prognosen vil tallet i 2021 være steget til 16.232 og til 16.564 personer i 2026.

Det tyder altså på, at Randers C der er i en positiv udvikling rent indbyggermæssigt og også vil være det i årene fremover.

Område Randers NØ.

Randers NØ har byen Dronningborg som den største by. Selve Randers NØ havde i 2012 en befolkning på 12.516 personer, hvoraf de 2.113 personer boede i Dronningborg. I 2016 var befolkningen steget til 12.844 personer og 2.224 i Dronningborg. Frem til både 2021 og 2026 vil væksten fortsætte, så den i 2026 vil være 14.100 personer og 3.227 i Dronningborg.

Befolkningen i Randers NØ vil stige med 1.584 personer fra 2011 til 2026. Heraf vil 1.114 bosætte sig i Dronningborg.

Område Randers NV.

Område Randers NV er det største af de 5 områder, målt på antal indbyggere. Den største by i dette område er Hornbæk.

Udviklingen i dette område har også budt på positiv vækst. Antallet af personer i 2011 var på 17.215, hvoraf 3.611 var bosiddende i Hornbæk. Frem til 2026 stiger antallet af personer i Randers NV med 923 personer, så antal indbyggere vil være 18.138 i 2026, hvor af de 3.936 er i Hornbæk.

I modsætning til område Randers NØ, hvor de væksten primært var i Dronningborg, kan vi se at det ikke helt er tilfældet med Randers NV og Hornbæk. Her er det kun godt 1/4 af væksten der bosætter sig i Hornbæk.

Område Randers SV.

Randers SV er indbyggermæssigt det mindste af de 5 områder. Vorup er den største by, hvor næsten alle er bosiddende.

Randers SV havde i 2011 6.729 indbyggere, hvoraf de 6.699 var bosat i Vorup. I modsætning til de foregående områder, er dette område ikke et område i vækst. Antal personer faldt med 20 personer frem til 2016. Ifølge prognosen vil der komme en meget lille stigning, så antallet af personer i 2026 er på 6.722 hvoraf 6.699 er i Vorup.

Det tyder altså ikke på, at Randers SV kommer til at opleve nogen stigning de kommende år.

Område Randers SØ.

Område Randers SØ er det andet mindste område af de 5 målt på antal indbyggere. Den største by i dette område er Krstrup.

Randers SØ har som nævnt få indbyggere, men har været inde i en fin vækst siden 2012, hvor man havde 8.607 indbyggere. Her boede ca. halvdelen i Krstrup. Siden da har der været positiv vækst og der vil ifølge prognosen fortsat være positiv vækst frem mod 2026, hvor der vil være 9.652 indbyggere. Af de ca. 1.000 nye indbyggere, er ca. 60% bosat i Krstrup.

Arbejdsløshed.

Arbejdsløsheden blandt befolkningen i Randers er også noget Djurslands Bank skal være opmærksom på.

Der er i dette afsnit taget udgangspunkt i udviklingen fra 2012 og til og med 2016. Folk som er blevet arbejdsløse og kommet retur i job samme år, er ikke medtaget. På bilag 15 kan udviklingen ses i tabeller.

I 2012 var der en bruttoledighed i Randers på 2.756 personer. 1.807 personer var på dagpenge, imens 147 personer var på kontanthjælp. Nettoledigheden var 1.954 personer. Bruttoledigheden faldt til 2.605 personer i 2013. Antallet af folk på dagpenge faldt med 384 personer, men antallet af kontanthjælpsmodtagere steg med 199. Nettoledigheden faldt til 1.769 personer.

I 2014 faldt antallet af bruttoledige yderligere til 2.391 personer. Nettoledigheden var dog på et uændret niveau, hvilket betød at selvom færre blev arbejdsløse, blev endnu færre af dem som blev arbejdsløse genindsat i job samme år.

I 2015 var historien den samme som i 2014. Bruttoledigheden faldt, men nettoledigheden var stort set på samme niveau, da den kun var faldet med 30 personer.

I 2016 faldt bruttoledigheden endnu en gang, men denne gang havde det også en påvirkning på nettoledigheden, da den faldt med lidt over 100 personer i forhold til året før. Det betød altså, at et større antal af dem som blev arbejdsløse, kom i job igen samme år.

Erhvervskunder.

I modsætning til analysen af privatkundepotentialet, har det været væsentligt sværere at finde brugbar statistik på erhvervskunde området.

Det er lykkedes mig at finde en lille smule statistik specifikt på Randers, men ellers var det primært for hele Region Midtjylland der kunne findes.

Overordnet for hele Region Midtjylland kan vi se på bilag 15 at der ikke har været den store udvikling i antallet af virksomheder. Det har ikke været muligt at finde tal

længere fremme end 2014 og der er derfor taget udgangspunkt i udviklingen fra 2010-2014.

I 2010 var der 68.505 virksomheder i Region Midtjylland. Dette steg i 2011 til 69.023 virksomheder og igen i 2012 til 69.279 virksomheder. Herefter fulgte 2 år med negativ udvikling. I 2013 var antallet af virksomheder faldet til 68.364 og dette faldt yderligere til 68.316 virksomheder i 2014. Der var derfor stort set samme antal virksomheder i 2014, som der var i 2010.

Trods det at der ikke var vækst i antal virksomheder, var der til gengæld i omsætningen (se bilag 15). For selvom antallet af virksomheder var stort set det samme i 2014 som i 2010, er omsætningen steget med lige knap 23% i samme periode. I 2010 var omsætningen 667.973 mio. kr. og denne steg alle år og var i 2014 på 821.602 mio. kr.

Hvad angår udviklingen i Randers Kommune, er det ikke lykkedes mig at finde statistik på udviklingen af antal virksomheder samt omsætningen.

Jeg har derfor valgt at tage udgangspunkt i de oplysninger jeg har kunne finde. Ifølge en artikel, udgivet på nyheder.randers.dk, har analysevirksomheden Bisnode lavet en undersøgelse for TV 2 Nyhederne der viser, at mange virksomheder søger væk fra de større byer, men at dette dog ikke er gældende for Randers. Alene den sidste måned (artikel udgivet 10/4-17) har Randers Kommune fået 62 flere virksomheder.

Dette giver altså en indikation om, at Randers er et attraktivt sted for mange erhvervsdrivende.

Ifølge Krak.dk var der den 25/4-2017 1.558 virksomheder i Randers (Krak, 2017). I nedenstående skema har jeg lavet en sammenligning med de største nærliggende byer, for at undersøge hvilket niveau Randers ligger på. Oplysningerne om antal virksomheder er fundet på krak.dk og oplysningerne om antal indbyggere er fundet på dst.dk.

By	Antal virksomheder	Antal indbyggere
Århus	4.233	330.639
Viborg	1.341	95.776
Aalborg	2.492	210.316

Silkeborg	875	90.718
Herning	1.433	87.593
Randers	1.558	97.520

Hvis vi ser på hvor mange virksomheder de forskellige byer har kontra hvor mange indbyggere der er i byen, viser ovenstående tabel, at Randers er ganske godt med. Hvis vi skal sammenligne med de to største byer, Århus og Aalborg, kan vi se at Århus ca. har 3 gange så mange indbyggere som Randers og Aalborg ca. har dobbelt så mange indbyggere som Randers. Dette målestoksforhold er dog ikke gældende for antal virksomheder, da hverken Århus eller Aalborg har henholdsvis 3 gange og dobbelt så mange virksomheder som Randers.

Delkonklusion.

Som det kan ses af ovenstående er Randers et område med positiv vækst i antal indbyggere. Det er fra 2011 til 2016 steget med ca. 2.200 personer og vil ifølge en prognose lavet af Randers kommune, stige med yderligere ca. 8.000 personer. De to ældste aldersgrupper, 76-90 år og 91-99 år, er dem der procentvis stiger mest, men dog fortsat vil være de mindste grupper i 2026 hvis prognosen holder stik. 4 af de 5 sidste aldersgrupper, vil i 2026 være minde meget om hinanden størrelsesmæssigt og kun aldersgruppen 46-60 år er ca. 2.000 personer større end de andre.

Det kan yderligere ses, at Randers NV, ifølge prognosen, vil være det område med flest indbyggere i 2026. Yderligere ses det, at Randers C og Randers NØ er de områder med størst vækst.

Randers SV er det eneste område, der umiddelbart ikke vil opleve vækst frem mod 2026.

Udover en positiv vækst i befolkningen, er der også en positiv udvikling i antallet af arbejdsløse i Randers. Fra 2012 og frem til og med 2016 er antallet af bruttoledige faldet med 845 personer, imens antallet af nettoledige kun falder med 332 personer.

På erhvervssiden bliver min konklusion, at Djurslands Bank skal være varsomme grundet de meget sparsomme oplysninger om erhvervslivet i Randers.

Dog kan man se på de få oplysninger der er, at erhvervslivet oplever en vækst i

omsætningen i Region Midtjylland hvor Randers befinder sig. Vi kan ligeledes se, at Randers har mange virksomheder i byen og at det alt andet lige ser ud til, fortsat, at være et attraktivt sted for erhvervsdrivende.

Specifikationsfasen.

Når Djurslands Bank overvejer at starte en filial i Randers, er det vigtigt at de få gjort sig nogle overvejelser om, hvordan organisationen i filialen skal være? Hvilken kundegruppe filialen skal servicere? Hvor skal den ligge og hvad kommer det til at koste? Og ikke mindst, hvor lang tid skal der gå før at filialen er rentabel?

Disse emner vil jeg i det kommende afsnit undersøge, hvor jeg blandt andet vil stille 2 scenarier op for en evt. filial i Randers:

Beliggenhed.

Hvis vi starter med at kigge på hvor filialen skal ligge, kan vi bruge vores oplysninger om indbyggertal og konkurrenter fra markedsanalysen.

I markedsanalysen kom vi frem til at Djurslands Banks største konkurrent i Randers var Sparekassen Kronjylland.

Som vi kan se af markedsanalysen har Randers NV ifølge prognosen fra Randers Kommune flest indbyggere i 2026, trods at de kun har en vækst på 5,36% fra 2011 til 2026. Samtidig kan vi også se, at Sparekassen Kronjylland i dette område har 2 filialer.

Randers SV vil ifølge prognosen være det mindste af de 5 områder i Randers, med kun 6.722 indbyggere. Området vil opleve en lille negativ udvikling på -0,1% i antal indbyggere fra 2011 til 2026. I Randers SV har Sparekassen Kronjylland 1 filial.

Randers SØ er ifølge prognosen det andet mindste område i 2026, med kun 9.652 indbyggere. Området vil dog opleve en vækst på hele 12,14% fra 2011 og til og med 2026. Sparekassen Kronjylland har i dette område 2 filialer, hvor af den ene er Sparekassens hovedkontor.

Randers NØ vil ifølge prognosen være det tredje største område i 2026, med et indbyggertal på 14.100 og en vækst på 12,66% fra 2011 til 2026.

Sparekassen Kronjylland har tidligere haft en afdeling i dette område, men lukkede i 2015 denne afdeling.

Randers C vil i 2026 være det område der har haft størst vækst, 16,24%, og have et indbyggertal på 16.564. Dette vil samtidig gøre området til det andet største område i Randers.

Sparekassen Kronjylland har placeret 1 afdeling i dette område, ligesom de 10 andre konkurrenter på det randrusianske marked ligeledes er placeret i Randers C.

Umiddelbart kunne det være fristende placere en filial i, hvad der kommer til at være det største område i Randers i 2026 eller i det område der har mest vækst frem til 2026.

Jeg vil dog vurdere at hverken Randers NV eller Randers C er den mest optimale placering for Djurslands Bank. Hvis væksten i de forskellige områder fortsætter efter 2026, vil Randers NV snart ikke være det største område længere. Når man så ser på, at Sparekassen Kronjylland samtidig har placeret 2 filialer i området, mener jeg ikke at Randers NV er aktuelt.

Jeg mener heller ikke at Randers C er den mest optimale placering, da Sparekassen Kronjylland er til stede samt at de 10 andre konkurrenter i Randers ligeledes er til stede her.

Både Randers SØ og Randers SV mener jeg er for små områder, hvilket lader Randers NØ stå tilbage.

Ifølge prognosen er Randers NØ et område med fin vækst i befolkningen, 12,66%, hvilket vil placere området som det tredje største. Da Sparekassen Kronjylland eller nogen anden konkurrent samtidig ikke har nogen filialer i dette område, vil jeg vurdere at Randers NØ vil være den mest optimale placering for Djurslands Bank og det er denne jeg vil benytte mig af i mine 2 scenarier.

Kundegruppe.

Djurslands Bank har i forvejen en målgruppe der spænder bredt. Man har et UngPlus koncept til de 18-30-årige og man har et VærdiPlus koncept til dem over 30 år.

Banken har derfor valgt at satse på både det yngre segment og det lidt ældre segment.

Hvis Djurslands Bank vælger at starte en filial i Randers, er det vigtigt at de beslutter sig for hvilke kundesegmenter de ønsker. Dette er vigtigt at få fastslået, så man kan målrette sin markedsføring.

Under afsnittet om markedsanalyse, foretog jeg en analyse af kundepotentialet i Randers. Her inddelte jeg befolkningen i 7 aldersgrupper og så på udviklingen i hver enkelt aldersgruppe.

Aldersgruppen 0-15 år, mener jeg ikke at banken skal satse på, da kunderne i det segment stadig er 100% afhængig af deres forældre.

Ligeledes mener jeg heller ikke at segmenterne 76-90 år og 91-99 år er interessante at kigge på for Djurslands Bank, da begge aldersgrupper er meget små.

Aldersgruppen 16-30 år er en aldersgruppe med en fin vækst frem til 2026 på 17,33%. Med den vækst, vil der i 2026 være 18.529 personer i denne aldersgruppe, svarende til 17,6% af den samlede befolkning. De yngste i aldersgruppen vil stadig være afhængig af deres forældre, men allerede fra 20 års alderen, begynder flere og flere at kunne træffe deres egne beslutninger. De er i gang med deres uddannelser og de fleste flytter også hjemmefra i denne periode.

Aldersgruppen 31-45 år ser, ifølge prognosen, ikke ud til at stige frem mod 2026, den vil tværtimod falde med 3,30%, så antallet af personer i 2026 vil være på 19.356 personer. Trods den negative vækst, vil denne aldersgruppe stadig udgøre 18,4% af den samlede befolkning. Det store fald er kommet fra 2011-2016. Ifølge prognosen vil aldersgruppen stige fra 2016 og frem til 2026. Denne aldersgruppe består typisk af personer som er blevet færdig med deres uddannelser og nu skal til at etablere sig som familie samt personer som er nyetablerede familier, typisk med små børn.

Aldersgruppen 46-60 år ser ud til at blive den største aldersgruppe i 2026, med hele 20,2% af den samlede befolkning.

Personerne i denne aldersgruppe er typisk etablerede familier med hjemmeboende børn. Folk i slutningen af denne aldersgruppe vil typisk opleve at de sidste børn flytter hjemmefra.

Aldersgruppen 61-75 år ser ud til at stige med 9,52% frem til 2026, hvilket bringer dem op på 17.014 personer. Det betyder at de kommer til at udgøre 16,2% af den samlede befolkning, hvilket er det samme som i 2011.

Denne aldersgruppe består typisk af folk der er i gang med deres sidste år på arbejdsmarkedet samt folk der er i gang med de første år som pensionist.

Af de 4 aldersgrupper mener jeg, at Djurslands Bank bør satse på følgende 3 aldersgrupper:

16-30 år da det er en aldersgruppe i stor vækst samt fordi den indeholder en befolkning, der med tiden bliver de personer som banken skal leve af. Selvom der ikke er mange forretninger i kunderne nu, vil der komme det på sigt.

31-45 år mener jeg også banken skal satse på, trods den mindre gode statistik. Selvom aldersgruppen har et lille fald fra 2011 til 2026, kan vi også se, at den fra 2016 til 2026 har en stigning, hvilket betyder at udviklingen har vendt. Det er samtidig en aldersgruppe, som er yderst rig på forretninger, da mange er ved at etablere sig som familie, hvilket tit inkludere køb af fast ejendom.

Til sidst mener jeg også at Djurslands Bank bør satse på de 46-60-årige, da denne aldersgruppe har en størrelse der udgør en 1/5 af den samlede befolkning.

Derudover mener jeg også at der er gode forretningsmuligheder i denne aldersgruppe.

Man kan begynde at diskutere om man skal have erhverv som målgruppe også, men grundet det sparsomme materiale jeg har kunne finde, giver det ikke mening at komme med en længere analyse af hvad der skal vælges. Jeg vil i afsnittet om de 2 scenarier, inddrage erhvervskunder som en mulighed.

Scenarier for en filial.

Efter at have besluttet hvor filialen skal ligge samt hvilken målgruppe/målgrupper man vil have primær fokus på, skal det besluttet hvordan selve filialens struktur skal være. Her har jeg valgt at tage udgangspunkt i følgende 2 scenarier for en potentiel filial i Randers:

- Privatfilial.
- Privat- og erhvervsfilial.

Ifølge en intern kilde fra Djurslands Bank, Teknisk chef Per V. Klemmensen, beregner banken ca. 5 års drift inkl. lønninger før der er breakeven. Han vurderer også at der er følgende udgifter ved nogle af de ting der skal bruges i en filial:

- Døgnboks = 125.000 kr.
- Pengeautomat = 200.000 kr.
- Kundeboks = 225.000 kr.
- Sikkerhedsinstallationer = 250.000 kr.

Derudover har jeg anslåede følgende udgifter:

- Indretning = 250.000 kr.
- IT = 200.000 kr.
- Markedsføring = 500.000 kr. årligt i 5 år.
- Køb af bygning = 5.650.000 kr.

Hvad angår køb af bygningen har jeg fundet to erhvervsejendomme som var til salg hos EDC Erhverv i Randers og som begge havde placering i Randers NØ. De 5.650.000 kr. er en gennemsnitspris af de 2 bygninger.

- Diverse udgifter til vedligeholdelse af bygning, inventar samt goder for personalet = 100.000 kr. årligt i 5 år.

Hvad angår lønninger tager jeg udgangspunkt i følgende:

- Rådgiver til det unge segment = 345.000 kr. årligt.
- Servicemedarbejder = 300.000 kr. årligt.
- Rådgiver til segmenter fra 30 år og op efter = 385.000 kr. årligt.
- Afdelingsleder = 500.000 kr. årligt.

Scenarie 1: Privatkundefilial.

Scenarie 1 går ud på, at den nye filial i Randers skal være en ren privatkundefilial, som skal ligge i Randers NØ.

Denne filial skal bestå af 1 rådgiver til det unge segment, 1 servicemedarbejder, 1 rådgiver til de ældre segmenter samt 1 afdelingsleder (som også skal sidde med kunder).

På bilag 16 kan ses beregningerne for scenarie 1. Ud fra ovenstående priser kommer

det til at koste Djurslands Bank 17.550.000 kr. over de næste 5 år. For at filialen kan have breakeven efter 5 år, som er Djurslands Banks mål, vil det sige at de skal generere indtjening på 17.550.000 kr. + skat. I skat tillægger jeg 22% selskabsskat, hvilket vil sige, at filialen skal tjene: $17.550.000 + 22\% = 21.411.000$ kr.

Jeg har valgt at sige, at filialen ikke skal tænke på udbytte de første 5 år af dens levetid.

Som udgangspunkt medregner jeg en årlig indtjening på kunder i segmentet 16-30 år på 2.500 kr. pr. husstand, da der tit ikke er nogen særlig stor indtjening på disse kunder.

På kunderne i segmenterne 31-45 år og 46-60 år, antager jeg at banken har en årlig indtjening på 10.000 pr. kunde.

På bilag 16 kan ses en plan for hvor mange nye kunder der skal til hvert år, før at målet om breakeven på 5 år kan nås. Der tages udgangspunkt i, at de kunder der kommer år 1 er der indtjening på i 4 år, dem som kommer i år 2 er der indtjening på i 3 år osv. I segmentet 16-30 år skal der 75 nye kunder til om året og i segmenterne 31-45 år og 46-60 år skal der 200 nye kunder til om året. Dette tænker jeg ikke er helt urealistisk, da man har en meget lille markedsandel på det randrusianske marked i forvejen. Samtidig vil nogle af de eksisterende kunder som bor i Randers, formentligt også blive flyttet til Randers filialen.

Scenarie 2: Privat- og erhvervskundefilial.

Scenarie 2 tager udgangspunkt i at den nye filial er for både privatkunder og erhvervskunder.

Selve filialen skal selvfølgelig ligge samme sted som i scenarie 1 og bemanningen bliver næsten den samme. Bemanningen fra scenarie 1 benyttes og dertil tilføjes 1 erhvervsrådgiver. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i kun 1 erhvervsrådgiver, grundet den begrænsede analyse af erhvervskundepotentialet i Randers.

Lønnen til en erhvervsrådgiver antager jeg at være 415.000 kr. om året. Jeg antager ligeledes, at banken vil have indtjening på 25.000 kr. om året pr. erhvervskunde. Igen tages der udgangspunkt i, at de kunder der kommer år 1 er der indtjening på i 4 år, dem som kommer i år 2 er der indtjening på i 3 år osv.

For at banken kan nå sit mål om at være breakeven efter 5 år, vil det kræve at den

nye filial vil få 10 nye erhvervskunder om året. Beregningen samt planen for nye kunder kan ses på bilag 17.

Delkonklusion.

I dette afsnit bevægede vi os videre fra analysefasen og over i udviklingsfasen. Vi begyndte at udvikle på ideen om en filial i Randers, hvor den skulle ligge, hvilke kunder den skulle servicere samt hvor mange medarbejder der evt. skulle bruges.

Beliggenheden blev fastslået til at være mest fordelagtig for Djurslands Bank i Randers NØ, da dette er et område i vækst rent indbyggermæssigt og som vil have en pæn størrelse ifølge prognosen fra Randers Kommune. Desuden er der ingen konkurrerende pengeinstitutter i dette område.

Kundegruppen skal primært bestå af kunder i aldersgrupperne 16-30 år, 31-45 år og 46-60 år. Dette er vigtigt at vide, da banken på den måde kan målrette sin markedsføring.

Hvad angår erhvervskunder, er baggrundsmaterialet ikke til at træffe en beslutning 100% ud fra, grundet problemer med at finde oplysninger.

I de to scenarier er der taget udgangspunkt i henholdsvis en filial med privatkunder og en med både privat- og erhvervskunder. Det blev slået fast hvor mange personer afdelingen skal bestå af samt hvad der skal til, for at opnå breakeven efter senest 5 år, som er bankens målsætning for nye afdelinger.

Projekt Randers-filial vs. Nuværende strategi.

I dette afsnit vil jeg se på hvordan projekt Randers-filial passer ind i Djurslands Banks strategi.

Til det har jeg valgt at benytte mig af Ansoffs Vækstmatrice samt Mintzbergs 5 P's for strategy.

Ansoffs Vækstmatrice.

Ansoffs Vækstmatrice er en model der kan bruges til at identificere den strategi en virksomhed bruger (se bilag 18). Den er delt op i 4 forskellige strategier man kan benytte:

- Markedspenetrering, hvor man forsætter med samme produkt på samme marked. Dette kan blandt andet skyldes at man ønsker en større markedsandel på sit nuværende marked.
- Produktudvikling, hvor man laver et nyt produkt eller forbedringer på nuværende produkt, så man på den måde kan øge salget på sit nuværende marked.
- Markedsudvikling, hvor man fortsætter med det samme produkt, men bevæger sig ind på et nyt marked. Dette kan være for, at man som virksomhed for en større geografisk spredning.
- Diversifikation, hvor man udvikler et nyt produkt, samtidig med at man bevæger sig ind på et nyt marked. Dette kan skyldes at man ønsker at udvikle sit produktsortiment og sin kundegruppe.

Djurslands Bank har i mange år været godt besat med afdelinger rundt omkring på Djursland. Som tidligere nævnt ønskede banken i starten af 1990 at udvide sit markedsområde og derfor startede man bankens første afdeling i Århus-området. Der er siden hen kommet flere til og med åbningen af bankens filial i Løgten-Skødstrup i 2015, er man nu oppe på 6 afdelinger i Århus Kommune. I 2016 udvidede man så endnu engang sit markedsområde, da man bevægede sig ind i Favrskov Kommune med en afdeling i Hinnerup.

Hvis vi skal se på hvilken af Ansoffs' vækststrategier som Djurslands Bank har benyttet, har banken benyttet sig af to strategier igennem tiden.

Med sin indtræden i Århus har banken benyttet sig af vækststrategien Markedsudvikling. Man har fortsat drevet bankforretning på samme måde som før og med de samme produkter, man har blot bevæget sig ind på et nyt marked, da banken havde en stor markedsandel på Djursland.

Herefter har banken benyttet sig af vækststrategien Markedspenetrering på det århusianske marked. Dettes ses i at banken som sagt har åbnet yderligere 5 filialer i Århus Kommune fra 1995 og frem til og med 2015. Dette har banken grundet et ønske om en større markedsandel på det århusianske marked.

Med sin indtræden i Favrskov Kommune, har banken endnu engang benyttet sig af vækststrategien Markedsudvikling.

Mintzbergs 5 P's for strategy.

Mintzberg har ligeledes lavet en model over hvilke strategier en virksomhed kan have . De 5 p'er står for:

- Plan, hvor man foretager en bevidst handling, udarbejder en plan og udfører denne.
- Ploy, hvor man foretager sig noget, primært for at narre sine konkurrenter.
- Pattern, hvor man foretager en række handlinger, som dannet et mønster, uden at der har været en konkret plan for dette.
- Position, hvor man foretager en handling, for at få en mere fordelagtig position i virksomhedens omgivelser.
- Perspective, hvor man foretager en handling, som har et internt perspektiv og intern fokus.

Med udgangspunkt i Mintzbergs 5 P's for strategy, har banken primært benyttet sig af strategierne Plan og Position.

Plan har de benyttet i den forbindelse at banken har foretaget en bevidst handling om at den ville ind på det århusianske marked. Der er derefter blevet lavet en plan for projektet, som er ført ud i livet.

Herefter har banken benyttet sig af strategien Position, i den forbindelse, at efter at Djurslands Bank var kommet ind på det århusianske marked, ønskede man at forbedre sin position på dette marked. Banken begyndte derfor, på en periode på 20 år, at starte 5 andre filialer på det århusianske marked.

Med filialen i Hinnerup, Favrskov Kommune, har man igen benyttet sig af strategien Plan. Vælger man at starte yderligere filialer i Favrskov Kommune, er det strategien Position der bliver benyttet.

Projekt Randers-filial.

Da Djurslands Bank befinder sig på Djursland, i Århus Kommune samt nu også i Favrskov Kommune, vil en indtræden i Randers Kommune være en udvikling af bankens markedsområde.

Ved at starte en filial i Randers, vil Djurslands Bank benytte sig af vækststrategien Markedsudvikling, da man bevæger sig ind på et nyt markedsområde og tilbyder samme type bankforretninger som på bankens resterende markedsområde.

Markedsudvikling er, som vi tidligere fandt ud af, en vækststrategi som Djurslands Bank har benyttet sig af siden 1995. Det vil derfor ikke være fjernt fra bankens nuværende strategi om at udvide sit markedsområde at se på muligheden for at starte en filial i Randers.

Ligeledes vil strategierne Plan og Position træde i spil, med en udvidelse til Randers. Disse strategier er ligeledes nogen som banken pt. benytter sig af, seneste med de nye filialer i henholdsvis Løgten-Skødstrup og Hinnerup.

Konklusion.

I forbindelse med afslutningen på min HD uddannelse i finansiel rådgivning, har jeg skrevet en afsluttende opgave som omhandler min egen arbejdsplads Djurslands Bank. Min problemstilling var at Djurslands Bank havde afdelinger på Djursland og i Århus-området, men at deres vision var at være en attraktiv samarbejdspartner for privatkunder samt små og mellemstore virksomheder i Østjylland.

Med Østjylland som markedsområde, mener jeg det er problematisk, at man ikke er at finde i Østjyllands anden største by, som er 6 største by på landsplan.

Derfor har jeg, i min opgave, undersøgt følgende:

- Vil det være oplagt for Djurslands Bank at bevæge sig ind på det randrusianske marked?

For at besvare mit hovedspørgsmål, har jeg arbejdet ud fra 3 følgende underspørgsmål:

1. Hvordan skal Djurslands Bank, fra et projektmæssigt synspunkt, gribe projektet an?
2. Er Djurslands Bank økonomisk rustet til at starte en filial i Randers?
3. Er det randrusianske marked et attraktivt marked at bevæge sig ind på?

Hele opgaven er lavet som et projekt. Til at starte med blev det fastslået at Djurslands Bank bør undersøge mulighederne for at udvide markedsområdet mod Randers grundet at kundepotentialet på Djurslands nærmest ikke har oplevet vækst siden 2008. Derudover er Randers Østjyllands anden største by og sjette største på landsplan, hvilket også giver incitament til at komme ind på det randrusianske marked.

Efter en gennemgang af bankens økonomi, står det klart at bank er økonomisk godt rustet til den nye udfordring.

De nye CRD-IV krav, som stiller skærpede krav til bankens sammensætning af kapitalgrundlag, skal være fuldt indfaset i 2019. Indtil da er der lavet en overgangsordning, så banken delvist kan indfase de nye krav i årene op til.

Beregningen som opgaven bygger på, er lavet ud fra, at banken allerede nu skal opfylde de fulde krav. Det vil altså sige, at sammensætningen af 8% solvenskravet skal bestå af 4,5% egentlig kernekapital, 1,5% hybrid kernekapital og 2% supplerende kapital. Derudover skal der tillægges et individuelt solvensbehov, som i bankens tilfælde er på 3,3%. Oven i dette kommer så en kapitalbevaringsbuffer og en konjunkturbuffer, som begge skal være på 2,5% af bankens samlede risikovægtede poster. Disse tre skal alle udfyldes med egentlig kernekapital.

Djurslands Bank har ingen hybrid kernekapital eller supplerende kapital, men til gengæld har de så meget egentlig kernekapital, at de opfylder alle kravene og samtidig har en overdækning på knap 68 mio. kr., hvilket svarer til 1,6% af de samlede risikovægtede poster.

Oven i dette har bankens bestyrelse fået tilsagn til at hjemtage op til 100 mio. kr. hybridkernekapital, hvis det skulle vise sig at være nødvendigt.

Gennemgangen af bankens udvalgte nøgletal viste at banken har en solid økonomi. Flere af bankens nøgletal har i en periode fra 2012 til og med 2016 været inde i en positiv udvikling. Dette drejer sig om nøgletallene Netto rente- og gebyrindtægter, Nedskrivninger, Resultat før skat, Egenkapitalen, ROE samt bankens kundetilgang.

Alle nøgletallene har været inde i en udvikling der er tilfredsstillende for Djurslands Bank.

De sidste to nøgletal, som ikke udelukkende har oplevet positiv udvikling er Udlån samt Basisindtjening pr. omkostningskrone. Udlånet har til og med 2015 været inde i en negativ udvikling, som dog vendte til en positiv udvikling i 2016. Samlet er udlånsniveauet dog lavere end i 2012. Dette vidner om at det er blevet svære at låne penge ud. Kunderne ønsker ikke at låne som tidligere og der er blevet større konkurrence om udlånene.

Derfor er det også vigtigt at banken fortsætter sin fremgang på nye kunder, da dette er med til at give ny-udlån. Da banken i forvejen har en stor markedsandel på Djursland, er det også vigtigt at banken hele tiden ser sig om efter nye potentielle markedsområder.

Markedsanalysen viste, at Randers i forvejen har mange pengeinstitutter. Djurslands Bank vil få 11 konkurrenter, hvis man vælger at starte en filial i byen. Af disse 11 konkurrenter ses Sparekassen Kronjylland som den største. De har deres hovedkontor i Randers og er en sparekasse som har sine rødder i lige netop Randers. Derfor har de også en stor markedsandel og har hele 6 afdelinger fordelt på de forskellige områder i Randers.

Markedsanalysen viste samtidig, at Randers er en by med en positiv udvikling i antal indbyggere. I 2011 havde Randers Kommune 95.321 indbyggere som, ifølge en prognose Randers Kommune har lavet, vil stige til 105.318 i 2026. Dette indikere, at flere og flere søger mod Randers. Udviklingen i virksomheder har i Randers Kommune har været sværere at finde oplysninger på, men flere ting indikere at det går i den rigtige retning. En artikel udgivet på nyheder.randers.dk handler om en undersøgelse analyseinstituttet Bisnode har foretaget for TV2. Den fortæller at mange virksomheder søger væk fra de store byer, men at det ikke er tilfældet for Randers, her oplever man derimod tilgang.

Man kan også se i tabellen under Markedsanalyse -> Kundepotentiale -> erhvervskunder, at hvis man sammenligner antal virksomheder i Randers med andre store byer, er Randers med .

Det er vigtigt at Djurslands Bank overvejer muligheden for en filial i Randers godt. Uanset om de skulle vælge scenarie 1, 2 eller et helt tredje, skal banken være fuldt

ud indstillet på at der skal leveres et stort stykke arbejde. Dette gælder ikke kun de personer som skal sidde i den pågældende afdeling, men også store dele af banken. Der skal ligges en stor indsats hvad angår markedsføring og når kunderne forhåbentligt begynder at vælte ind, skal der også ligges en stor indsats med en masse produktionsarbejde.

Som vi kunne se tidligere, kommer over 50% af bankens indtjening fra renteindtægter, hvilket betyder at udlån er helt essentielt for at banken kan opretholde de gode resultater. Som det også kunne ses står udlånene ikke ligefrem i kø, hvorfor det er utrolig vigtigt at Djurslands Bank fortsætter deres flotte kundetilgang, da der her følger en del udlån med. En masse nye kunder kræver også nye markedsområder og derfor kunne Randers være et godt potentiale, da det er et stort markedsområde.

Banken har for nyligt åbnet to nye filialer, som pt. kræver mange ressourcer. Samtidig bruger banken også mange ressourcer i Århus området, da der også her stadig er stort kundepotentiale.

Jeg kan have min tvivl, om Djurslands Bank pt. har de ressourcer det vil kræve at få en filial startet op i Randers.

Man kan se at bankens økonomi alt andet lige vil kunne klare det og samtidig er der også rigtig meget på det randrusianske marked der tæller for.

Banken har som mål for nye filialer, at de skal være tjent ind efter 5 års drift. Da de to nye afdelinger er startet i henholdsvis 2015 og 2016, har de 3 og 4 år tilbage, før det mål er nået.

Min anbefaling til Djurslands Bank lyder derfor således:

Jeg vil derfor vurdere at Djurslands Bank skal starte en filial i Randers, som skal ligge i Randers NØ området grundet dets udvikling samt manglende tilstedeværelse fra konkurrenter. Jeg vil samtidig vurdere at man skal lave en filial ud fra scenarie 2, så man satser på både privat- og erhvervskunder.

Dog synes jeg ikke det er hensigtsmæssigt at starte projektet nu, da jeg vurderer at de to nye filialer samt Århus vil stjæle for meget opmærksomhed.

Djurslands Bank bør derfor vente 3-4 år, da Løgten-Skødstrup afdelingen og Hinnerup afdelingen, til den tid bør være mere integreret og derfor ikke kræve så meget opmærksomhed som nu.

Litteraturliste.

Bibliografi

- Deloitte - Industrigruppe Finans. (september 2013). *Deloitte*. Hentet 25. april 2017 fra www2.deloitte.com/content/dam/./Nye-kapitalkrav-til-pengeinstitutter.pdf
- Djurslands Bank. (2016). *Årsrapport 2016 - side 11*. Djurslands Bank.
- Djurslands Bank. (2016). *Årsrapport 2016 - side 28*. Djurslands Bank.
- Djurslands Bank. (2016). *Årsrapport 2016 - side 7*. Djurslands Bank.
- Djurslands Bank. (2016). *Årsrapport 2016 - side 8*. Djurslands Bank.
- Finansrådet. (2017). *Sektoren i tal - pengeinstitutter, filialer mv.*. Hentet 25. april 2017 fra Finansrådet.dk: http://www.finansraadet.dk/Media/Other/sektoren_i_tal.xls.xls
- Finansrådet. (2017). *Sektoren i tal - regnskabstal*. Hentet 25. april 2017 fra Finansrådet.dk: http://www.finansraadet.dk/Media/Other/sektoren_i_tal.xls.xls
- Fremmen, M. B. (13. maj 2014). Nu har Nordea flere filialer end Danske Bank. *Finanswatch*.
- Jutlander Bank. (2017). *Afdelinger*. Hentet 25. april 2017 fra jutlanderbank.dk: <https://jutlander.dk/om-jutlander-bank/om-os/afdelinger>
- Jutlander Bank. (2017). *Om os - Historie*. Hentet 25. april 2017 fra jutlanderbank.dk: <https://jutlander.dk/om-jutlander-bank/om-os/bankens-historie>
- Krak. (2017). *Pengeinstitutter i Randers*. Hentet 25. april 2017 fra krak.dk: <https://www.krak.dk/pengeinstitutter+randers/p:2/søg.cs>
- Krak. (2017). *Virksomheder i Randers*. Hentet 25. april 2017 fra krak.dk: <https://map.krak.dk/?index=yp&id=&query=%20randers>
- Sparekassen Kronjylland. (2017). *Om sparekassen - afdelinger*. Hentet 25. april 2017 fra sparkron.dk: <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/find-afdeling>
- Sparekassen Kronjylland. (2017). *Om sparekassen - organisation*. Hentet 25. april 2017 fra sparkron.dk: <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/historie>
- Sparekassen Langå. (2017). *Åbningstider og adresser*. Hentet 25. april 2017 fra langspar.dk: <http://www.langspar.dk/Default.aspx?ID=31>
- Vestjysk Bank. (2017). *Om banken - Fakta og tal*. Hentet 25. april 2017 fra vestjyskbank.dk: <https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/fakta-og-tal.aspx>

Hjemmesider:

AL-bank.dk – Arbejdernes Landsbank
Danskebank.dk
Deloitte.com
Djurslandsbank.dk
DST.dk – Danmarks statistik.
Finansdanmark.dk
Finansrådet.dk
Finanswatch.dk
Invested.dk
Jutlander.dk – Jutlander Bank
Jyskebank.dk
Krak.dk
Langspar.dk – Sparekassen Langå
Marketingteorier.dk
Nordea.com
Randerskommune.dk
Sparkron.dk – Sparekassen Kronjylland
Sydbank.dk
Vestjyskbank.dk

Bøger:

Undervisningsbog - Grundbog i projektledelse
Skrevet af: Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis
Udgivet i 2011 – 10. Udgave.

Undervisningsbog - Organisationsteori
Skrevet af: Jørgen Forde Bakka & Egil Fivelsdal
Udgivet i 2014 – 6. Udgave, 1. Opslag.

Personer:

Per V. Klemmensen

Teknisk Chef, Djurslands Bank.