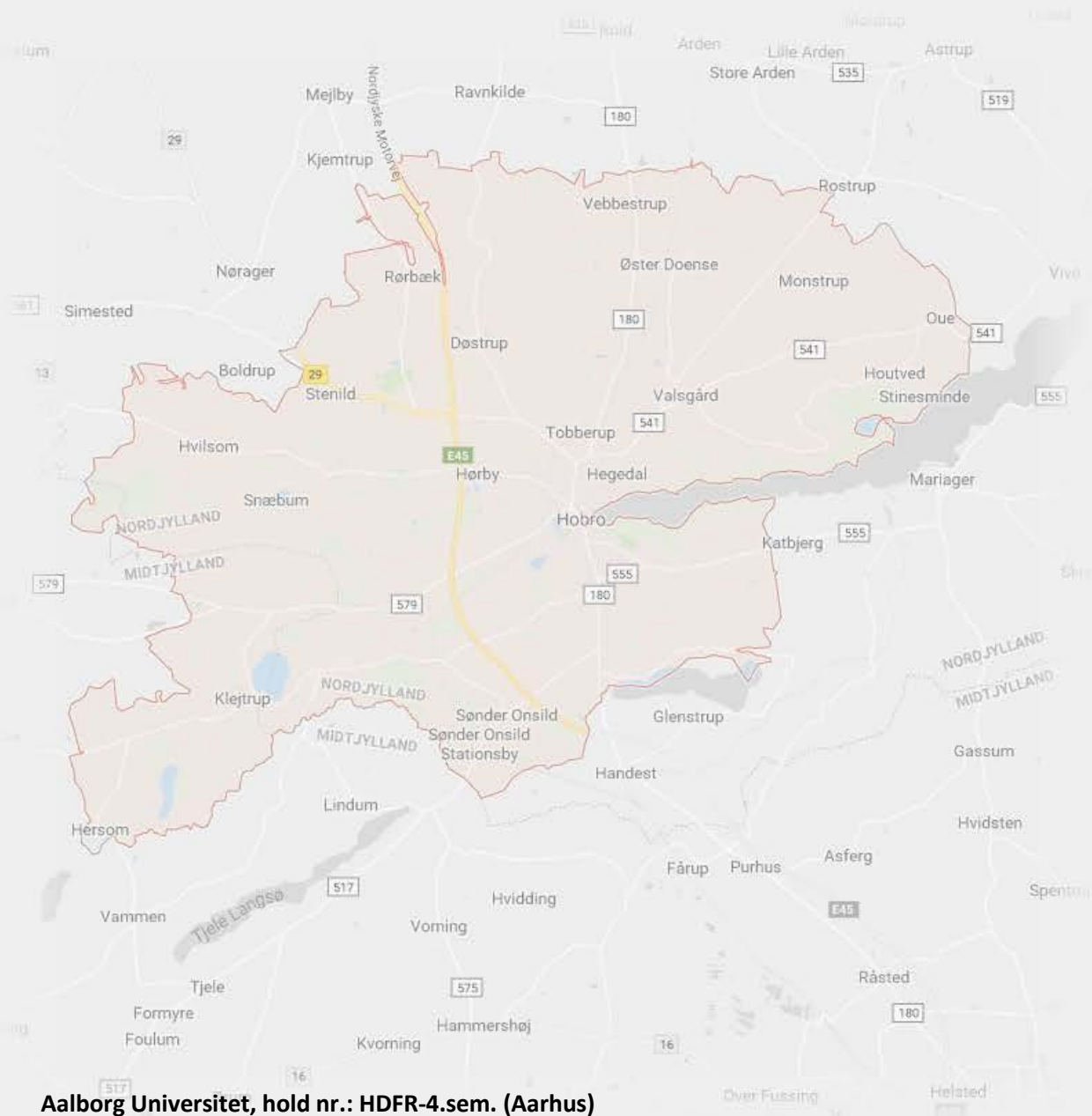


Arbejdernes Landsbank i Hobro

Opkøb af eksisterende filial eller åbning af ny filial



Aalborg Universitet, hold nr.: HDFR-4.sem. (Aarhus)

D. 30/4-2018

Vejleder: Christian Farø

Studerende:

- Steffan Christensen - 20167049

- Casper Møller Jensen - 20167058



Arbejdernes Landsbank

 Andelskassen

Indholdsfortegnelse

Executive summary	3
Indledning og Problemfelt.....	4
Problemformulering	6
Metode	6
Kildeudvælgelse og kritik.....	6
Metodebeskrivelse	7
Metodeforløb	9
Afgrænsning	10
Præsentation af bankerne.....	11
Arbejdernes Landsbank.....	11
Danske Andelskassers Bank.....	13
Regnskabs-/nøgletalsanalyse	15
ROE	15
ROE for gruppe 3	16
ROA.....	17
ICGR	20
WACC.....	23
Delkonklusion – Regnskabsanalyse	27
Markedsanalyse og konkurrentanalyse	28
Markedsanalyse	28
Konkurrentanalyse	33
Delkonklusion – Markeds- & konkurrencesituationen.....	37
Scenarie 1. – Opkøb af filial ved Danske Andelskassers Bank.....	38
Prisfastsættelse af DAB's Hobro afdeling.....	38
Løbende indtægter	40
Løbende udgifter	41
Forventet afkast ved investering.....	42
Break-even	43
Synergieffekt på kapitalgrundlaget	44
Kapitalkrav.....	44
Kapitalgrundlag Arbejdernes Landsbank.....	45
Kapitalgrundlag efter købet af Hobroafdelingen	46
Organisatoriske overvejelser ved opkøb af DAB's afdeling i Hobro.....	48

SMART modellen	48
Interessentmodellen	49
Forandringens karakter	50
Modstand mod forandring	51
Delkonklusion - 1. scenarie.....	53
2. scenarie – Åbning af filial i Hobro ved organisk vækst.....	54
Ny afdeling i Hobro.....	54
Løbende indtægter.....	55
Løbende udgifter	57
Forventet afkast ved investering.....	57
Break-even	58
Organisatoriske overvejelser ved åbning af ny filial i Hobro.....	58
SMART modellen	58
Interessentmodellen	59
Delkonklusion – 2. Scenarie	60
Sammenligning.....	61
SWOT-Analyse	61
SWOT-analyse – 1. scenarie	61
SWOT-analyse – 2. scenarie	63
Anbefaling – Diskussion af de 2 scenarier.....	65
Perspektivering.....	67
Konklusion	68
Kilder:	70
Litteraturliste.....	70
Hjemmesider	70
Tabeller og figurer	73
Bilag 1 – Organisationsdiagram, Arbejdernes Landsbank	74
Bilag 2 – Organisationsdiagram, Danske Andelskassers bank.....	75
Bilag 3 – Etableringsomkostninger 1. del	76
Bilag 3 – Etableringsomkostninger 2. del	77
Bilag 4 – Samlede investeringsomkostninger.....	78

Executive summary

In the aftermath of the financial crisis in 2008, several banks initiated changes in their business processes. Some of these banks started to centralize, close branches and cut the staffing. This was primarily intended to decrease costs. Presently in Denmark, however - the economy is back on track, and quite a few banks still open up new branches and acquire existing departments from competing banks.

Arbejdernes Landsbank (AL) is one of those banks, which have bought branches and opened new ones in a number of smaller Danish cities. On the other end of the scale, Danske Andelskassers Bank (DAB), are selling and closing branches.

Our thesis is illustrating the benefits of two different business models:

- The first model is based on AL acquiring a branch from DAB in Hobro.
- The second model is based on AL opening a new branch by organic growth in Hobro.

Based on an accounting, market and competitor analyzes, the thesis estimates earning opportunities, over a ten-year period in both scenarios. In addition, the thesis contains an estimate, of the direct and ongoing costs for AL, and at what point their investment provides surplus at Break-even.

The review of the two different scenarios also renders an insight into the organizational considerations that AL should bear in mind, including the objective of the SMART model and reluctance to change from employees.

The thesis concludes with comparing SWOT analyzes on the 2 scenarios and finally a recommendation of which business model AL should choose from previous analyzes.

Indledning og Problemfelt

Siden 2008, hvor den globale finanskrisen påvirkede verdensøkonomien, har den finansielle sektor i Danmark været under en større omvæltning. Det skabte stor utryghed og generel værdiforringelse af aktiver i den danske økonomi, herunder ejendomme.

Danmark er så småt ved at være ude af krisen, og pengeinstitutterne leverer i dag rigtig gode resultater. De danske pengeinstitutter har generelt set en god evne til at forrente sin egenkapital og derved mulighed for at belønne sine aktionærer. Men finanskrisen ligger stadig tungt i baghovedet på den finansielle sektor. Finanstilsynet forsøger hele tiden, at pålægge nye regler, skærper og krav til pengeinstitutterne, for at sikre, at man ikke vil blive påvirket ligeså drastisk igen, såfremt man skulle opleve nedgang i økonomien igen.

Disse skærper fra finanstilsynet, har blandt andet medført at mange pengeinstitutter, ser begrænsninger for vækst, gearing og risiko. Man er derfor nødt til at ”polstre” sig og gemme noget egenkapital, til dårlige tider. Dette betyder, at der er mange pengeinstitutter, der derfor lukker filialer, sparer på personaleomkostningerne og nedbringer risikobetonede engagementer, som for eksempel landbrugsengagementer. Trenden fra nogle af de store pengeinstitutter, har derfor været, at lukke filialer i de mindre byer og samle sig i større vækstområder, for at have fokus på omkostningerne og de digitale muligheder.

Vi arbejder begge i Handelsbanken, som kunderådgivere. Handelsbanken har en meget decentral organisation. Vi kommer derfor til hverdag helt tæt på kunderne, og får jævnligt hørt forskellige holdninger omkring udviklingen i banksektoren, som har været under stor ændring igennem de sidste 10 år.

Holdningen til den generelle centralisering af pengeinstitutterne, er meget spredt blandt kunderne, hvorfor der stadig er nogle pengeinstitutter, som stadig holder fast i at åbne filialer tæt på kunden, for at få goodwill og en konkurrencemæssige fordele i lokalområderne.

Handelsbanken arbejder med ovenstående tilgang og et andet pengeinstitut med samme tilgang er Arbejdernes Landsbank. De opkøber derudover filialer fra mindre sparekasser, i stedet for at lukke og centralisere (Børsen: Arbejdernes Landsbank åbner nye filialer, Maj 2014).

Arbejdernes Landsbank har blandt andet været et af de pengeinstitutter, som har været med til at købe dele af Østjydsk Bank, hvilket viser at Arbejdernes Landsbank ikke er bange for, at bevæge sig udenfor vækstområderne (Euroinvestor: Arbejdernes Landsbank overtager tre filialer fra Østjydsk Bank, Maj 2013).

Et eksempel på et pengeinstitut, som bevæger sig modsat af Arbejdernes Landsbank, er blandt andet Danske Andelskassers Bank. Dette er et pengeinstitut, som har været nødsaget til at lukke filialer, centralisere og skære i personaleomkostningerne, for at kunne leve op til de skærpede krav, som stilles fra Finanstilsynet, herunder CRD-IV kravene (Andelskassen: Andelskassen sammenlægger filialer i Midtjylland, Syddanmark og Sønderjylland, februar 2018) (Finanswatch: Landbrugsbank har tabt 2,7 milliarder siden krisen, marts 2017).

Danske Andelskassers Bank afviste i 2016 et købstilbud fra Spar Nord, som lød på det dobbelte af bankens markedsværdi. Afvisningen skulle angiveligt være grundet, at et evt. salg af hele banken, ville være i strid med deres egne corporate governance-regler (Finans: Formand for krisebank bragte sig på kant med egne regler, da han tav om nordjysk bejler, december 2016).

Danske Andelskassers Bank har siden da, leveret ganske positive resultater. Dog er dette delvist genereret af besparelser ved lukning og sammenlægning af filialer (Andelskassen: Det bedste resultat i årevis i Danske Andelskassers Bank, 2017).

De har stadig afdelinger ude i ”mindre” byer, og ude i lokalområderne, blandt andet i Hobro, hvorfor man kunne forestille sig, at de ydermere ville være nødsaget til at lukke nogle af disse filialer, samt minimere deres risikoeksponering på engagementerne.

Ligeledes udtaler Jan Pedersen, som er administrerende direktør, i december 2017, at målet for det første halve år af 2018 er at styrke kapitalen yderligere til indfrielse af hybridlån og styrke bankens kapitalgrundlag (Ritzau: Danske Andelskassers Bank A/S delindfrier størstedelen af sit statslige hybridlån, december 2017).

Med baggrund i ovenstående, synes vi derfor det kunne være interessant, at analysere på et købstilbud fra Arbejdernes Landsbank, på Danske Andelskassers Banks Hobro-afdeling, sat op mod fordelene ved, at åbne en filial fra bunden ved organisk vækst.

Problemformulering

Med udgangspunkt i lønsomhed, ønsker vi at analysere om organisk vækst ved åbning af filial i Hobro eller opkøb af Danske Andelskassers Banks Hobro afdeling, er mest fordelagtigt for Arbejdernes Landsbank og herunder belyse følgende spørgsmål:

- Hvilke væsentlige organisatoriske og forretningsmæssige forskelle er der på de to banker?
- Hvordan er markedssituationen i Hobro?
- Med udgangspunkt i kudegrundlag og generelle tidligere filialsalg, hvordan prisfastsættes Danske Andelskassers Banks Hobro afdeling?
- Hvordan bliver Arbejdernes Landsbanks kapitalgrundlag påvirket af et opkøb af Danske Andelskassers Banks afdeling i Hobro?
- Hvilke omkostninger kan der være i forbindelse med enten åbning af ny filial eller opkøb af eksisterende filial?

Metode

Kildeudvælgelse og kritik

Til besvarelse af specialet, ønsker vi primært at benytte kvantitative data – her hovedsageligt, årsrapporter og beretninger herunder. Ligeledes vil vi bruge hjemmesider, artikler og faglitteratur, blandt andet lært pensum fra vores forløb på HD del. 2 Finansiell rådgivning på Aalborg Universitet.

Vi vil forholde os kritisk til anvendte materialer. Dette kan f.eks. være om den citerede vurderes berettiget til udtalelsen, med baggrund i indsigt og uddannelse. Ligeledes vil vi vurdere om den citerede, kan have interessekonflikter i selve udtalelsen.

Vi vil ydermere forholde os kritisk til pengeinstitutternes beretninger i årsrapporterne og risikorapporterne, idet dette må anses for ikke at have et objektivt synspunkt. Beretningerne vil formodentligt synes mere positive fra pengeinstitutterne selv, end fra objektive kilder, som kommer udefra. Dog forventes nøgletallene i årsrapporterne at være objektive, idet man ikke må/kan manipulere med dette.

Metodebeskrivelse

Indledningsvist vil vi give et overblik over begge pengeinstitutter. Dette startes ved en kort præsentation af henholdsvis Arbejdernes Landsbank og Danske Andelskassers Bank, samt de væsentligste hændelser fra de seneste 5 år. Dette vil primært være til formål, for læseren at forstå disse 2 pengeinstitutter, deres historie og politikker. Forståelsen for de 2 pengeinstitutter vil ligeledes fremover give generelle argumenter, for hvorfor vores opgave er relevant.

For læserens skyld vil Arbejdernes Landsbank blive omtalt som AL og Danske Andelskassers Bank vil blive omtalt som DAB. Dette vil gøre opgaven nemmere læselig.

Efter præsentationen af de 2 pengeinstitutter ønsker vi at lave en regnskabsanalyse af de 2 pengeinstitutter. Dette er med til at give et overblik over, hvordan de 2 pengeinstitutter har klaret sig, samt om deres nøgletal ligger på et tilfredsstillende niveau. De nøgletal der vil blive analyseret er følgende: ROE, ROA, WACC og ICGR. Beregningerne er ud fra ultimo tallene i perioden 2013 til 2017.

Regnskabsanalysen vil ligeledes indeholde nøgletal fra Peer-grupper for de 2 pengeinstitutter. AL er et "Gruppe 2" pengeinstitutter, og tilhører top 10 af de største pengeinstitutter i Danmark. DAB er et "Gruppe 3" pengeinstitut, hvorfor det at sammenligne nøgletal for de 2 banker ikke vil give et retvisende billede for nogen af dem. Meningen med at analysere ud fra Peer-Grupper er for at danne et indtryk af niveauet på nøgletallene sat op mod sammenlignelige pengeinstitutter og derfor give en mere gennemført og retvisende analyse.

AL vil derfor blive sammenlignet med 2 andre "Gruppe 2" pengeinstitutter, som vil være Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel, hvor forretningsomfanget vil være nogenlunde sammenligneligt. DAB vil blive sammenlignet med henholdsvis Djurslands Bank og Middelfart Sparekasse, som også er "Gruppe 3" pengeinstitutter (Finanstilsynet: Pengeinstitutternes størrelsesgruppering, december 2017).

Efter regnskabsanalysen, vil vi lave en mindre markeds- og konkurrentanalyse af Hobro- & Mariagerfjordområdet. Denne analyse vil være med til at danne et indtryk af forretningsomfanget for AL på sigt ved at åbne eller opkøbe i Hobro.

Efter regnskabs- og markedsanalysen vil opgaven blive opdelt i 2 dele. 1. del vil tage udgangspunkt i scenariet, hvor AL køber DAB's Hobro-afdeling. 2. del vil tage udgangspunkt i AL åbning af eget filial i Hobro ved organisk vækst.

1. scenarie vil indeholde følgende: En prisfastsættelse af DAB's Hobro-afdeling, udarbejdet på baggrund af tidligere salg af filialer, regnskabsanalysen, DAB's markedsandel af kunde-segmentet i Hobro beregnet ud fra antagelser fra årsrapporten. Herefter vil vi kigge på hvordan AL's kapitalgrundlag vil blive påvirket af et evt. opkøb af DAB's Hobro-afdeling.

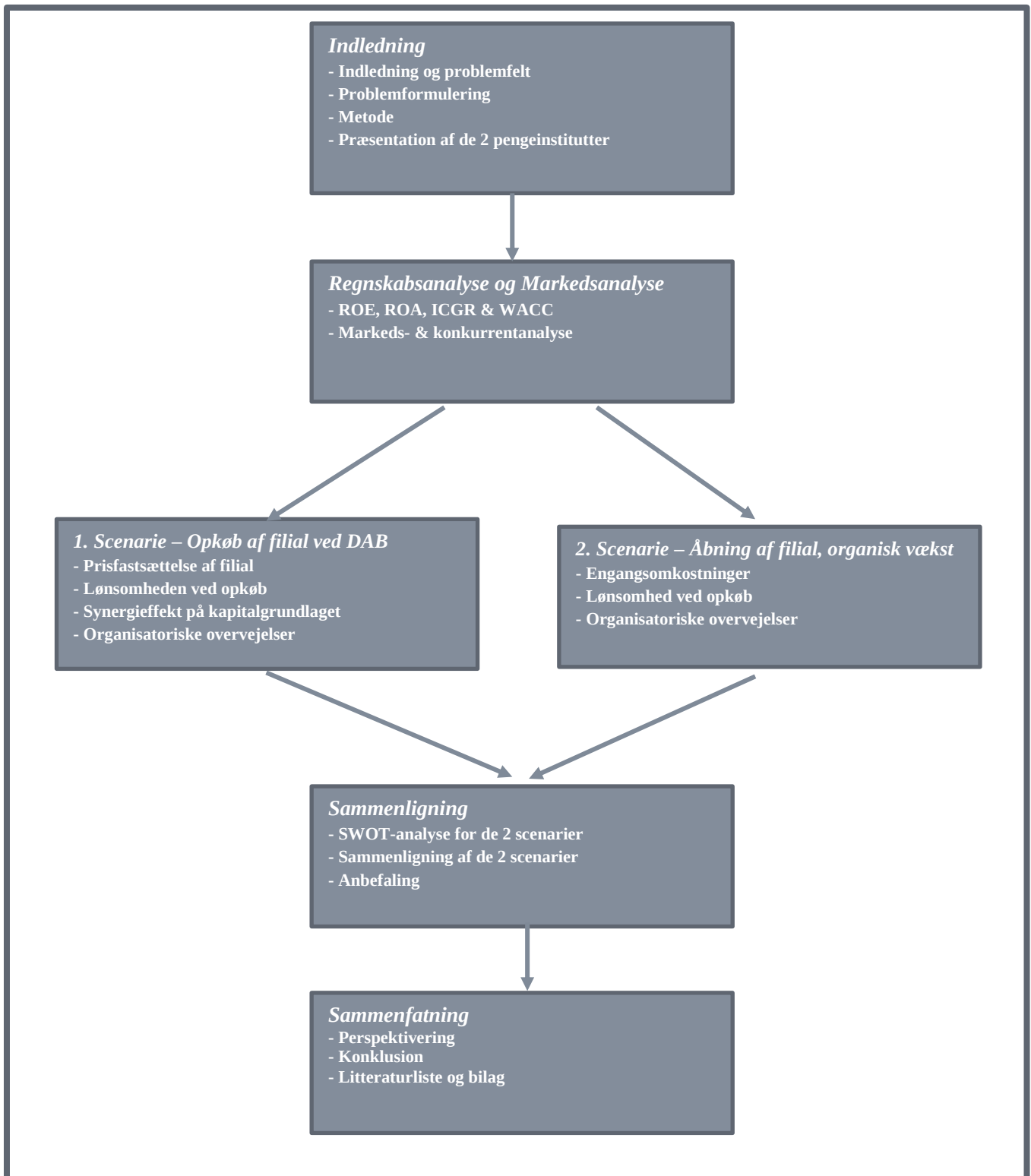
Herefter vil vi kigge på lønsomheden ved opkøb af filialen i Hobro. Lønsomheden vil blive mål på en 10-årig periode, samt indeholde et Break-even resultat. Scenariet vil ligeledes indeholde nogle organisatoriske overvejelser omkring åbning af filialen, såsom målsætning, interessentanalyse og modstand mod forandring fra medarbejderne.

2. scenarie, hvor vi vil tage udgangspunkt i organisk vækst for AL, vil starte med en redegørelse for engangsomkostninger der vil forekomme ved åbning af nyt filial i Hobro. Ligeledes vil vi her analysere på lønsomheden ved etablering af nyt filial over en 10-årig periode, som også vil indeholde Break-even resultat. Målsætning og interessenter vil samtidig blive belyst i dette scenarie.

Afslutningsvist vil vi sammenligne resultaterne fra de 2 scenarier, med udgangspunkt i analyserne og lønsomheden, herunder fordele og ulemper ved begge dele. Dette vil blive belyst igennem en SWOT-analyse for begge scenarier.

Metodeforløb

Figur 1 - Metodeforløb



Ovenstående figur viser en simpel gennemgang af vores opgave, opstillet efter metodeforløbet.

Afgrænsning

Vi ønsker at begrænse regnskabsanalysen til nøgletal indenfor en 5-årig periode. Perioden vil lyde fra 2013-2017. En 5-årig periode bør som udgangspunkt kunne give nøgletallene mønstre og man undgår derfor konklusioner ud fra enkeltstående tilfælde.

Ved analyse af nøgletallet WACC, indgår tallet "Ke", som er afkastkravet. (Forklaring ligger i afsnittet). Ved Ke benyttes Markedsrisikopræmien og Beta-værdien. Dog har vi ikke disse tilgængelig ved alle pengeinstitutterne og Ke vil derfor blive fastsat som 9 % ved gruppe 3 pengeinstitutter, og 7 % ved gruppe 2. Det må alt andet lige forventes at investorerne vil kræve et højere afkast ved at investere i gruppe 3 pengeinstitutter. Niveauet er sat ud fra egen tilvirkning på afkastkrav.

Markedsanalysen afgrænses til at være geografisk og demografisk orienteret, og er dermed ikke produktorienteret.

Afhandlingen skelner ikke specifikt mellem private- og erhvervskunder.

Vi ønsker kun at beregne på lønsomheden for AL, og vil derfor se det fra deres perspektiv. Den forretningsmæssige del for DAB vil blive udeholdt og det konkluderes derfor, at de ønsker at sælge deres afdeling i Hobro.

Vi udeholder lovgivning omkring begrænsninger for vækst fra tilsynsdiamanten, samt anden lovgivning i denne opgave, hvorfor åbningen af ny filial antages at leve op til lovmæssige krav indenfor sektoren. Kun kapitalgrundlagets påvirkning vil blive belyst vedr. krav fra finanstilsynet.

Vi vil kun vise påvirkning af kapitalgrundlaget for AL ved det 1. scenarie, da organisk vækst vil være en "mindre" investering, og derfor ikke have den store påvirkning af kapitalgrundlaget.

Vi vil ikke berøre de skattemæssige konsekvenser, der vil være i forbindelse med åbning/køb af nyt filial.

I forbindelse med åbning af ny filial ved organisk vækst, vil vi anslå engangsomkostninger ud fra tilgængeligt materiale, samt egen tilvirkning til prisniveau.

Ved udregning af lønsomheden på den 10-årige periode på begge scenarier, vil der ikke indgå inflation og lønstigninger ved udgifterne, da det vurderes at indtjeningsgrundlaget bør stige i samme takt, hvorfor niveauet foreligger ens hele perioden.

Præsentation af bankerne

Arbejdernes Landsbank

Fakta

Arbejdernes Landsbank blev stiftet i 1919 i København og er i dag et af de 10 største pengeinstitutter i Danmark. De har 70 filial, fordelt i hele landet hvor der er ca. 1.100 ansatte.

Det særlige ved AL er, at de er et aktieselskab – dog er de ikke børsnoteret. Deres hovedaktionær er primært fagbevægelsen, hvor der er få organisationer, som besidder en større del af bankens aktier. Disse organisationer er f.eks. Danske Metal, FOA, 3F og HK. AL har over 22.000 aktionærer.

Deres kundegrundlag består primært af privatkunder, mindre erhverv og faglige organisationer.

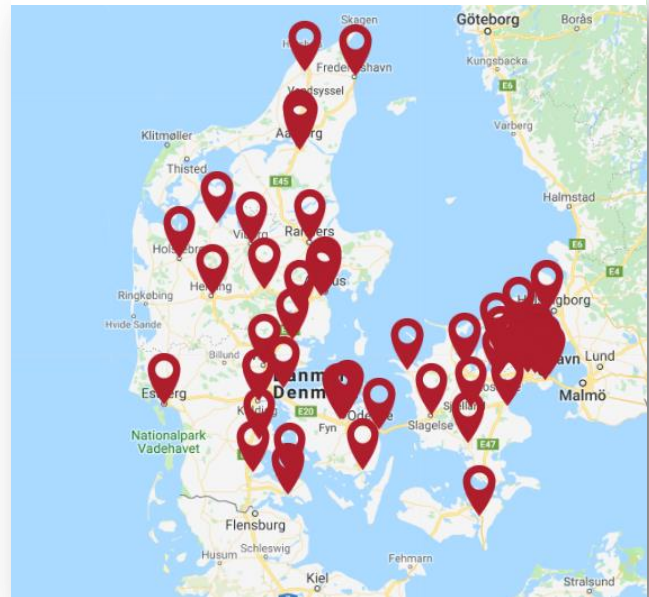
Organisation og ledelse / Strategi

Bankens Ledelse består af 2 personer i direktionen. Herunder er der en vicedirektør og længere nede i organisationen, finder man 9 direktører, med forskellige forretningsområder. (Se Bilag 1 - Organisationsdiagram, Arbejdernes Landsbank)

AL startede i 1919 ud med det formål at sikre fagbevægelsernes medlemmer i konflikter – dog er det i løbet af årene blevet et konkurrencedygtigt pengeinstitut, som nu håndterer og servicerer alle former for kunder.

AL ligger meget vægt på et højt service niveau, med stor beslutningskraft ude i filialerne. AL er for 9. år i streg blevet kåret til "Danskernes foretrukne bank", hvilket viser hvor deres fo-

Figur 2 - Filialkort AL



Kilde: www.al-bank.dk

kusområder ligger. De ønsker at drive en ansvarlig bank, med troværdighed og en solid økonomi. Målet er at rådgivning skaber værdi for kunden og at serviceniveauet hører til et af landets højeste (Arbejdernes Landsbank: Om os)

Hændelser

2013

AL overtager 3 filialer fra Østjydsk Banks filialer i Vejle, Horsens og Skanderborg og styrker derved sin konkurrencemæssige position i Øst- og Midtjyllandområdet. Omfanget på overtagelsen lyder på ca. 7.000 kunder, samt 22 medarbejdere. *”Aftalen er resultatet af et meget konstruktivt forhandlingsforløb med Østjydsk Bank, som vi gennem en årrække har haft en god dialog med. Vi har i fællesskab fundet frem til en god, ansvarlig løsning, som på den ene side hjælper Østjydsk Bank videre og samtidig bidrager til at indfri vores strategiske målsætninger om at udvide vores forretningsomfang og tilstedeværelse i det Øst- og Midtjyske. Der er ingen tvivl om, at vi har styrket forudsætningerne for, at Arbejdernes Landsbank kan fortsætte den stærke udvikling på privat- og erhvervskundeområdet, som vi de seneste år har gennemgået,”* siger Gert R. Jonassen, ordførende direktør i AL (Østbirk Avis: Arbejdernes Landsbank overtager tre filialer fra Østjydsk Bank, maj 2013).

2014

AL havde stor kundetilgang og med hjælp fra 7.000 kunder fra året før, fra Østjydsk Bank, runder banken nu 250.000 kundeengagementer. Trods den store kundetilgang er bankudlånene stagnerende, som følge stor lyst til hurtig gældsafvikling (AL: Årsrapport 2014, Ledelsesberetning).

2015

AL åbner 2 nye filialer i henholdsvis Ringsted og Holbæk, så de fortsat kan følge strategien, om at være tæt på privatkunderne.

2016

”Som en del af vores målsætning om at være tættest muligt på vores kunder i deres nærområder har vi igennem de seneste år arbejdet med forskellige, nye filialløsninger. Som eksempel på dette åbnede vi i foråret 2016 et „shopin-shop-“ rådgivningskontor i Skibby hos dagligvarebutikken Meny. En løsning, der gør det muligt at få personlig rådgivning i sit lokalområde,

uden at der behøver være en fuldt bemandet filial alle ugens dage. En fleksibel løsning for banken, men i høj grad også en fordel for borgerne og hele lokalområdet, som mange andre banker har valgt at forlade. ” – Citat Per Christensen, formand for bestyrelsen AL (AL: Årsrapport 2016).

2017

AL leverer det hidtil højeste resultat i bankens næsten 100-årige eksistens, som lyder på kr. 1.155,5 mio., hvilket er en fordobling af årets resultat i 2016. Resultatet har båret præg af god indtjening, øget kundetilgang, samt kursgevinster på salget deres aktier i ALKA forsikring.

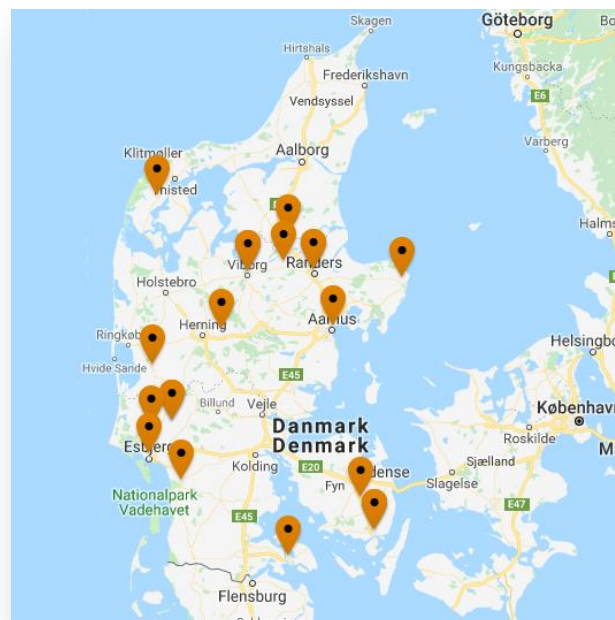
Danske Andelskassers Bank

Fakta

Danske Andelskassers Bank begyndte sit virke som pengeinstitut i 1970, efter at være stiftet i 1969. Banken blev stiftet af Foreningen Danske Andelskasser. Historien om andelskasser i Danmark går helt tilbage til 1915, hvor Outtrup Andelskasse blev stiftet som den første andelskasse. 1915 danner derfor også grundlag for andelskassen fødselsår og har derfor over 100 års historie (Andelskassen: Om Andelskassen).

Bankens hovedkontor ligger i Hammershøj. Der er i dag 14 filialer tilbage, et kundeservicecenter, tre erhvervscentre og et landbrugscenter som beskæftiger 319 ansatte. Alle filialerne er placeret i Jylland på nær to filialer på Fyn jf. kort nedenfor.

Figur 3 - Filialkort DAB



Kilde: www.andelskassen.dk

Organisation og ledelse / Strategi

DAB ledelse består af 2 personer i direktionen, der i fællesskab varetager direktionens opgaver. Den adm. direktør Jan Pedersen har ansvaret for afdelingerne og vicedirektøren Tomas Michael Jensen har ansvaret for stabene. (Se Bilag 2 – Organisationsdiagram, Danske Andelskassers Bank)

DAB's primære forretningsområde er privatkunder samt små og mellemstore erhvervskunder, herunder landbrug. Banken har en stærk lokal forankring og flertallet af kunderne bor, arbejder eller driver virksomhed udenfor de større byer i Jylland og på Fyn.

Banken lancerede i 2016 en ny strategi med navnet "Det Lokale Danmarks bank" og har samtidigt mottoet "sammen kan vi mere" (DAB: Årsrapport 2016, side. 62). Banken er derfor meget bevidst om, at bankens succes hænger sammen med lokalsamfundet og kundernes succes.

Hændelser

2013

DAB kommer i 2013 ud med et underskud på 380 mio. kr. før skat. Det negative resultat skyldes store nedskrivninger på i alt 524 mio. kr. DAB bliver af finanstilsynet påbudt at udarbejde en kapitalmæssig genopretningsplan for at reetablere deres kapital.

2014

DAB kommer ud med et overskud på 23 mio. kr. før skat. Ved at sælge afdelingen i Holstebro til Spar Nord Bank samt afhænde aktier i DLR-kredit fuldføres genopretningsplanen.

2015

DAB fejrer 100-års jubilæum. På dette tidspunkt har banken 20 filialer i Jylland og på Fyn, 373 medarbejdere og 100.000 kunder. Sidst på året i 2015 lykkedes det at gennemføre en aktieemission med et brutto provenu på 165 mio. kr. Dette gjorde DAB i stand til at udstede en obligation for 232 mio. kr. og dermed fuldføre størstedelen af bankens samlede kapitalplan. Tilførslen gjorde at DAB kunne foretage to delindfrielse af bankens statslige hybridlån.

2016

Ledelsen i DAB afviste i sommeren 2016 et købstilbud fra Spar Nord på 5 kr.pr aktie, hvilket var mere end en fordobling af aktiekursen (Finanswatch: DAB's bestyrelse takkede nej til købstilbud fra Spar Nord, november 2016). Fem filialer bliver samlet til to filialer, og dermed samlet 17 filialer i alt samt 351 medarbejdere.

2017

Flere filialer lægges sammen, så antallet af filialer er nede på 16 og medarbejderstaben er reduceret til 336. DAB havde i 2017 et overskud på 100 mio. kr. før skat, dog er det planen at DAB i første halvår i 2018 skal hente yderligere kapital, så de kan indfri det sidste af det statslige hybridlån og styrke bankens kapitalgrundlag yderligere (Ritzau: Danske Andelskassers Bank delindfrier størstedelen af sit statslige hybridlån, december 2017).

Regnskabs-/nøgletalsanalyse**ROE**

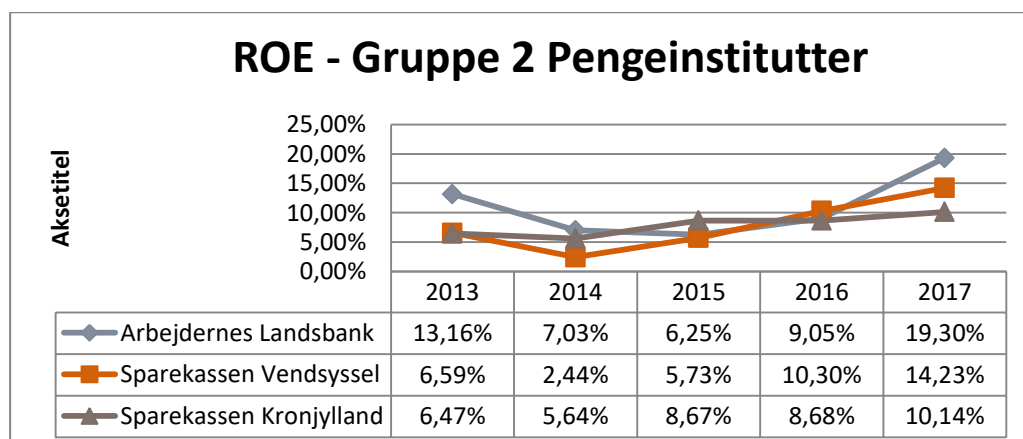
Nøgletallet ROE er en forkortelse af Return On Equity og betyder egenkapitalforrentning. Nøgletallet viser pengeinstitutternes evne til at forrente aktionærernes del af egenkapitalen. Tallet interesserer de fleste aktionærer sig for, da de ønsker at se hvor meget de kan forvente i afkast. Nogle aktionærer kan dog have andre interesser i investeringen, bl.a. ved at støtte op om banken pga. af lokalsamfundet, aktionærfordele eller lign. Nøgletallet kan også være med til at tillokke nye investorer.

Formlen for beregning af ROE ser således ud:

$$ROE = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Egenkapital}} * 100$$

ROE for gruppe 2

Tabel 1 - ROE for gruppe 2



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

Ovenstående graf viser egenkapitalens forretning (ROE) for gruppe 2 pengeinstitutterne. AL har i analyseperioden haft en svingende kurve, hvor ROE falder fra 13,16 % i 2013 til 6,25 %

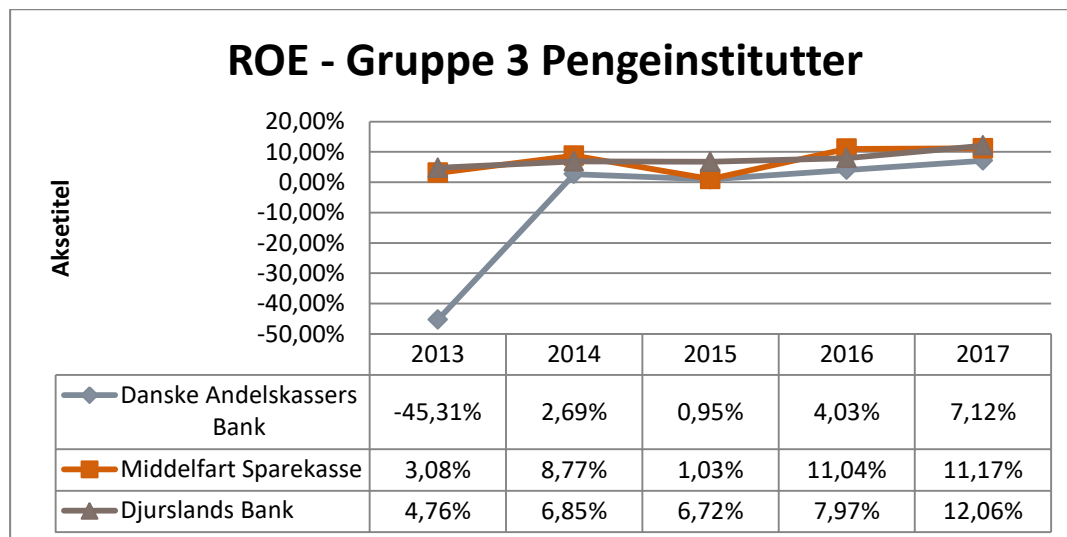
i 2015. Fra 2015 til 2017 stiger den fra 6,25 % til 19,30 %. Især stigningen fra 9,05 % i 2016 til 19,30 % i 2017 er en imponerende stigning i egenkapitalens forretning. I perioden er egenkapitalen steget med 72 %, hvilket bare gør stigningen i egenkapitalens forretning mere imponerende.

En af grundene til den store stigning er salget af ALKA forsikring, der påvirkede resultatet med mere end kr. 500mio.. Hvis man tager salget af ALKA forsikring ud af regnskabet for 2017, vil egenkapitalens forretning være 11,90%, og dermed stadig en stigning fra 2016. Dog vil det sige de skal levere noget ekstraordinært, for at opretholde egenkapitalens forretning fra 2017 i 2018.

AL ligger i 2013 og 2014 væsentligt over Peer-gruppen, og begge år ligger AL med en forretning af egenkapitalen som er næsten 100% højere end Peer-gruppen. I 2015 og 2016 performede Peer-gruppen bedre end AL, og i de to år ligger de en smule højere end AL-banken. I 2017 vender det igen, og AL performer igen bedre end Peer-gruppen. Det på trods af at Peer-gruppen faktisk klarer sig noget bedre i 2017 end de foregående år.

ROE for gruppe 3

Tabel 2 - ROE for gruppe 3



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

Ovenstående graf viser egenkapitalens forretning (ROE) for gruppe 3 pengeinstitutterne. DAB har i analyseperioden 2013-2017 haft en stigende ROE. Fra hele -45,31 % i 2013 til 7,12 % i 2017. Tager man højde for at egenkapitalen samtidig er steget med 68 % i perioden,

er det en endnu mere imponerende stigning DAB har haft. For når egenkapitalen forøges, vil det gøre det sværere at øge egenkapitalforrentningen.

Baggrunden for stigningen er ikke nettorenteindtægterne, der i analyseperioden er faldet med 27 %. Stigningen skyldes til gengæld at gebyr- og provisionsindtægterne er steget med 19 %. Udgifterne til personalet er faldet med 14 %. Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender er faldet med hele 92 % i perioden, fra i 2013 at være på kr. 524mio til i 2017 kr. 41mio., et fald på kr. 483mio.. Årets resultat er i perioden steget med kr. 466mio.. Hvis man derfor isolerer nedskrivningerne fra regnskabet, vil man opleve et fald i årets resultat på kr. 19mio..

DAB ligger i perioden væsentligt under Peer-gruppen. I 2017 som var DAB's bedste år i analyseperioden, ligger den stadig på 4,5 procentpoint under Peer-gruppen. Peer-gruppen har dermed formået at forrente egenkapitalen bedre i hele perioden end DAB. I fremtiden vil pengeinstitutterne blive stillet overfor endnu større krav til solvensen, og DAB skal derfor kæmpe endnu mere for at leve op til både lovkravene og samtidig indfri forventningerne til forrentningen af egenkapitalen, der kun bliver sværre jo højere krav der kommer til egenkapitalen (Finanswatch: Erhvervsminister følger risikoråd halvdelen af vejen – banker får nyt kapitalkrav, marts 2018).

ROA

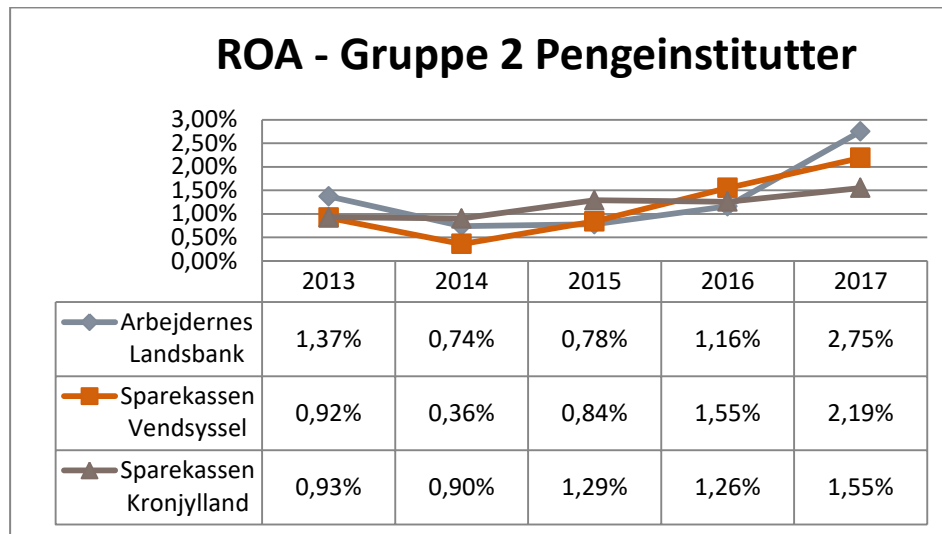
I forbindelse med, at vi kigger på ROE er det naturligt også at kigge på nøgletallet ROA, som beskriver bankens forrentning af den investerede kapital (aktivmasse). ROA giver en indikation af hvor god virksomheden er til at tjene penge på både egenkapitalen og fremmedkapitalen. Man skal dog være opmærksom på, at ROA ikke tager højde for hvordan fordelingen mellem egenkapitalen og fremmedkapitalen.

Formlen for beregning af ROA ser således ud:

$$ROA = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Balancesum}} * 100$$

ROA for gruppe 2

Tabel 3 - ROA for gruppe 2



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

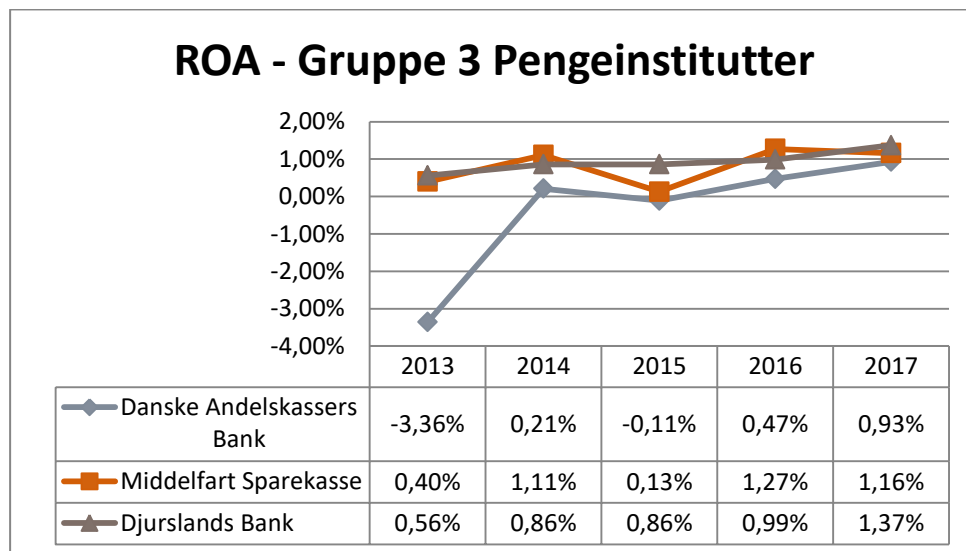
Ovenstående graf viser den investerede kapitals forretning (ROA) for gruppe 2 pengeinstitutterne. AL's udvikling har i analyseperioden haft en svingende kurve, med en positiv udvikling de senere år. Fra i 2013 til 2014 at opleve et fald fra 1,37 % til 0,74 %, har AL siden 2014 haft en stigende kurve i afkastningsgraden. Fra 0,74 % i 2014 er den steget til 2,75 % i 2017, alene fra 2016 til 2017 er der en kraftig stigning på 1,59 procentpoint. En stigning på hele 271 % i perioden.

I perioden er balancen steget med over 25 %. En af årsagerne til stigningen i balancen er at udlån og tilgodehavender er steget med kr. 3,9mio, hvilket udgør 40 % af stigningen. Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker er steget med kr. 4,0mio i perioden, og aktiver tilknyttet puljeordninger er steget med kr. 2,1mio. i balancen. Når man har en ROA der stiger og balancen samtidig også stiger, må nettoresultatet derfor være steget betragteligt de senere år. Dette bliver også beskrevet i ROE.

AL ligger i 2013 0,44 procentpoint højere og dermed mere end 48 % over Peer-gruppen, og dermed et godt stykke over. I 2014 er forspringet kun 0,11 procentpoint mere end Peer-gruppen. I 2015 og 2016 overhaler Peer-gruppen AL, med henholdsvis 0,29 og 0,25 procentpoint. Til gengæld kommer AL buldrende i 2017, og ligger hele 0,88 procentpoint over Peer-gruppen

ROA for gruppe 3

Tabel 4 - ROA for gruppe 3



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

Ovenstående graf viser den investerede kapitals forretning (ROA) for gruppe 3 pengeinstitutterne.

DAB har over den samlede periode udviklet sig positivt. DAB's ROA er steget betragteligt med 3,57 procentpoint, fra katastrofale -3,36 % i 2013 til 0,93 i 2017. Dermed er forholdet mellem aktiverne og nettoresultatet forbedret væsentligt.

DAB's balance er i perioden faldet med 4,6 %. En af de store grunde til faldet i balancen, er at udlån og andre tilgodehavender er faldet med 582mio., hvilket svarer til 110 % af faldet og dermed udgør denne post mere end selve faldet på balancen. En anden ting som også er værd at nævne, er grunde og bygninger som er faldet med 40,3 % i perioden 2013-2017. Med faldet i balancen, og en stigning i resultatet vil man derfor hurtigt se en stigning i ROA.

DAB ligger væsentligt under Peer-gruppen i 2013. Peergruppen har dette år 0,48 og DAB ligger derfor hele 2,88 procentpoint under gruppen. I 2014 får DAB rettet op, og stiger med hele 3,16 procentpoint og ligger 0,78 under Peer-gruppen. I 2015 får DAB et lille tilbagefald, og slutter året i med en ROA på -0,11. Peer-gruppen oplever dog samtidig også et fald, så DAB haler ind på gruppen og ligger kun 0,61 procentpoint efter dette år. I 2016 og 2017 oplever DAB en stigning i ROA, og stiger med samlet med 1,04. Peer-gruppen oplever samtidig også en samlet stigning disse år, dog er DAB i 2017 kun 0,34 procentpoint efter Peer-

gruppen. Ved at balancen er faldet, og resultatet samtidig er steget i analyseperioden, har DAB indhentet på Peer-gruppen i perioden.

ICGR

Siden finanskrisen har det været sværere for pengeinstitutterne at få adgang til kapitalfremskaffelse, hvilket medfører, at de er nødt til at have et solidt kapitalgrundlag i dag, for kunne konkurrere på markedet. ICGR fortæller noget om en banks evne til at få kapitalen til at arbejde – altså forøge egenkapitalen ved egen drift.

Nøgletallet er vigtig at analysere på, da det fortæller lidt om hvor bankerne er på vej hen, og om de samtidig stadig kan få kapitalen til at arbejde i en branche, der formodentligt vil blive skærpet yderligere, med krav om kapitalforhold.

Ligeledes er ICGR vigtig for vækstmulighederne for pengeinstitutterne, idet det også fortæller hvor meget de kan stige øge deres udlån med inden de begynder at tære på egenkapitalen.

ICGR opgøres som en procentsats og bør være positivt. Hvorvidt tallet skal være højt eller lavt, kommer helt an på pengeinstituttets strategi. ICGR bør dog som minimum være tilsvarende markedsrenten + den årlige renteudgift til indlånskunder, så balancen beholdes uændret.

I følgende analyse af de DAB og AL vil sammenligningsgrundlaget selvfølgelig være overfor Peer-Grupperne, men herudover vil der også blive sammenlignet med markedsrenten + 0,5 % i indlånsrente til kunderne. Dette vil give et billede af om pengeinstitutterne følger det niveau, som de minimum bør være på.

Inflationen er vist på følgende figur:

Figur 4 - Årlig inflation

Forbrugerprisindeks, gennemsnitlig årlig inflation (1900=100) efter type og tid

	2013	2014	2015	2016	2017
Årsstigning i procent	0,8	0,6	0,5	0,3	1,1

Kilde: www.statistikbanken.dk

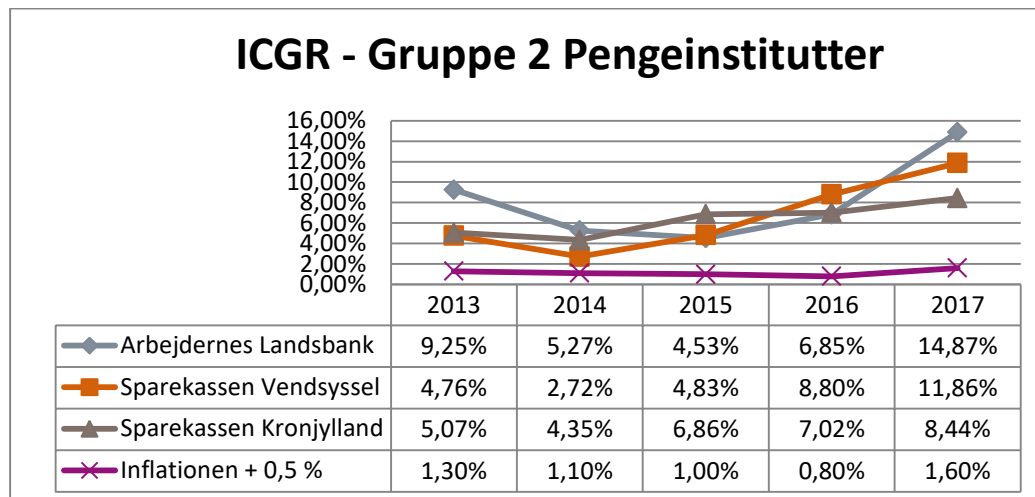
Der er flere måder at beregne ICGR på, dog har vi valgt den nedenstående metode som lyder således:

$$\text{ICGR} = (\text{Nettoresultat-Udbytte})/\text{Egenkapitalen}$$

Denne formel minder om ROE. Forskellen på denne formel og ROE er at man i ICGR fratrækker udbytte til investorer i denne – hvilket betyder, at ved de pengeinstitutter der ikke har betalt udbytte, vil ICGR være det samme som ROE.

ICGR for Gruppe 2

Tabel 5 - ICGR gruppe 2



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

Ovenstående graf, viser at AL i perioden fra 2013-2017 ikke har kontinuerligt niveau i ICGR. 2013 starter rigtig højt på 9,25 %, hvorefter den falder til 5,27 % og holder et nogenlunde niveau derfra. Sammenligner man med minimumsniveauet, som er inflationen + indlån, så ligger AL et solidt niveau over, og dette er trods de har udloddet udbytte i hele perioden.

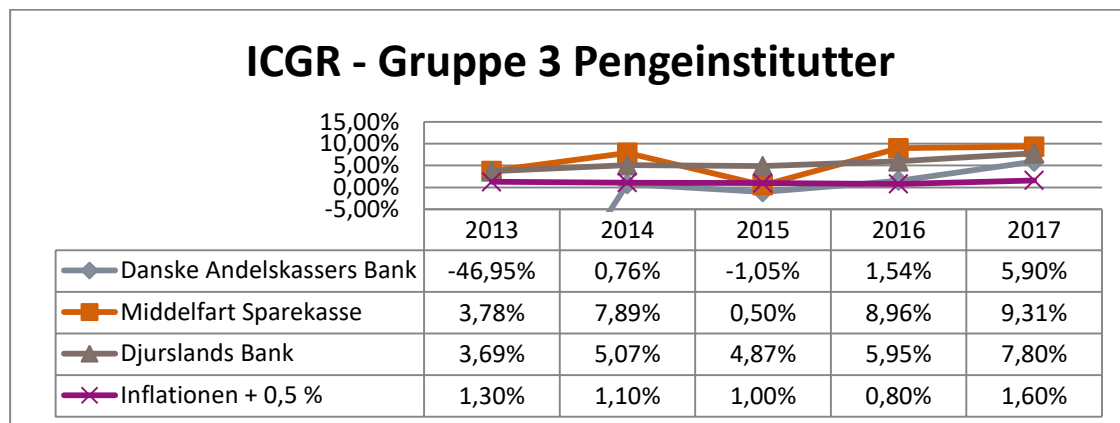
Udbyttet er størst i 2017, hvor ICGR ligeledes ligger på det højeste niveau, hvilket tyder på at AL i 2017, har leveret et bedre resultat end de resterende år. Dog er det tidligere blevet informeret at AL har solgt ALKA og derfor har genereret et stort resultat. Foruden 2017, har AL det største ICGR i 2013. Kigger man i årsrapporten, kan man også se, at egenkapitalen er mindre i 2013, men nettoresultatet er betragteligt større i forhold til de efterfølgende år, hvorfor det påvirker ICGR i den positive retning. En af årsagerne til AL's faldende resultat fra 2013 til 2014, kan være fordi AL's har haft inspektion fra finanstilsynet i 2014, som medførte en række nedskrivninger, hvorfor man også har udloddet mindre udbytte end det forgangne år.

Sammenligner man AL med Peer-Gruppen, kan man se at, grundet det gode resultat i 2013, starter deres ICGR ud med at ligge på et betragteligt højere niveau. Dog er de fra 2015 og

frem et niveau under de andre. Dog har hverken Sparekassen Kronjylland eller Sparekassen Vendsyssel udloddet udbytte i hele den 5-årige periode. Den niveaumæssige forskel på AL og Peer-Gruppen, er ikke markant, hvorfor det vurderes at AL har været fint i stand til at forøge egenkapitalen ved egen drift.

ICGR for gruppe 3

Tabel 6 - ROA gruppe 3



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

Hvis man ud fra ovenstående graf kigger på ICGR for DAB, kan man tydeligt se at nøgletallet bærer præg af nogle år med dårlige resultater. I 2013 er ICGR -46,95 %, så generelt dannes på baggrund af et negativt resultat på ca. kr. 380 mio. Dette skyldes primært at man har haft manglende renteindtægter, hvis man sammenligner med de forgangne år – herudover at nedskrivninger på udlån og tilgodehavender øget. Den manglende indtjening på renteindtægter, skyldes jf. ledelsesberetningen en manglende efterspørgsel på udlån og tabet dækkes via egenkapitalen.

2014 viser en ICGR på 0,76 %, idet DAB nu har vist et positivt resultat, som dannes på baggrund af sammenlægning af filialer, og lavere nedskrivninger end det forgangne år. Vi skal frem til 2017, hvor DAB leverer et ICGR, der er tilfredsstillende.

Hvis man sammenligner ICGR for DAB med inflationen + indlånsrenten, har de i den første del af perioden, ligget lavere end niveauet, hvilket vurderes ikke tilfredsstillende. 2016 og 2017, ligger DAB højere end inflationen, hvilket viser tegn på bedre nøgletal og de evt. er på vej ud af ”krisen”.

Sætter man DAB overfor Peer-gruppen, kan man se at de konsekvent har ligget på et lavere niveau, igennem hele perioden. Både Middelfart Sparekasse og Djurslands Bank ligger med et ICGR på minimum 3 % i hele perioden, bortset fra 2015, hvor Middelfart Sparekasse kun leverer ICGR på 0,5 %. Som udgangspunkt ligger Djurslands Bank mest stabilt, samt de har udloddet udbytte i hele perioden.

Det kan ud fra ovenstående konkluderes at DAB, har været nødt til at tære på egenkapitalen, for at inddække negative resultater. Resultaterne har ligeledes resulteret i et lavere ICGR end sammenlignelige pengeinstitutter. Dog vurderes det at DAB, efter nogle positive resultater, kan levere ICGR på samme niveau som Peer-Gruppen.

WACC

En stor del af pengeinstitutternes indtjening, bliver genereret af renter på udlån. Dog skal pengeinstitutterne selv sørge for finansiering af midlerne, til at låne ud til kunderne – ligesom alle andre butikker selv skal stå for indkøb af de vare de sælger videre. Forskellen mellem den rente som bankerne selv finansierer til og det kunderne betaler, bliver marginalen på deres produkt, og herved deres indtjening. Der er selvfølgelig også andre udgifter, der skal tages i betragtning inden man reelt set kan se hvad et pengeinstitut tjener. Dette er f.eks. faste udgifter som IT, personale og husleje.

Nøgletallet WACC, fortæller hvordan man beregner den gennemsnitlige lånerente, som pengeinstituttet betaler. WACC står for Weighted Average Cost of Capital of new funds. Nøgletallet beregner kostprisen for pengeinstituttets lånte midler. Nøgletallet er et interessant at kigge på, da det fortæller lidt om hvor konkurrencedygtige pengeinstitutterne er. Jo lavere de selv kan låne penge, jo lavere bliver prisen til kunden, i et konkurrencepræget marked. Nøgletallet kan ligeledes være med til at bekræfte argumenter for, hvordan det forventes at AL kan sætte deres indtjening på nye kunder ved både scenarie 1 og scenarie 2.

I det kommende vil vi analysere på WACC for de 3 ”Gruppe 2” Pengeinstitutter og de 3 ”Gruppe 3” Pengeinstitutter. Dette vil være med til at danne et billede af henholdsvis DAB’s og AL’s nuværende konkurrencesituation på markedet.

Formlen beregnes således:

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

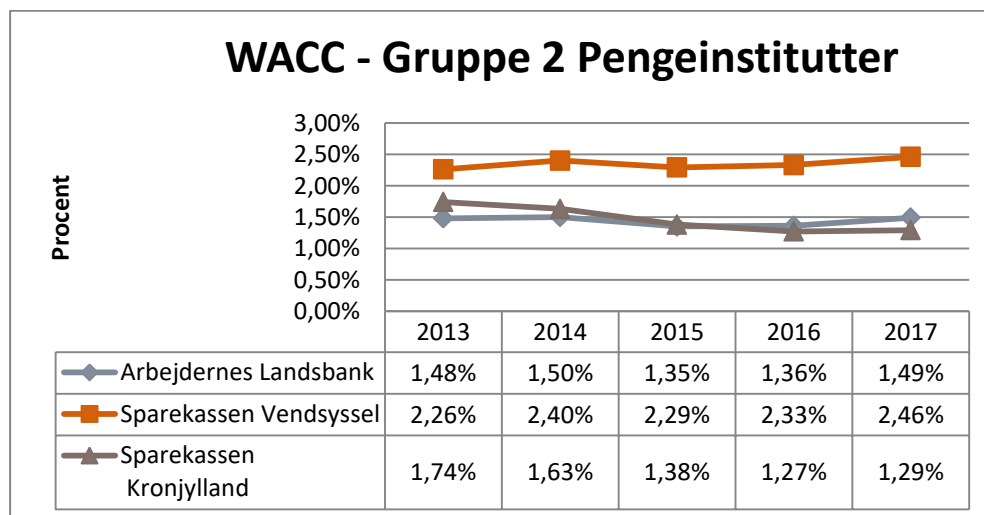
- Kd = Udgifter mod bankens rentebærende poster
- T = Selskabsskatten. Opgjort til 22 %.
- L = Forholdet mellem pengeinstitutts balance – altså aktiver og passiver
- Ke = Kundernes afkastkrav: Risikofri rente + $Beta \cdot (\text{Markedsrisiko} - \text{Risikofri rente})$
= CAPM

Første del af WACC er kd . Den fortæller noget om bankens rentebærende omkostninger til fremmedkapitalen. Hvis kd er høj, i forhold til konkurrerende banker, kan det tyde på at deres risiko ligeledes er højere.

Den anden del af formelen er ke , som oversat betyder ”afkastkrav”. Den er bygget op af CAPM modellen, som er vist i ovenstående formel. Vi har i afgrænsningen forklaret af afkastkravet for ”Gruppe 2” pengeinstitutterne vil blive opgjort til 7 % og for ”Gruppe 3” pengeinstitutterne vil den blive opgjort til 9 %.

WACC for ”Gruppe 2”

Tabel 7 - WACC gruppe 2



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

Ser man isoleret på WACC for AL, ligger de med et gennemsnitligt WACC under 1,5 %. Der er ikke de store udsving på nøgletallene for dem, hvilket giver dem mulighed for at kunne prisfastsætte nogenlunde jævnt overfor kunderne.

Sammenligner man WACC for AL, mod Peer-Gruppen, kan man se de også ligger ganske komfortabelt. Fra 2013-2015 ligger de under begge konkurrenterne, dog falder Sparekassen Kronjylland fra 2016-2017, så de ligger på samme niveau som AL. Sparekassen Vendsyssel derimod ligger i gennemsnit næsten 1 % højere på WACC set i forhold til AL og Sparekassen Kronjylland. Kigger man i deres regnskab kan man også se, at Sparekassen Vendsyssel ligger med relativt høje renteudgifter, i forhold til balancen, hvorfor WACC bliver højere.

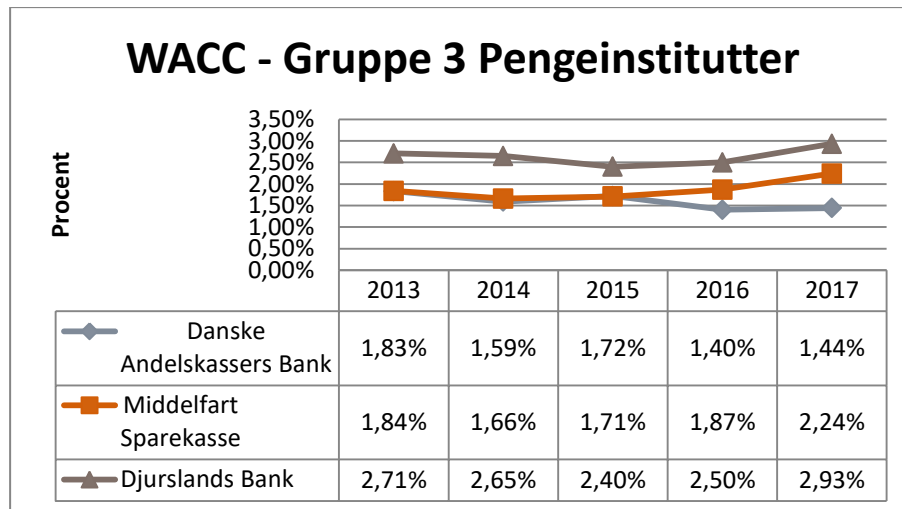
Det vil sige at hvis AL, måler sig med andre Gruppe-2 pengeinstitutter og de ofte konkurrerer med dem, vil de kunne tilbyde et ligeså billigt produkt, eller billigere, hvor de så vil have en konkurrencemæssig fordel.

Man skal i ovenstående selvfølgelig være opmærksom på, at dele af WACC er antaget, og jeg tænker her på K_e (afkastkrav), som på forhånd er fastsat til 7 % for alle 3 pengeinstitutter. Optimalt vil der være forskel på afkastkravet, idet beta og markedsrisikopræmien bør være forskellig på de 3 pengeinstitutter.

Det skal dog nævnes at, i Peer-Gruppen er AL det største pengeinstitut, hvorfor de antageligt ville have et lavere afkastkrav end både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel, da deres aktie må anses for at være mere likvid og risikofri og derfor have en lavere beta og lavere afkastkrav fra investorerne. Dette taget i betragtning bør AL's WACC være lavere end fremvist på grafen, hvilket blot understreger den konkurrencemæssige fordel for AL yderligere.

WACC for ”Gruppe 3”

Tabel 8 - WACC gruppe 3



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

Ser man isoleret på WACC for DAB, ligger de nogenlunde jævnt alle 5 år, dog har de et mindre fald i WACC i 2016 og 2017. Dette skyldes primært, at DAB's nøgletal viser en betragtelig stigning i egenkapitalen og et fald i renteudgifterne, hvilket alt andet lige påvirker WACC positivt, dvs. at den falder. Dette skyldes primært at gælden til den statslige hybride kernekapital blev nedbragt fra kr. 400 mio. til ca. kr. 120 mio., hvorfor renteudgifterne af denne nu mærkes.

Sammenligner man dem med de 2 andre pengeinstitutter, ser man at de fra 2013-2015 ligger på helt samme niveau som Middelfart Sparekassen, men betragteligt lavere end Djurslands Bank. I 2016 og 2017, falder WACC for DAB derimod, hvor den stiger ved henholdsvis Middelfart Sparekasse og Djurslands Bank.

Dette betyder at de vil have en konkurrencemæssig fordel overfor de 2 angivne pengeinstitutter i Gruppe 3. Man kan dog se at hvis man sammenligner niveauet i Gruppe 2 og Gruppe 3, ses der et mønster i at pengeinstitutterne i Gruppe 3, generelt finansierer sig dyrere end pengeinstitutterne i gruppe 2.

Igen skal det dog siges, nøgletallet ikke nødvendigvis er helt retvisende, da afkastkravet er fastsat til 9 % på de 3 pengeinstitutter. Som man kan se i analysen for ROE, har DAB været i nogle turbulente år, rent likviditetsmæssigt, samt haft meget negativ omtale i medierne, hvor-

for man godt kan argumentere for at deres Beta og Markedsrisiko kunne være højere end konkurrerende pengeinstitutter, hvorfor WACC vil blive påvirket negativt og derfor stige.

Delkonklusion – Regnskabsanalyse

Efter gennemgang af regnskabsanalysen og de 4 ovenstående nøgletal, kan der konkluderes følgende: AL er et velkonsolideret pengeinstitut, som i den sidste 5-årige periode har leveret stærke resultater, som også med et ekstraordinært salg af ALKA har givet dem et resultat væsentligt større end de resterende Gruppe 2 pengeinstitutter i Peer-Gruppen. De er generelt gode til at forrente deres egenkapital og de er ligeledes særdeles konkurrencedygtige på prisen, når man kigger på de resterende sammenlignelige pengeinstitutter.

DAB har igennem en årrække haft svært ved at forrente egenkapitalen, som følge af hårde nedskrivninger og negative resultater. Dette betyder at de har været nødsaget til at tære på egenkapitalen og har derfor haft svært ved at efterleve kapitalkravene. Dog er de kommet bedre efter det, igennem de seneste år, med mindre dog positive resultater. Dog er de nødt til, stadig at styrke sig, for at kunne være konkurrencedygtige mod sammenlignelige pengeinstitutter.

Markedsanalyse og konkurrentanalyse

Markedsanalyse

I det følgende vil vi lave en markeds- og konkurrentanalyse, for at finde data der senere vil ligge til grundlag for, hvordan vi fastsætter forskellige vilkår i de 2 scenarier omkring åbning af filial eller opkøb af filial.

Markedsanalysen vil bestå af 3 dele, demografi og aldersfordeling, gennemsnitlig indkomst og uddannelsesniveau. Den primære kilde vil som udgangspunkt være Danmarks Statistik. Dette synes at være en valid kilde, da det formodes at der ikke vil være nogen interesse for dem, at levere forkert data. Disse 3 parametre er sat for, at give et endeligt billede af det forventede kundeomfang i området, samt om disse passer ind i den målgruppe man søger i AL.

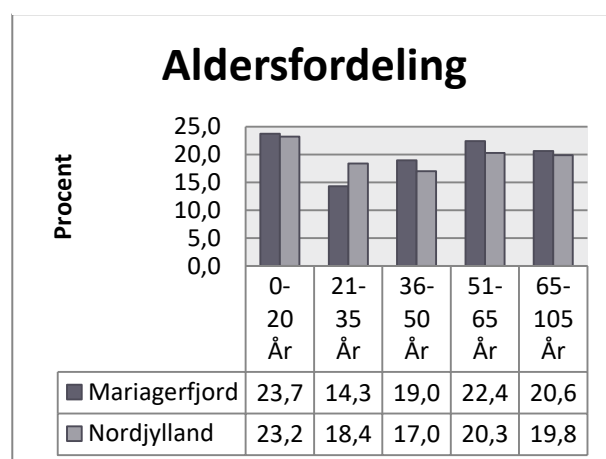
Ligeledes vil der blive taget udgangspunkt i Mariagerfjord-området, idet ønskede data i Hobro postnummer ikke er tilgængeligt ved Danmarks Statistik. Det kan derfor diskuteres hvorvidt datagrundlaget vil være helt retvisende for analysen, dog udgør befolkningstallet for Hobro postnummer ca. 50 % af den samlede befolkning i Mariagerfjord-området. Dette vurderes som en markant andel af den samlede data, samt hele Mariagerfjord ligeledes vil være et potentielt interessant område for AL at være konkurrencedygtige på.

Herudover vil der være et sammenligningsgrundlag, som vil være Region Nordjylland, for at sikre os, at der ikke er noget ekstraordinært afvigende ved Mariagerfjord-området.

Demografi og aldersfordeling

Tabellen for aldersfordelingen viser nogle forskellige aldersgrupper, primært baseret på forskellige livsløbsfaser. Dette vil være med til at bestemme hvilken kundegruppe AL kan forvente at håndtere når de åbner eller opkøber en filial i Hobro. Herudover kan det bruges til at kigge på om man rammer den ønskede målgruppe, som AL vil appellere til.

Tabel 9 - Aldersfordeling



Kilde: egen tilvirkning af pba. www.danmarkstatistik.dk

Sammenligner man Mariagerfjord med

Nordjylland i aldersgruppen 0-20 år, ligger procentfordelingen meget tæt, hvilket giver et billede af hjemmeboende unge udgør den samme del som resten af Nordjylland.

Kigger man på aldersgruppen fra 21-35, som typisk er alderen hvor man er i gang med videregående uddannelser og lige påbegyndt at stifte familie, kan man se at Mariagerfjord har 4,1 % mindre i denne aldersgruppe, sammenlignet med resten af Nordjylland. Dette bærer tydeligt præg af, at der i Mariagerfjord ikke er uddannelsesmuligheder for f.eks. længere videregående uddannelser. En tydelig tendens i denne aldersgruppe er, at man bosætter sig i større byer, hvor der er mulighed for universiteter og jobmuligheder ved større firmaer, som f.eks. København, Aarhus, Odense og Aalborg.

Aldersgruppen 36-50 år vil typisk være den aldersgruppe hvor man finder den klassiske kernefamilie, hvor begge forældre har arbejde og børnene bor hjemme. Her kan man se at Mariagerfjord har 2 % flere i denne aldersgruppe end i resten af Nordjylland. Dette kan godt give et billede af, at dem har været færdige med at studere, vender tilbage til eksempelvis Hobro og slår sig ned, stifter familie og finder arbejde. Denne kundegruppe kan have et rigtig stort indtjeningspotentiale for AL, da man typisk i denne alder finder førstegangskøbere af ejerboliger. Denne aldersgruppe vil ligeledes have en tendens til at have flere produkter, såsom boliglån, billån og kassekreditter, da man typisk ikke har været på arbejdsmarkedet længe nok til at have anskaffet sig en større formue. Ligeledes er denne kundegruppe særlig relevant for livsforsikringer og andre forsikringsprodukter.

51-65 årige er primært den aldersgruppe der typisk har lavere gæld i ejendommen, indkomstniveauet på sit højeste, samt fraflyttede børn. Dog er det også denne gruppe, typisk vil have flere ejendomme, som for eksempel sommerhus og forældre køb. I Mariagerfjord udgør denne aldersgruppe 22,4 %, hvorimod den kun udgør 20,3 % i resten af Nordjylland. Dette er en særlig interessant og attraktiv målgruppe og kan blive yderligere populær i forbindelse med skærper af kapitalkravene fra finanstilsynet, idet en lav gældsætning giver lavere risiko, samt formuende kunder med investerbare midler, giver et godt indtjeningsgrundlag uden nogen risiko. Kunderne i denne aldersgruppe er generelt bedre ratet internt i bankerne, hvilket medfører en lavere kapitaldækning, som i sidste ende kan give en højere indtjening på kunden (tillært viden HD2 – Fag: Finansiell Risikostyring).

Den sidste aldersgruppe indeholder 65-105 årige, der er i "nedsparingsalderen". Denne aldersgruppe vil typisk være en der medfører høje indlån, lav risiko og øget arbejde fra medarbejderne i forbindelse med, at denne generation på nuværende tidspunkt har begrænsede digitale kompetencer (antageligt pga. egen erfaring). Dette er en målgruppe, som der nødvendigvis ikke vil give et stort indtjeningsgrundlag, den kan dog være nødvendig i form af fremskaf-

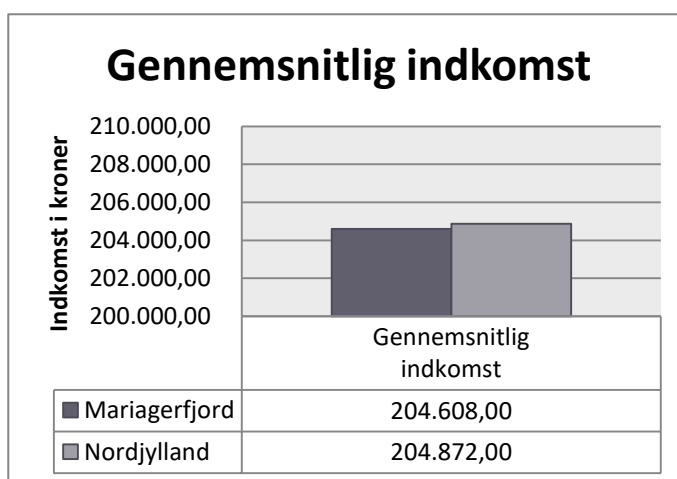
felse af kapital ved indlån. Sammenligner man Mariagerfjord med resten af Nordjylland, ligger denne fordeling meget tæt med kun en forskel på 0,8 %. Dette betyder at man fra AL's synspunkt kan forvente at få en almindelig tilgang af "den ældre generation" ved at placere sig i Hobro.

Med udgangspunkt i ovenstående, vil AL kunne forvente at tiltrække en større del af den "modne" målgruppe, som indeholder kernefamilien og den formuende kunde, fremfor begrænset tilgang af unge kunder under videregående uddannelser ved at placere sig i Hobro. Man kan dog argumentere for at aldersfordelingen formodentlig kunne være anderledes, hvis man kun havde analyseret på Hobro by, fremfor hele området omkring Mariagerfjord, som også tager mange mindre omkringliggende byer med. Dette skal selvfølgelig tages i betragtning ved evt. opstart af afdeling i Hobro. Rent beliggenhedsmæssigt tyder det dog ikke på at AL er bange for, at finansiere ejendomme i udkanten af Danmark, samt de mindre omkringliggende byer i Hobro, når man ser deres nye "filial-løsning" der hedder Shopin-Shop, som er belyst i den tidligere præsentation af banken. Dette bærer tydeligt præg, af at man ønsker at kunne tilbyde rådgivning til kunderne i udkants Danmark. Dog skal det tages i betragtning at citatet omkring den nye filialløsning, kommer fra en ansat i AL, som muligvis vil pynte mere på produktet, end den objektive seer.

Gennemsnitlig indkomst

Tabel 10 her viser den gennemsnitlige indkomst pr. indbygger i henholdsvis Mariagerfjord og Region Nordjylland. Denne skal danne et billede af hvor indtjenende kunder AL kan forvente, at skulle servicere i den nye filial. Figuren kan ligeledes bruges til at analysere videre på ovenstående aldersfordeling af området.

Tabel 10 - Gennemsnitlig indkomst



Kilde: egen tilvirkning af pba. www.danmarkstatistik.dk

Kigger man på Mariagerfjord tjener den gennemsnitlige indbygger 204.608,00 kr. i gennemsnit, hvorimod den gennemsnitlige indbygger i region Nordjylland ligger på 204.872,00 kr. om året før skat. Dette tal er næsten identisk og der er ikke den store forskel i indkomsten.

Der hvor det synes interessant, er at aldersgruppen fra 36-65, som burde være den aldersgruppe med den højeste indkomst, er betragteligt større i Mariagerfjord end i Resten af Nordjylland. Forklaringen på den tætte indkomstfordeling, kan have noget at gøre med at antallet af pensionister og unge mellem 0-20 år ligeledes er større i Mariagerfjord end i resten af Nordjylland, hvorfor indkomsten muligvis bliver udlignet. Yderligere kan man bruge denne gennemsnitlige indkomst til at understrege, at der på baggrund af tallets størrelse ikke er noget alarmerende ved at etablere sig i dette område.

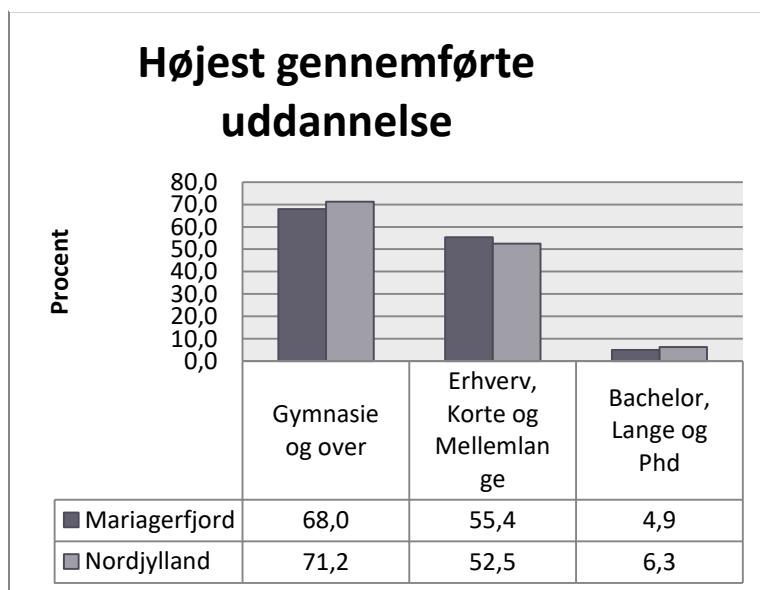
Uddannelsesniveau

Denne figur viser en procent fordeling af højest gennemførte uddannelser.

Dette er med til at danne et billede af hvilke kunder man forventer at arbejde med i Hobro, samt hvordan man evt. markedsføringsmæssigt skal agere ved opstart.

Den første kolonne viser et generelt billede af hvor mange der har gennemført en gymnasial, tilsvarende eller længerevarende uddannelse.

Tabel 11 – Højest gennemførte uddannelse



Kilde: egen tilvirkning af pba. www.danmarkstatistik.dk

Procentdelen er udregnet efter antallet af indbyggere der har gennemført en uddannelse.

Ser man på mariagerfjord, så er 68 % af dem der har gennemført en uddannelse, enten en gymnasial uddannelse eller længere, hvorimod procentdelen i resten af Region Nordjylland ligger på 71,2 %. Dette kan have noget at man i Mariagerfjord har en større del af unge under 20 år gammel, som stadig er under uddannelse, og derfor ikke har gennemført uddannelsen endnu. Herudover hænger det meget godt sammen med at den gennemsnitlige indkomst er en smule lavere i Mariagerfjord i end samlet af Region Nordjylland.

Går man lidt dybere i uddannelsesniveauet og kigger på 2. kolonne, som viser procentdelen af dem der har taget en erhvervsfaglige, kort videregående og mellemlang videregående uddannelse. Her kan man se at procentdelen for Mariagerfjord er større end for resten af Nordjyl-

land. Dette betyder, at AL muligvis kan forvente en lidt større andel af kunder i dette uddannelsesniveau, end hvis de placerede sig andre steder i Nordjylland.

Kigger man derimod på personer der har gennemført, bachelor, længere videregående og Ph.d., ligger man lavere i Mariagerfjord end i resten af Nordjylland. Dette kan, som også beskrevet tidligere, have noget at gøre med, at der ikke er nogle universiteter i Mariagerfjord og man derfor ikke tiltrækker det kundesegment der har gennemført en uddannelse af dette niveau, i samme omfang som de større byer, som har de store erhverv beliggende.

Med det uddannelsesniveau der foreligger i Mariagerfjord, vil det passe meget godt ind i filosofien ved AL. Dvs. at man ikke nødvendigvis kun ønsker kunder med højest mulige uddannelser, men derimod også ønsker at rådgive ”arbejderklassen” og middelklassen i samfundet.

Forventet kundesegment ved åbning i Hobro

Ud fra ovenstående analyse af de 3 tabeller, danner det et billede af hvad AL, kan forvente sig ved at etablere sig i Hobro.

Analysen viser at Hobro i grove træk, minder meget om resten af det gennemsnitlige segment i region Nordjylland, dog med enkelte udsving. Kernefamilien og kunder i den formuende del af livsløbsfasen, er større i Mariagerfjord, end i resten er region Nordjylland, hvilket indikerer at man muligvis kan forvente, at et fokusområde vil ligge i denne alder.

Dog skal man ikke forvente sig, at kunderne i dette segment nødvendigvis har en større indkomst i dette område end i resten, da den gennemsnitlige indkomst ikke bærer præg af stor forskel. Dette kan ligeledes have noget, at gøre med at den gennemsnitlige fordeling af uddannelsesniveau, viser at der er en større del af kunder med erhvervsfaglige og kortere videregående uddannelser, hvorimod der er en mindre del med længere uddannelser. Dette hænger godt sammen med, at den gennemsnitlige indkomst ikke er højere i dette område.

Kigger man på ovenstående forventede kundesegment, og sammenholder det med måden AL ønsker at drive bank på, passer det umiddelbart godt ind. AL prioriterer nødvendigvis ikke formuende eller højtuddannede kunder højest, og ønsker generelt at være danskernes foretrukne bank (AL: Danskernes foretrukne bank – 9 år i træk, 2017). De slår meget på, at serviceniveauet er højt, lige meget hvad din status som kunde er. Herudover vil overtallet af erhvervsfagligt uddannede og dem med en kortere videregående uddannelse passe godt ind i

filosofien, som ”den arbejdende klasse” og dette vil derfor være et interessant område at bevæge sig ind på for AL.

Konkurrentanalyse

I Hobro findes der i dag 7 forskellige banker med en afdeling hver i byen. Alle afdelingerne er placeret i den centrale del af Hobro. Hvis man tager konkurrencesituationen i nærheden af Hobro, ligger Mariager 14km. væk fra Hobro, og her ligger 3 forskellige afdelinger, herunder Sparekassen Vendsyssel (tidligere Østjysk Bank), Sparekassen Kronjylland og Jutlander Bank. I Tjele 20km. væk fra Hobro ligger en afdeling af DAB. Derudover kan det nævnes at Jutlander Bank har flere afdelinger i Mariagerfjord-området. På baggrund af antallet af pengeinstitutter og afdelinger, kan man argumentere for at den primære konkurrenceform kan betegnes som monopolitisk konkurrence i Hobro.

Figur 5 - Konkurrenceformer

Konkurrenceformer					
Antal udbydere Graden af præference	1	2	En stor samt et antal små	Få store	Mange
Homogent marked (ingen præference)	Monopol	Duopol	Delvist monopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
Heterogent marked (nogen præference)		Differentieret duopol	Differentieret, delvist monopol	Differentieret oligopol	Monopolistisk konkurrence

Kilde: www.virksomhedsokonomi.dk

Monopolitisk konkurrence betyder at der er mange udbydere af, og at det er et heterogent marked, da kunderne har en præference for hvad de vælger. Prisen betyder noget for folks valg af pengeinstitut, dog er der en del andre ting, og dermed gør at folk har en præference for hvilken bank de skal vælge. Her kan nævnes tilliden til rådgiver, selve bankens rådgivningspolitik, servicen i den enkelte pengeinstituts afdeling betyder meget for mange folk, og kan være med til at kunderne ikke kun kigger på prisen, når de skal vælge hvilken bank de vil samarbejde med. Synligheden og støtten i lokalsamfundet, kan også være et punkt, der har betydning for kundernes valg af bank.

En anden faktor kunderne i dag, har fået fokus på er hvordan banken klarer sig etisk. Dette punkt har fået meget fokus de senere år, hvor nogle banker er kommet i en decideret ”shitstorm” på baggrund af sager som f.eks. hvidvask eller lign. Der er derfor mange pengeinstitut-

ter, som vælger at udgive rapporter om bæredygtighed, hvori der indgår oplysninger omkring finansiering af miljøvenlige virksomheder, samt man ikke ønsker at investere i virksomheder, som sælger våben og andre uansvarlige områder.

Vi har valgt lave en kort analyse af de forskellige pengeinstitutter i byen, som danner et godt og hurtigt overblik over konkurrencesituationen i byen. Størrelsen på de enkelte afdelinger, er antaget ud fra hvor mange medarbejdere der befinder sig i hver enkelt afdeling. Derfor kan der være forskelle på den reelle størrelse, vi mener dog det kan give en nogenlunde billede af situationen i byen, da alle pengeinstitutter efterhånden er blevet effektiviseret så meget, at man godt kan tage det som udgangspunkt. Dog med det i mente, at der kan være, deltidsjob, seniorordninger eller lign. også.

Vi har valgt at inddele pengeinstitutterne i tre grupper ud fra hvor store den enkelte bank er generelt, så man ser hvor stor bank der står bag den enkelte afdeling. De tre grupper bliver inddelt ud fra finanstilsynets størrelsesgruppering for 2018 (Finanstilsynet: Pengeinstitutternes størrelsesgruppering, december 2017). Pengeinstitutterne er inddelt efter størrelsen af den arbejdende kapital. Den arbejdende kapital er defineret som summen af indlån, udstedte obligationer, efterstillede kapitalindskud samt egenkapitalen.

Den følgende gennemgang af pengeinstitutter beliggende i Hobro, vil ligeledes blive kommenteret med baggrund i Figur 6, som er en undersøgelse foretaget af Voxmeter. Undersøgelsen viser villigheden fra kunderne, der ønsker at skifte pengeinstitutter målt på en procentdel af de samlede kunder. Undersøgelsen er meget relevant for konkurrencesituationen, idet det kan være med til at fastsætte hvor mange kunder AL kan forvente at øge deres portefølje med, såfremt de skulle åbne eller opkøbe en filial i Hobro.

Gruppe 1: Arbejdende kapital over 75 mia. kr.

Danske Bank

Danske Bank tilhører gruppe 1, og er uden sammenligning Danmarks største bank. I Hobro er banken dog ikke den største. Ud fra deres hjemmeside skønner vi til at banken har mellem 7-10 medarbejdere, og dermed den 4. største afdeling i Hobro. I forhold til casen er det relevant at se på hvor stor en andel af kunder, der vil være villige til at skifte bank. 36,2 % af Danske Banks kunder vil skifte bank ifølge en Voxmeter undersøgelse (Voxmeter: Kunder der vil skifte bank).

Jyske Bank

Jyske Bank er ligget også under gruppe 1 pengeinstitutterne og er den tredjestørste i Danmark. Jyske Banks Hobro afdeling har i alt fem medarbejdere. Ud fra antal medarbejdere er de dog kun den 6. største bank i Hobro. Jyske Bank ligger i Voxmeter undersøgelsen nr. 8, med 32,5 % af kunderne der vil skifte bank.

Sydbank

Sydbank er landets fjerdestørste bank og ligger under gruppe 1 pengeinstitutterne. Banken som har tilknytning i den sønderjyske region og med hovedsæde i Aabenraa, er dog ikke lige så stor i Hobro. Med 3 medarbejdere er banken den mindste i området. I Voxmeter undersøgelsen klarer banken sig heller ikke godt og ligger nr. 7 med 34,0 % af kunderne der vil skifte bank.

Gruppe 2: Arbejdende kapital mellem 12-75 mia. kr.**Spar Nord Bank**

Spar Nord er Danmarks sjette største bank og ligger under gruppe 2 pengeinstitutterne. Spar Nord er solidt placeret i Nordjylland, men har dog formået at etablere afdelinger i næsten hele landet. I Hobro har de rigtig godt fat, og har hele 33 medarbejdere i afdelingen, hvilket gør dem til den anden største bank i Hobro. I Voxmeter undersøgelsen klarer de sig bedre end alle gruppe 1 pengeinstitutterne, og ligger længere nede som nr. 11 med 29,0 % af kunderne der vil skifte bank.

Sparekassen Vendsyssel (tidligere Østjydsk Bank)

Sparekassen Vendsyssel som er solidt placeret i det Nordvestjyske, med undtagelser i kraft af to afdelinger København. Banken overtog i starten af 2018 Østjydsk Bank, hvor alle kunder og medarbejdere fulgte med, herunder Østjydsk Banks afdeling i Hobro. Afdelingen i Hobro har seks medarbejdere og er den femtestørste bank i Hobro. Sparekassen Vendsyssel ligger i den nederste del i Voxmeter undersøgelsen med 25,5 % der vil skifte bank. Dette tal kan dog være højere, da det er en tidligere Østjydsk Bank afdeling, samt der kan være nogle af kunderne som ikke er tilfredse ift. skiftet fra Østjydsk bank til Sparekassen Vendsyssel.

Jutlander Bank

Jutlander Bank er landets 15. største bank og ligger under gruppe 2 pengeinstitutterne. Jutlander bank er en fusion fra 2014 mellem Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro. Banken står meget stærkt i hele området med flere mange afdelinger. I Hobro står de også særdeles stærkt og er den største bank med 36 medarbejdere. I Voxmeter undersøgelsen står de dog knap så stærkt, banken ligger nr. 10 på listen med 29,4 % af kunderne der vil skifte bank.

Gruppe 3: Arbejdende kapital 0,750-12 mia. kr.

Danske Andelskassers Bank

DAB er den eneste gruppe 3 pengeinstitut, og dermed den mindste af bank af de pengeinstitutter der er repræsenteret i Hobro. Andelskassen er dog Hobros tredjestørste bank med 13 medarbejdere. Andelskassen klarer sig dog ikke helt så godt i Voxmeter undersøgelsen, hvor hele 34,9 % af kunderne vil skifte bank, som rækker til en femte plads.

Efter denne analyse kan man argumentere for om konkurrenceformen for hele området omkring Hobro er differentieret delvist monopol, da Jutlander Bank står meget stærkt i området. Dog er konkurrenceformen monopolitisk konkurrence for selve byen Hobro, da syv pengeinstitutter er repræsenteret i byen.

Figur 6 – Kunder der vil skifte bank



Kilde: www.voxmeter.dk

Tager man ovenstående gennemgang af de forskellige pengeinstitutter beliggende i Hobro i betragtning og sætter overfor undersøgelsen af Voxmeter, kan man se, at AL, som det bedste

pengeinstitut i undersøgelsen, bør have en reel mulighed for at erobre kunder fra de andre pengeinstitutter.

Ligeledes er der 3 gruppe 1 pengeinstitutter beliggende i området, med få medarbejdere, hvilket godt kan tyde på, at de på sigt kan finde på at lukke disse filialer, hvilket vil give en god mulighed for at øge kundetilgangen yderligere.

Delkonklusion – Markeds- & konkurrencesituationen

Tager man ovenstående analyse i betragtning, vil der være et godt potentiale, samt argumenter for at AL etablerer en filial i Hobro. Når man kigger på hvilken slags kunder der befinder sig i kommunen, kan man se at det vil være kunderne i "den bedste alder" rent forretningsmæssigt, idet de befinder sig i den alder med den højeste indkomst, laveste gældsætning og højeste formue, hvorfor man forhåbentligt vil have en god indtjening med baggrund i lav risiko.

Når man tager konkurrencesituationen i betragtning, kan man se at der ligger mange pengeinstitutter i området, dog kan man, hvis man måler på kundevillighed til at skifte bank, forvente at trække en del kunder, idet de andre banker, ligger dårligere på Voxmeters undersøgelse i forhold til de konkurrerende pengeinstitutter. Ligeledes ligger 4 af de 7 pengeinstitutter i Hobro under en forretningsgang, som har båret præg af lukning af filialer, og centralisering af banken, hvilket tyder på, at den fremtidige konkurrencesituation, kommer til at blive styrket for AL.

Scenarie 1. – Opkøb af filial ved Danske Andelskassers Bank

Scenarie 1: AL opkøber Hobro filial af DAB. Det følgende scenarie vil tage udgangspunkt i, at AL overtager hele engagementet i DAB's Hobro afdeling. Det vil sige både kundeengagement, medarbejdere, køb af lokaler og køb af inventar. Dette scenarie vil ligeledes vise en pris for hele overtagelsen, samt herefter et anslag over lønsomheden i en 10-årig periode efter købet.

Prisfastsættelse af DAB's Hobro afdeling

I prisfastsættelsen af denne filial, vil der være tal, som vi er nødt til at forudsætte, idet vi har begrænset kendskab eller indsigt i DAB's Hobro afdelings egentlige regnskab.

Vi har fundet en artikel, hvor DAB sælger deres afdeling i Holstebro til Spar Nord tilbage i 2014 (Dagbladet Holstebro-Struer: Så meget betalte bank for Andelskassen, august 2014). Denne artikel fortæller hvordan man har regnet prisen på overtagelsen af denne afdeling. I dette tilfælde har man prisfastsat lokalet/ejendommen til den reelle markedspris der nu er, dog er kundeengagement fastsat efter den bogførte værdi af indlån fratrullet udlån. Denne beregningsmetode vil derfor blive brugt i den følgende prisfastsættelse af DAB's Hobro afdeling.

Grundet den begrænsede indsigt i Hobro afdelingens nøgletal, resultater og markedsandele vil værdien af indlån blive udregnet efter følgende metode:

Vi vil kigge på det samlede regnskab for DAB, hvor der fremgår samlet indlån og samlet udlån. Herefter vil vi udregne hvor stor en procentdel af disse tal, tilhører Hobroafdelingen ud fra en medarbejderfordeling. Udregningen vises således:

Indlån i DAB – 2017	=	8.482.444.000,00
- Udlån i DAB – 2017	=	<u>6.131.829.000,00</u>
Forskel i alt	=	2.350.615.000,00
Antal medarbejdere i DAB	=	319
Antal medarbejdere i Hobro	=	13
Pris for engagement	=	$2.350.615.000,00 / 319 * 13$
Kr.	=	<u>95.793.087,77</u>
Engagement der forventes overtaget	=	$6.131.829.000,00 / 319 * 13$
Kr.	=	<u>249.886.448,28</u>

Jf. ovenstående beregning kan AL derfor forvente, at overtage et engagement der indeholder udlån for i alt kr. 249.886.448,28 og skal betale kr. 95.793.087,77 for dette kundeengagement.

Det man selvfølgelig skal forholde sig kritisk til her, er at vi ikke nødvendigvis har den rigtige størrelse indlån og udlån taget i betragtning, idet DAB's antal af kundemedarbejdere selvfølgelig indeholder ledere, stabsansatte og ansatte i kundeservicecentre. Taget dette i betragtning, vurderes denne udregning, som værende den mest valide måde at finde en fordeling der retfærdiggøre omfanget af DAB's Hobro afdeling.

Efterfølgende skal vi have fastsat en pris på selve bygningen/lokalet, som de skal overtage. Idet DAB i Hobro er beliggende Adelgade 30B, 9500 Hobro, har vi fundet et kontor til salg på samme gade, som ligger til grundlag for vores prisfastsætning (EDC: Ejendomme til salg). Vi antager i det følgende, DAB's lokale bliver solgt til samme pris pr. m2, som udbudte pris på ejendom i henviste artikel.

Prisfastsættelsen lyder derfor som følgende:

Udbudt salgspris Adelgade 47, 9500 Hobro i kr.	=	1.400.000,00
<u>Pris pr. m2 i kr.</u>	=	<u>6.667,00</u>
Antal m2 som erhvervsareal Adelgade 30B – DAB	=	638,00
Pris for Adelgade 30B – DAB	=	6.667,00 * 638
<u>Kr.</u>	=	<u>4.253.546,00</u>

Jf. ovenstående udregning skal AL forvente at kunne købe lokalet for kr. 4.253.546,00. Det skal selvfølgelig tages i betragtning af denne pris pr. m2. er udregnet efter en udbudt salgspris og ikke en realiseret handel, dog er dette med til at give et hint om hvilket prisniveau man ligger i. Herudover har vi ligeledes begrænset kendskab til standen af henholdsvis DAB's lokaler og sammenligningslokalet. Der kan selvfølgelig være en væsentlig forskel på standen af disse 2, som ville kunne påvirke prisen i begge retninger. Vi vurderer dog at denne metode at udregne det på, er bedre end blot en prisfastsætning ud fra offentlig ejendomsvurdering.

Herudover tillægges en direkte omkostning på kr. 1.000.000,00, som antages uden nogen forudgående beregning, da beløbet i hele investeringen ikke udgør en særlig stor andel. Den direkte omkostning er fastsat til at dække elektronik, opkobling i nyt lokale, markedsføring og div. uforudsete udgifter der vil være ved overtagelsen af bygningen og engagementet.

Det vil sige, at vi nu har en samlet pris, som AL skal give i engangsomkostning for at købe filialen af DAB.

Pris for kundeengagement i kr.	=	95.793.087,77
Pris for bygning i kr.	=	4.253.546,00
<u>Direkte omkostning i kr.</u>	=	<u>1.000.000,00</u>
<u>Samlet pris for køb af DAB's Hobro afdeling i kr.</u>	=	<u>101.046.633,77</u>

Ovenstående pris for opkøbet af DAB's Hobro afdeling er selvfølgelig beregnet ud fra grove nøgletal, med mangel på indsigt i markedsområdets priser, kundeomfanget i afdelingen og begrænset kendskab til omkostningerne ved flytning af lokaler – dette taget i betragtning vurderes prisen dog ikke meget forkert, og tallet virker ikke som en urealistisk investering.

Løbende indtægter

Efter prisen på købet af engagementet, vil vi udarbejde en model, som viser det forretningsmæssige perspektiv ved at AL opkøber denne filial.

Modellen vil tage udgangspunkt i tilgang af kunder, indtjening for kunder, omkostninger og samlet indtjening givet over en 10-årig periode. Det vil i denne 10-årige periode ligeledes blive belyst hvornår der vil være Break-even for investeringen – altså hvornår AL begynder at tjene penge på at have opkøbt afdelingen.

Til at starte med, skal der fastsættes et indtjeningsgrundlag pr. kunde, når de overtager et eksisterende kundegrundlag fra DAB. Indtjeningen vil blive beregnet som et gennemsnit af DAB og AL, ud fra netto rente og gebyr indtægter 2017 – Beregningen vil blive vist i det følgende:

Antal kunder i DAB	=	120.000
Netto rente- og gebyrindtægter 2017 – DAB i kr.	=	569.947.000,00
<u>Indtjening pr. kunde</u>	=	<u>kr. 4.750,00</u>
Antal kunder i AL	=	270.000
Netto rente- og gebyrindtægter 2017 – DAB i kr.	=	1.792.927.000,00
<u>Indtjening pr. kunde</u>	=	<u>6.640,00 kr.</u>
Gennemsnitlig indtjening pr. kunde i den nye filial	=	$(4.750 + 6.640) / 2$
<u>Kr.</u>	=	<u>5.695,00</u>

Ved fastsættelse af den gennemsnitlige indtjening pr. kunde, skal man selvfølgelig være opmærksom på, at det ikke er helt sikkert at denne beregning vil give et retvisende billede af hvad man kan forvente at indtjene. Argumenterne for at vælge denne metode, ligger i at kunderne i DAB formodentligt vil have et mindre engagement, færre produkter eller lignende,

end den gennemsnitlige kunde i AL. Dog vil de kunder man nu overtager fra DAB, kunne ”finansieres” til en anden kostpris, hvis man tager WACC i betragtning, hvorfor vi forventer at indtjeningen på den gennemsnitlige kunde vil være højere ved overtagelser end den eksisterende indtjening for DAB i dag. Ligeledes har AL en højere gennemsnitlig indtjening på deres eksisterende kunder i forvejen, hvorfor man kan argumentere for at de vil være i stand til at øge indtjeningen på den portefølje man overtager fra DAB.

Herefter skal vi have fastsat, hvor mange eksisterende kunder al kan forvente at overtage ved købet af afdelingen. Dette vil udregnes på samme måde, som ved fastsættelsen af Indlån og Udlån., altså ud fra medarbejderfordelingen i DAB.

Antal kunder i DAB	=	120.000
Antal medarbejdere i DAB	=	319
<u>Antal medarbejdere i Hobro</u>	=	<u>13</u>
Forventet antal kunder til overtagelse	=	$120.000 / 319 * 13$
<u>Antal stk.</u>	=	<u>4890</u>

Ud fra 2 ovenstående beregninger, kan begynde at regne på hvor meget AL kan indtjene på afdelingen, dog skal det også fastsættes at der vil være en årlig netto kundetilgang. Det kan være svært, helt præcis at finde en beregning på dette tal, derfor vil der blive antaget en årlig netto kundetilgang på 100 stk. Dette vurderes ud fra at der formodentligt vil være en lille kundeafgang og kundetilgang i starten i forbindelsen med opkøbet, herudover har AL øget antallet af kunder de sidste mange år, jf. ledelsesberetningerne i deres årsrapporter. Ligeledes vil rådgiverne have arbejde i eksisterende kundeportefølje, og derfor vurderes det ikke, at der vil være ligeså meget tid til proaktivitet til kapring af nye kunder.

Løbende udgifter

Nu hvor indtjeningsdelen er fastsat og skal der selvfølgelig også fastsættes de løbende udgifter. Der er udregnet engangsomkostning ved finansieringen, som lyder på kr. 101.046.633,77. Herudover skal der regnes på løbende omkostninger, som ved bestå primært af personaleomkostninger og afskrivninger på inventar. Personale- og administrationsomkostningen er klart den største omkostning for et pengeinstitut, og det er derfor væsentligt at beregne hvad den løbende omkostning på denne post vil være for AL.

Til fastsættelsen af personale- og administrationsomkostningen er den beregnet ud fra den gennemsnitlige omkostning pr. medarbejder i AL og ganget op med 13 medarbejdere i Hobro afdelingen. Grunden til at vi tager udgangspunkt i at beregne det som den gennemsnitlige

omkostning i AL og ikke i DAB, er fordi at den gennemsnitlige personaleomkostning i AL, må være den løn, som de er villige til at betale de medarbejdere der nu bliver ansat i den nye filial.

Antal medarbejdere i AL	=	1.054
Samlede personale & adm.omk. 2017	=	1.353.845.000,00
<u>Antal medarbejdere i Hobro</u>	=	<u>13</u>
Forventede personaleomkostninger	=	1.353.845.000,00 / 1.054 * 13
<u>kr.</u>	=	<u>16.698.277,99</u>

Foruden de faste personale omkostninger, ønsker vi at medbringe afskrivninger på materielle aktiver, som en fast omkostning for AL, idet de nu køber en bygning og overtager inventar i denne bygning. Afskrivningerne er som ovenstående personale omkostninger også beregnet ud medarbejderantal.

Vi har til dette nøgletal valgt at finde et gennemsnit på afskrivninger for de seneste 5 år, fordelt på hver medarbejder.

Afskrivningerne for 13 medarbejdere, som der skal være i Hobroafdelingen vil derfor være årligt kr. 519.201,00, som vil blive tillagt den faste udgift ved driften af den nye afdeling.

Forventet afkast ved investering

Nu hvor der foreligger direkte omkostninger ved investering, løbende indtægter og løbende udgifter, kan vi begynde at analysere forretningsperspektivet for AL ved opkøb af denne afdeling.

Tabel 12 - 10-årig indtjening

År	Nye kunder	Kunder i alt	Indtjening pr. kunde	Indtjening i alt	Intjening samlet	Udgifter	Udgifter samlet	Resultat pr. år	Overskud/underskud
1. år	stk. 100	stk. 4.990	Kr. 5.695	Kr. 28.418.050	Kr. 28.418.050	Kr. 118.264.113	Kr. 118.264.113	Kr. - 89.846.063	Kr. - 89.846.063
2. år	stk. 100	stk. 5.090	Kr. 5.695	Kr. 28.987.550	Kr. 57.405.600	Kr. 17.217.479	Kr. 135.481.592	Kr. 11.770.071	Kr. - 78.075.992
3. år	stk. 100	stk. 5.190	Kr. 5.695	Kr. 29.557.050	Kr. 86.962.650	Kr. 17.217.479	Kr. 152.699.071	Kr. 12.339.571	Kr. - 65.736.421
4. år	stk. 100	stk. 5.290	Kr. 5.695	Kr. 30.126.550	Kr. 117.089.200	Kr. 17.217.479	Kr. 169.916.550	Kr. 12.909.071	Kr. - 52.827.350
5. år	stk. 100	stk. 5.390	Kr. 5.695	Kr. 30.696.050	Kr. 147.785.250	Kr. 17.217.479	Kr. 187.134.029	Kr. 13.478.571	Kr. - 39.348.779
6. år	stk. 100	stk. 5.490	Kr. 5.695	Kr. 31.265.550	Kr. 179.050.800	Kr. 17.217.479	Kr. 204.351.508	Kr. 14.048.071	Kr. - 25.300.708
7. år	stk. 100	stk. 5.590	Kr. 5.695	Kr. 31.835.050	Kr. 210.885.850	Kr. 17.217.479	Kr. 221.568.987	Kr. 14.617.571	Kr. - 10.683.137
8. år	stk. 100	stk. 5.690	Kr. 5.695	Kr. 32.404.550	Kr. 243.290.400	Kr. 17.217.479	Kr. 238.786.466	Kr. 15.187.071	Kr. 4.503.934
9. år	stk. 100	stk. 5.790	Kr. 5.695	Kr. 32.974.050	Kr. 276.264.450	Kr. 17.217.479	Kr. 256.003.945	Kr. 15.756.571	Kr. 20.260.505
10. år	stk. 100	stk. 5.890	Kr. 5.695	Kr. 33.543.550	Kr. 309.808.000	Kr. 17.217.479	Kr. 273.221.424	Kr. 16.326.071	Kr. 36.586.576

Kilde: egen tilvirkning

Ovenstående tabel 12 viser det forventede overskud/underskud over en 10-årig periode, såfremt de tidligere beregnede nøgletal holder de næste 10 år.

Som man kan se, vil der være en stor påvirkning i 1. år, idet selve opkøbet af engagementet og de direkte omkostninger kommer til at tælle under udgifter her, hvor man kun når at få indtjening for den kundeportefølje der overtages. Investeringen vil efter det første år give et underskud på kr. 89.846.063. Ved tidligere gennemgang af nøgletalsanalyse, hvor årets resultat for AL fremgår, kan man se at de gennem de seneste 5 år, minimum har leveret et overskud på kr. 284.367.000 kr. Ydermere har de i 2017 leveret et resultat på kr. 1.155.472.000,00. Tager man dette i betragtning, vurderes denne investering realistisk. Det skal her nævnes, at der ligeledes er udloddet udbytte foruden nettoresultatet samtlige år i den 5-årige periode.

Kigger man på resultatet pr. år for den ny opkøbte afdeling i Hobro, kan man se at allerede i 2. år, vil man kunne genere et årligt overskud på minimum mio. kr. 11. Såfremt den forventede kundetilgang passer, og man kan opretholde den forventede indtjening pr. kunde, vil det årlige resultat ligeledes stige tkr. 500.

Tager man den samlede 10-årige periode i betragtning, kan man se, at det samlede resultat vil være kr. 36.586.576,00. Taget den store direkte omkostning i betragtning i 1. år, må dette siges at være et ganske anstændigt afkast på investering, efter en relativt kort tidsperiode.

Break-even

Break-even er et tal der fortæller, hvor en virksomhed, kan forvente at deres investering begynder at give et samlet overskud. Dette nøgletal viser efter hvilket antal dage, at deres investering ikke længere er et underskud.

Tager man tabellen for den 10-årige periode i betragtning kan man se at Break-even efter det 7. år og kommer i det 8. år. Efter 7. år er der et samlet underskud på kr. 10.683.137,00 og efter 8. år er der et samlet overskud på kr. 4.503.934,00.

Her vil det være interessant for AL at se på, hvornår man præcist rammer et overskud, for at man skal gøre det sammenligneligt overfor scenariet, hvor de alene ønsker at etablere en ny filial i Hobro.

Udregningen for Break-even forklares således:

Samlet underskud efter 7. år	=	-10.683.137
<u>Resultat 8. år</u>	=	<u>15.187.071</u>
Underskud udgør i procentdel	=	$10.683.137 / 15.187.071 * 100$
%	=	<u>70,34</u>
Procentdel af kalender år	=	365 dage * 70,34 %
<u>Antal dage</u>	=	<u>257 dage</u>
<u>Break-even</u>	=	<u>7 år og 257 dage</u>

Som man kan se i ovenstående udregning, ligger Break-even efter 7 år og 257 dage og herfra vil investeringen begynde at give et samlet overskud. Indtil da, vil AL have et samlet underskud i deres investering, og det er selvfølgelig et tal der skal tages i betragtning, inden, man beslutter om denne investering vil være en mulighed for dem.

Synergieffekt på kapitalgrundlaget

I det følgende vil der blive oplyst, hvordan AL kan forvente at deres kapitalgrundlag vil blive påvirket ved købet af Hobro afdelingen. Forinden selve synergieffekten ved opkøbet, vil der blive udarbejdet et kort afsnit om reglerne for kapitalkrav og solvens, for at give den fornødne forståelse for relevansen af kapitalgrundlaget.

Kapitalkrav

Som følge af finanskrisen, oplever pengeinstitutterne flere og flere skærper fra finanstilsynet, for at undgå en ny. Nogle af disse skærper omhandler begrænsninger ved udlån til henholdsvis private og erhvervsmæssige engagementer. Ligeledes er der kommet skærper omkring ”polstring” af sit eget pengeinstitut. Det vil sige at pengeinstitutterne nu er nødt til, at ligge mere og bedre egenkapital fra til dårlige tider. Senest er der indført CRD-IV kravet.

Kravene bygger primært på en forøgelse af pengeinstitutternes solvensbehov, herunder en ny fordeling inden for 8 % solvensbehovet. Ligeledes er der kommet et ekstra krav til kapitalbuffer.

Formålet med CRD-IV kravene er, at man ønsker at forbedre sektorens evne til at modstå en ny finanskrisen og derved kunne forbedre risikostyringen, så man sikre en jævn långivning i dårlige tider.

Solvensbehovet efter omfordelingen ved CRD-IV kravene lyder derfor således:

Egentlig kernekapital skal bestå af 4,5 %. Herudover skal hybrid kernekapital bestå af 1,5 %. Efterstillet gæld, også kaldet supplerende kernekapital må maksimalt udgøre 2 %. Hybrid og supplerende kernekapital kan godt bestå af egentlig kernekapital, da det anses for at være bedre egenkapital.

Herudover er der nu tillagt et individuelt solvensbehov til alle pengeinstitutterne. Dette solvensbehov, vil blive lagt på de 8 % og skal som minimum bestå af 56 % egentlig kernekapital.

Foruden det individuelle solvensbehov, er der ligeledes indført krav om forskellige buffere. Den første buffer der ses er conversionbuffer/kapitalbevaringsbufferen.

Kapitalbevaringsbufferen skal lyde på 2,5 % og den skal udelukkende bestå af egentligt kernekapital. Undtagelsesvist kan man godt ligge under 2,5 %, dog vil dette medføre konsekvenserne af man ikke ville kunne udlodde udbytte eller evt. udbetale bonus til de ansatte.

Konjunkturbufferen/kontracyklisk buffer vil ligge mellem 0 og 2,5 %. Myndighederne bestemmer tallet for bufferen som er indført, så man under højkonjunktur får sat ekstra kapital af til tider med lavkonjunktur. Konjunkturbufferen skal ligeledes også bestå af egentlig kernekapital.

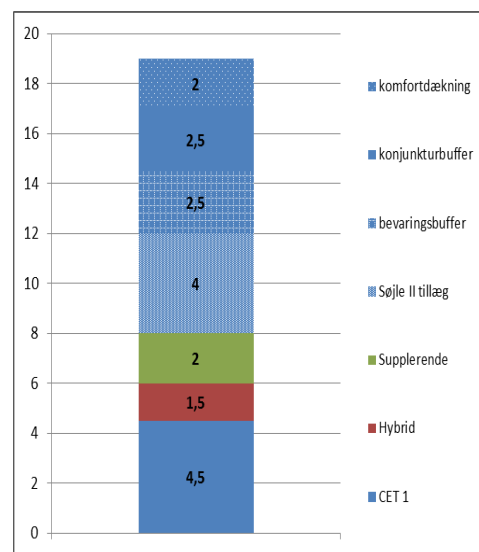
Øverst fremvises komfortdækning, anbefalet 2 % – frivillig dækning til pengeinstitutter.

Herudover er der den systemiske buffer, som ligger fra 0-3 %. Denne er gældende for systemisk vigtige pengeinstitutter. Også kaldet SIFI-Institutter. I Danmark er de 6 største pengeinstitutter underlagt SIFI-Kravene. Dette gælder for pengeinstitutter som, Danske Bank, Nordea, Jyske Bank, Nykredit, Sydbank og DLR Kredit (Finanstilsynet: Årlig udpegning af SIFI-institutter, juni 2016). Dog er den ikke fremvist på figur 5, idet AL ikke er SIFI-institut.

Kapitalgrundlag Arbejdernes Landsbank

Grunden til at kapitalgrundlaget og dets påvirkning ved købet af DAB's Hobroafdeling er relevant at medbringe, er at de selvfølgelig skal sikre sig, at de overholder lovgivningen på

Figur 7 - Solvens/kapitalkrav



Kilde: pba. materiale fra undervisning HD2FR, Aalborg Universitet

dette område. Rent kapitalmæssigt, skal der selvfølgelig være plads til denne investering, så AL ikke bliver sat unødvendigt under pres på kort sigt, for at de efter en længere tidsperiode kommer til at genere overskud på investeringen.

Nøgletallene fra vedlagte tabel, er indhentet fra årsrapporten for 2017, hvor AL selv har opgjort deres risikoeksponering, egentlige kernekapital og hybride kernekapital. Som man kan se ligger niveauet for den egentlige kernekapital på 16,2 %. Dette vurderes tilfredsstillende, når man tager kravene som tidligere er belyst i betragtning.

AL har et individuelt solvensbehov på 10 % og dermed overholder de også dette krav (AL: Årsrapport 2017).

Kigger man på deres hybride kernekapital, ligger den på 2,7 %, som er en smule for højt. Deres hybride kapital bør ikke ligge over 1,5 %, hvor de forventeligt skal indfri noget af den, inden for en kortere tidsperiode.

Kigger man på deres samlede kapitalgrundlag, ligger det på 18,3 %, hvoraf der er 2,7 % til hybrid kernekapital, kan det ses at niveauet er ganske tilfredsstillende, hvis man tager tidligere belyste krav i betragtning. Det som der maksimalt vil kunne stilles som krav for AL, vil være 4,5 % egentlig kernekapital, 1,5 % Hybrid, 2 % Supplerende, 2 % individuelt solvensbehov, 2,5 % kapitalbevaring og maks. 2,5 % konjunkturbuffer. I alt 15 %. AL har alene en egentlig egenkapital på 16,2 %, hvilket vurderes fint tilstrækkeligt.

Det konkluderes at selvom den hybride kernekapital ligger lidt for højt, er AL stadig et velkonsolideret pengeinstitut, som har polstret sig fint jf. kravene omkring CRD-IV implementeringen.

Kapitalgrundlag efter købet af Hobroafdelingen

For at beregne hvad AL kan forvente af deres kapitalgrundlag efter opkøbet, skal vi først regne på hvor stor risiko der følger med opkøbet af den enkelte filial. Risiko eksponering er et væsentligt nøgletal i kapitalgrundlaget, idet det er hovedtallet i udregningen af kapitalgrundlag og solvens.

Tabel 13 – Kapitalgrundlag inden køb af filial

Før køb af filial	
Arbejdernes Landsbank i tkr.	2017
Risikoeksponering	31.031.465
Egentlig kernekapital	5.035.224
Hybrid kernekapital	829.000
Supplerende kernekapital	0
Kapitalinstrumenter i finansielle enheder	-186.648
Kapitalgrundlag	5.677.576

Arbejdernes Landsbank i %	2017
Egentlig kernekapital	16,2
Hybrid kernekapital	2,7
Supplerende kernekapital	0,0
Kapitalinstrumenter i finansielle enheder	-0,6
Kapitalgrundlag	18,3

Kilde: Pba. egen tilvirkning og årsrapport 2017

Selve udregningsmetoden, forbliver den samme som da vi opgjorde overtagelse af antal kunder, engagement og pris for afdelingen, hvilket vil være medarbejderandelen af den samlede risikoeksponering.

Som man kan se i tabel-nr. 14, har DAB opgjort deres samlede risikoeksponering, som værende tkr. 8.287.888. Når man fordeler det på antal medarbejdere i Hobro afdelingen, kan AL forvente at de skal tillægge tkr. 337.751 til deres risikoeksponering det første år.

Tabel 14 – Udregning af risikoeksponering

Danske Andelskassers Bank	2017
Risikoeksponering	8.287.888
Antal medarbejdere i DAB	319
Antal medarbejdere i Hobro	13
Risikoeksponering fra DAB Hobro	337.751

Kilde: - pba. egen tilvirkning, årsrapport 2017 & www.andelskassen.dk

Foruden at de skal tillægge risikoeksponering, skal de også forvente et fald i den egentlige egenkapital, da der vil være en direkte omkostning forbundet med opkøbet af filialen. Vi har i afsnittet om prisfastsættelse af Hobro-afdelingen, set at der vil være en samlet direkte omkostning på kr. 101.046.633,77, som vil blive trukket fra den egentlige kernekapital.

Tabel 15 – Kapitalgrund efter køb af filial

Efter køb af filial	
Arbejdernes Landsbank i tkr.	2017
Risikoeksponering	31.031.465
Risikoeksponering fra DAB Hobro	337.751
Risikoeksponering samlet	31.369.216
Egentlig kernekapital	5.035.224
Direkte omkostning ved opspart	-101.047
Egentlig kernekapital samlet	4.934.177
Hybrid kernekapital	829.000
Supplerende kernekapital	0
Kapitalinstrumenter i finansielle enheder	-186648
Kapitalgrundlag	5.576.529

Derfor vil kapitalgrundet komme til at blive påvirket på følgende vis:

Som man kan se på tabel 15, falder den egentlige kernekapitalsprocent til 15,7, dvs. et fald på 0,5 %.

Herudover falder den hybride kernekapital med 0,1 % til i alt 2,6 %.

Arbejdernes Landsbank i %	2017
Egentlig kernekapital	15,7
Hybrid kernekapital	2,6
Supplerende kernekapital	0,0
Kapitalinstrumenter i finansielle enheder	-0,6
Kapitalgrundlag	17,7

Kilde: - pba. egen tilvirkning og årsrapport 2017

Samlet set falder kapitalgrundlaget til 17,7 %, hvilket stadig er et tilfredsstillende niveau. Dog bør AL være opmærksom på risikoeksponeringen i de engagementer de overtager, da der ikke skal være en meget større påvirkning, før de kommer ned i et minimumsniveau for kapitalgrundlaget.

Ovenstående gennemgang af kapitalgrundlaget taget i betragtning, kan man konkludere, at AL ligger på et rigtig godt solvensmæssigt niveau. Deres egentlige kernekapital udgør en tilpas stor del af kapitalgrundlaget, og de har som udgangspunkt ikke noget at frygte fra finanstilsynet i dette henseende. Såfremt de skulle købe afdelingen i Hobro af DAB, må de forvente

en stigning i risikoeksponering, fald i egenkapital og derved en negativ påvirkning af kapitalgrundlaget. Ved købet af afdelingen vil de stadig overholde reglerne for solvens, dog vil niveauet komme tættere på minimumskraverne.

Organisatoriske overvejelser ved opkøb af DAB's afdeling i Hobro

Når man er i gang med at kigge på at overtage en afdeling fra en anden pengeinstitut, er det vigtigt at kigge på om det overhovedet er muligt at lægge afdelingen ind under en ny bank. Her kan man bruge forskellige modeller, for at danne sig et overblik over scenariets udfordringer og hvad man kan sig forvente heraf.

Vi vil bruge følgende modeller til analysen som vil danne et godt overblik over opkøbet:

- SMART modellen
- Interessent modellen
- Forandringens karakter (Buchanan & Boddy)
- Modstand mod forandring

SMART modellen

Det er vigtigt når man i gang med at planlægge overtagelsen, at man ved hvor man vil hen med opkøbet. SMART modellen hjælper med at fastsætte et mål for opkøbet. Modellen SMART indeholder fem krav:

1. Specifikt
2. Målbart
3. Attraktivt
4. Realistisk
5. Tidsbestemt

Målet man sætter, skal passe ind i de fem punkter og at de involverede parter accepterer målet. Målet for opkøbet, kunne være at man 1.år efter overtagelsen, fastholder 90 % af alle kunderne som følger med i overtagelsen. Dette mål indeholder alle fem punkter. Specifikt da vi siger 90 % af kunderne skal fastholdes, det er nemt at måle, det er attraktivt for både de nye medarbejdere og AL, realistisk ved at man f.eks. ikke siger 100 % og tidsbestemt da man siger målet er 1.år efter overtagelsen.

Et andet mål kunne være, at kunder der vil skifte bank ifølge Voxmeters undersøgelse skal nedbringes. Det formodes at den overtagede portefølje, vil ligge på DAB's niveau i undersøgelsen. Målet for AL's nye afdeling i Hobro er at efter 2 år, skal niveauet ligge på 26,4 %, som svarer til et punkt midt imellem AL og DAB som helhed.

Forskellige mål ifm. opkøbet kan være ideelt, så alle parter ved hvilken retning de skal gå i, man samtidig også en motivationsfaktor for de ansatte.

Interessentmodellen

Ser vi på AL's opkøb af DAB's afdeling i Hobro, vurderer vi at de vigtigste interessenter er medarbejderne i afdelingen, kunderne og ejerne/aktionærerne. Disse interessenter er alt afgørende for om opkøbet holder det budgetterede eller om det bliver en fiasko og går galt allerede inden det er startet eller i opstartsfasen.

Medarbejderne i afdelingen i Hobro, er en vigtig del af opkøbet. De har erfaringen, kender området og kender kunderne. Efter AL's overtagelse vil de gamle DAB medarbejdere måske føle sig usikre, både om de kan leve op til AL's forventninger til dem som ansatte, men også om de kan indordne sig under AL's kreditpolitik, regler, kultur osv. Derfor er det vigtigt medarbejderne hurtigt får besked om deres nye roller og hvad der forventes af dem som medarbejdere i AL.

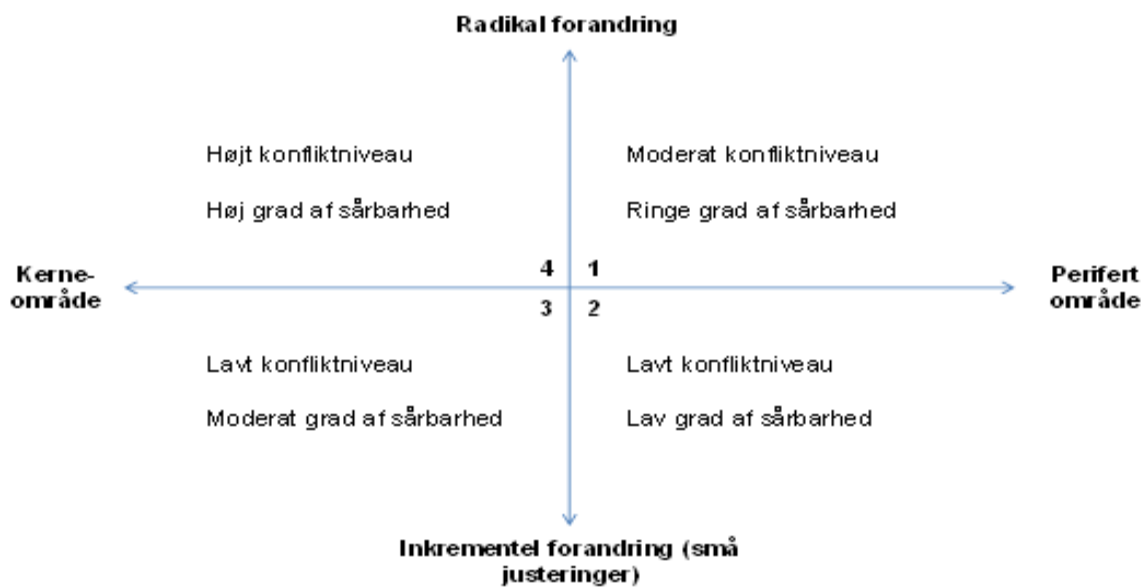
Kunderne er bankens levebrød, og derfor spiller de selvfølgelig en vigtig rolle ifm. overtagelsen. Det er derfor vigtigt AL får de nye kunder til at føle sig velkommen, især i startfasen efter overtagelsen, da mange af kunderne nok er usikre på deres fremtid i banken. Så kan man minimere risikoen for at de overtagede kunder søger i andre pengeinstitutter. Man kan risikere, at det er alle de gode engagementer, der søger væk først da de er mest attraktive for andre pengeinstitutter, og derfor i værste fald står tilbage med alle de dårlige kunder som ingen andre banker finder interessante. Det er derfor meget vigtigt at AL udnytter sin know-how omkring loyalitet og kundetilfredshed, for at fastholde de gode engagementer.

Ejerne/aktionærerne er også et væsentligt interessant, da det dem der står med beslutningen om opkøbet af filialen, det er ligeledes dem der har ansvaret for om det lykkedes og bliver en succes. Det der kan få ejerne/aktionærerne til at tale mod denne investeringen, er risikoen. Det er et stort beløb, som bliver brugt på denne investering og dette kan derfor være med til at påvirke AL's resultater negativt, og derfor give begrænset udbytte til aktionærerne.

Forandringens karakter

Ved at opkøb af denne karakter, vil vi bruge Buchanan & Boddy's model til at se hvilken karakter forandringen har. Modellen viser de forskellige forandringssituationer ud fra to dimensioner, herunder hvilket område og hvor stor forandringen er.

Figur 8 - Buchanan & Boddy's - Forandringens karakter



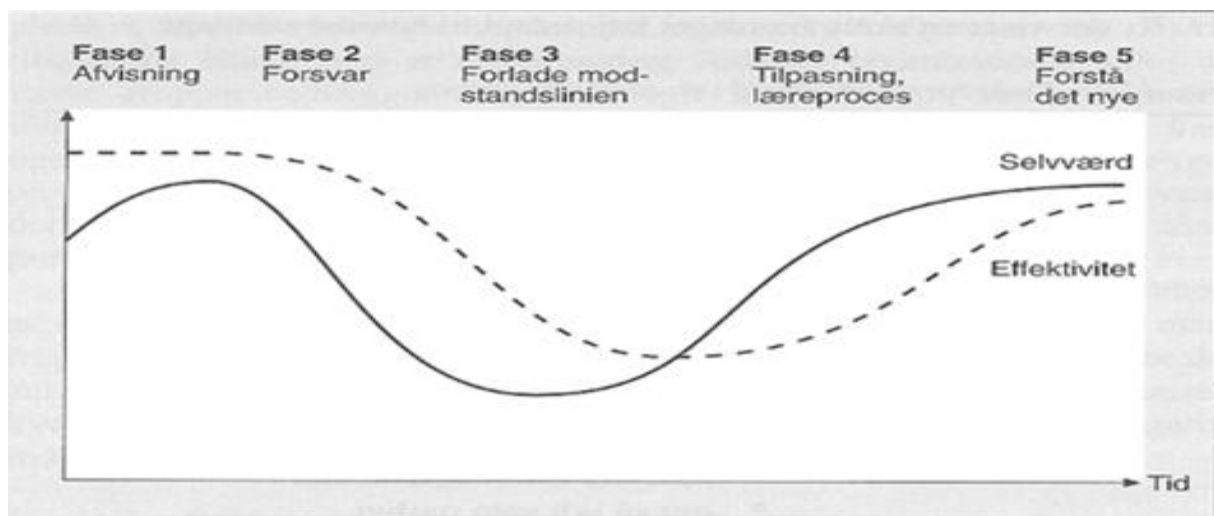
Kilde: Undervisningsmateriale HD 2. FR. Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori 6. udgave 2014, side 335.

Da opkøbet er en radikal forandring og da det drejer sig om et kerneområde, vil konfliktniveauet være højt og sårbarheden hos medarbejderne vil ligeledes være høj. Ledelsen i AL skal derfor være opmærksom på trivslen hos de nye medarbejdere i Hobro afdelingen. De bør bruge HR-afdelingen i AL til at varetage evt. konflikter, og være et mellemlid mellem de nye medarbejdere og ledelsen. Hvis konflikterne bliver taget i opløbet, og de ikke får lov til at ophobe sig i afdelingen, gør de risikoen mindre for at de nye medarbejdere stopper i afdelingen. Dette vil være til gavn for hele AL, da det formodes de nuværende medarbejdere i Hobro afdelingen er dygtige og har de rette kompetencer til at kunne pleje den eksisterende portefølje i afdelingen. Hvis medarbejderne stopper eller skifter til andre banker, er der stor risiko for at kunderne skifter bank eller flytter med medarbejderne til det nye pengeinstitut.

Modstand mod forandring

Efter vi har brugt Buchanan & Boddy's model til at finde konfliktniveauet og sårbarheden hos medarbejderne i afdelingen, vil vi herefter bruge Carnall's model til at beskrive hvad der sker for medarbejderne under forandringen. Ifølge Carnall er der en sammenhæng mellem selvværd og effektivitet. Derfor vil det være relevant, hvilket forløb det forventes at medarbejderne i afdelingen går igennem i forbindelse med overtagelsen, så AL er opmærksomme på håndteringen af dette.

Figur 9 - Carnall's model



Kilde: Undervisningsmateriale HD 2. FR. Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori 6. udgave 2014, side 339.

Fase 1 er den første fase medarbejderen går igennem. Den kaldes afvisning. Her er selvværdet hos medarbejderen højt. Man er komfortabel i sin nuværende arbejdsituation, og ønsker at arbejdet er som det plejer. I denne situation forventes det at medarbejderne har været vant til at samarbejde og at sammenholdet formodes rigtig godt. Man kan derfor opleve at modstanden mod forandring kan forekomme ved alle medarbejderne i overtagelsen, og at de står sammen om en afvisning. Samtidig kan man også forvente, at effektiviteten er høj, da medarbejderen gerne vil bevise, at den gamle arbejdsgang virker optimalt.

Fase 2 kaldes "Forsvar". Selvværdet og effektiviteten hos medarbejderne vil være faldende i denne fase, da man bruger meget energi på at afvise forandringen og vil gerne forsvare den gamle arbejdsgang. Man skal være meget opmærksom på, at sidst i denne fase kan man risikere at effektiviteten falder så meget, at det kan gå ud over den fremadrettede indtjening, hvis

man eksempelvis ikke håndtere de nuværende kunder rigtigt eller hvis medarbejderen helt stopper i denne fase.

Fase 3 hedder ”Forlade modstandslinjen” og er tidspunktet hvor det forventes at medarbejderne opgiver de gamle arbejdsgange. Dermed accepterer de, at der nu skal ske en forandring. Selvværdet og effektiviteten er på sit laveste i denne fase, og ledelsen må acceptere dette, da denne fase er nødvendig for den fremadrettede forretning.

Fase 4 er ”tilpasning & læreprocessen”. Medarbejderne begynder tilpasse sig de nye arbejdsgange og blive fortrolige med dette. Det kan medføre frustrationer hos medarbejderne, som ledelsen forventes at håndtere. Håndteringen af dette i form af eksempelvis kurser, undervisning og forståelse for frustrationen, medfører at selvværdet er stigende. Effektiviteten i denne fase, vil dog stadig ikke være høj, da man endnu ikke er helt bekendt med de nye arbejdsgange og meget af tidsforbruget vil derfor bruges på indlæring af nye processer.

Fase 5 hedder ”Forstå det nye”. Medarbejderne begynder nu, at forstå og blive fortrolig med de nye arbejdsgange, hvilket vil medføre et højt selvværd og stigende effektivitet. Medarbejderne udfører nu deres arbejde tilfredsstillende, hvilket har en positiv indvirkning på selvtiliden. På længere sigt vil det formodes at effektiviteten vil stige til minimum det samme niveau, som før forandringen.

Når man kigger på disse faser, vil der helt sikker være faktorer som bør have en rolle i overvejelserne om købet af denne afdeling. Lige meget hvor godt AL forbereder sig på opkøbet, kan de forvente, at møde modstand mod forandringen fra medarbejderne. Dette vil medføre lavt selvværd og lav effektivitet, som de ikke vil møde på samme måde ved opstart af en ny afdeling i Hobro.

Det er vigtigt at ledelsen i AL har forståelse for frustrationerne hos de nye medarbejdere, og er klar til at håndtere dette med eventuelle kurser, undervisning og møder, for hurtigst muligt at komme igennem de første 4 faser i Carnall's model. Jo hurtigere man kommer igennem de første 4 faser af modellen, jo hurtigere vil AL kunne sikre sig det forventede indtjeningsgrundlag og derved overholde den 10-årige plan. Ved hurtigt at få medarbejdere med højt selvværd igen, minimerer man risikoen for at de stopper, hvilket i sidste ende kan betyde afgang af eksisterende kunder.

Delkonklusion - 1. scenarie

Konklusionen for dette scenarie, hvor AL opkøber DAB's Hobro afdeling, må de forvente en stor direkte omkostning på ca. kr.101 mio. for købet af engagementet og bygningerne. Dette vil give et indtjeningsgrundlag fra den første dag, da man overtager en eksisterende kundepor-tefølje, på næsten 5.000 kunder.

Såfremt AL overholder indtjeningsplanen med en fastsat netto kundetilgang, vil der være et Break-even for dem efter 7 år og 257 dage. De kan ligeledes efter 10 år forvente et komfortabelt samlet overskud på kr. 36,6 mio. Herudover vil der være et årligt overskud fra det 10. på minimum 16. mio., som vil stige med ca. tkr. 500 om året.

En investering i dette omfang, vil have en synergieffekt på deres kapitalgrundlag, som de skal forholde sig til. Deres kapitalgrundlag vil falde med 0,6 procentpoint ved købet. Dog vil de på trods af investeringen, stadig overholde finan-stilsynets solvenskrav om egentlig egenkapital.

Når AL køber en eksisterende afdeling af et andet pengeinstitut, skal de gøre sig nogle organi-satoriske overvejelser. Her kan de med fordel bruge SMART-modellen til at sætte mål, for at opkøbet bliver en succes. Herudover skal de være opmærksomme, at de overtagede medar-bejdere er en vigtig interessant, og håndtere deres modstand mod forandring på bedst mulig vis.

2. scenarie – Åbning af filial i Hobro ved organisk vækst

AL starter en helt ny afdeling i Hobro. Det følgende scenarie vil tage udgangspunkt i, at AL køber en ny ejendom i Hobro. Kundeengagement og medarbejdere skal opbygges fra bunden og ansættes. Indretning, køb af inventar, klargøring af bygning osv. skal købes og klargøres. Dette scenarie vil ligeledes vise en pris for opstart af ny filial, samt herefter et anslag over lønsomheden for opstart af ny filial over en 10-årig periode.

Ny afdeling i Hobro

Alternativet til at overtage DAB's Hobro afdeling, er at starte helt fra bunden af og opbygge en helt ny afdeling af AL i Hobro. Ved åbning af ny afdeling vil der være en del etableringsomkostninger. Vi har valgt åbningen skal være med kasse, da vi i kraft af vores egne erfaringer og mener det vil tiltrække flere kunder i på baggrund af serviceniveauet og den generelle måde som AL driver sin forretning på.

Vi har fundet en ejendom som kunne være interessant både i kraft af størrelsen og placeringen af ejendommen. Ejendommen ligger på Adelgade 47 som er i den centrale del af Hobro og har en udbudspris på kr. 1.400.000 (EDC: Ejendomme til salg). De kr. 1.400.000 tager vi udgangspunkt i til beregningen. Den centrale placering, hvor det må formodes mange potentielle kunder hver dag, mener vi vil være en god start for en ny afdeling, som er på jagt efter nye kunder og omtale.

Når man åbner en helt ny afdeling, vil der være en del start- og etableringsomkostninger. I Bilag 3 & 4, har vi opstillet de ting man skal bruge til opstart af ny filial, samt anslået tallene ud fra vores erfaringer i dagligdagen med priser på tingene. Et væsentligt punkt i skemaet er omkostningerne til kassen, herunder recycler/seddeltæller, mønttæller, dropsafe. Vi tror ekstra omkostningerne ved dette, er givet godt ud i form af de ekstra kunder det vil give de kommende år. Dette er svært at kalkulere med, dog skal der ikke så mange ekstra helkundeforhold til, før at omkostningerne er hentet hjem igen.

Etableringsomkostningerne og indretningen er lavet ud fra at filialen starter med 4 faste medarbejdere plus en ekstra person, der kan komme og bruge afdelingen som arbejdsplads. Dette kan være en specialist i form af enten pension- eller investeringsrådgiver. Det kan også være til en ekstra intern medarbejder, der kommer og hjælper afdelingen vidst der skulle opstå et behov for det pga. f.eks. travlhed.

Løbende indtægter

Efter udregningen af opstarten på en ny afdeling, vil vi finde de løbende indtægter, som danner grundlag for det forretningsmæssige ved opstarten af den nye afdeling.

Vi laver en model som tager udgangspunkt i tilgang af kunder, indtjening for kunder, omkostninger og samlet indtjening over en 10-årig periode. Den 10-årige periode er valgt for at gøre det mest sammenligneligt med scenarie 1, og fordi man med en 10-årig periode ikke planlægger med en for kort tidshorisont men heller ikke for lang tidshorisont. Ved denne periode vil man ligeledes opnå Break-even, for hvornår AL går i nul med deres investering, og dermed kan begynde at tjene penge på investeringen.

For at finde de løbende indtægter, skal vi først og fremmest finde ud af, hvor mange nye kunder AL kan få ved at starte en ny filial i Hobro. På baggrund af konkurrentanalysen, kan man se at seks af de syv banker, som er placeret i Hobro ligger højt på Voxmeters undersøgelse over, hvor stor en procentdel der vil skifte bank. Den syvende bank som ikke ligger højt på listen men ligger i den lave ende af listen, er Sparekassen Vendsyssel. Sparekassen Vendsyssels afdeling i Hobro, er dog overtaget fra Østjydsk Bank i starten af 2018, derfor er vi overbeviste om procentdelen for hvor mange kunder der vil skifte bank, er noget højere for Hobro afdelingen, end resten af Sparekassen Vendsyssels afdelinger. Ved at alle de syv banker ligger højt på denne liste, vil være en klar fordel for AL, hvis en filial skulle starte op.

Markedsanalysen viser at demografien i Hobro. Her kan man se at andelen af de kunder, hvor man kan forvente at have den største indtjening, er højere for Hobro området end i Nordjylland som vi har sammenlignet med. Derfor er det ikke urealistisk, at mange af de nye kunder man får, er kunder i den del af livsløbsfasen, hvor bankerne tjener mest på kunderne.

AL's placering i området, eller mangel på samme, vil være en fordel for en ny afdeling af AL i Hobro. Der vil ikke være mange i Hobro området som er kunder i AL i forvejen. Derfor vil andelen af potentielle kunder være større, end hvis der var en afdeling i nærheden. Den nærmeste AL afdeling vil være Randers mod syd som ligger 35km. væk, og Aalborg mod nord som ligger 54 km. væk. Udover Hobro, ligger der flere mellemstore byer som Mariager, Hadsund, Aalestrup og Aars, hvor der også er potentielle kunder.

På baggrund af ovenstående analyser og informationer, har vi derfor kalkuleret med at der det første år vil komme 300 nye kunder til afdelingen. Dette tal er vurderet på baggrund af nyhedsinteressen. De tre efterfølgende år, er der kalkuleret med 200 nye kunder pr. år, så der efter 4 år nu vil være 900 kunder i alt i afdelingen. Kalkulationen er ud fra at de kunder som har overvejet at skifte bank, vil vælge AL pga. deres gode rygte som bank. De første år vil medarbejderne samtidig have mere tid til at være proaktive overfor potentielle kunder, da kundemængden og det arbejde der følger med ikke er så stor endnu.

Tabel 16 – Netto kundetilgang v. scenarie 2

År	Nye kunder	Kunder i alt
1. år	stk. 300	stk. 300
2. år	stk. 200	stk. 500
3. år	stk. 200	stk. 700
4. år	stk. 200	stk. 900
5. år	stk. 150	stk. 1.050
6. år	stk. 150	stk. 1.200
7. år	stk. 150	stk. 1.350
8. år	stk. 100	stk. 1.450
9. år	stk. 100	stk. 1.550
10. år	stk. 100	stk. 1.650

Kilde: Egen tilvirkning

De næste tre år vil tallet falde til 150 nye kunder pr. år., dette vurderes ud fra at AL nu er ved at øge deres markedsandel, og der derfor vil være en konstant tilgang på baggrund af placering, markedsføring samt kundehenvisninger fra eksisterende kunder i banken. Fra 8-10.år vil kalkulationen på nettokundetilgangen være 100 stk. om året, da AL nu er ved at blive konsolideret i byen, og man ikke forvente større tilgang af kunder end det. Dette er dog stadig et fint tal, som vil øge markedsandelen. Samlet vil der være 1650 kunder efter 10 år. Nye kunder fanen, er en netto tilgang af kunder, da det selvfølgelig også vil være afgang af kunder. Dog skal det fremhæves at AL ligger nederst i Voxmeter undersøgelsen over kunder der vil skifte bank, og det formodes derfor afdelingen ikke vil miste særlig mange kunder.

Nye kunder = nettotilgang af kunder.

Efter kalkulationen på antallet af kunder, skal der fastsættes et indtjeningsgrundlag pr. kunde. Her har vi brugt AL's nuværende indtjening pr. kunde. Udregningen er vist nedenfor og giver samlet en indtjening på kr. 6.640 pr. kunde om året i indtjening.

Antal kunder i Arbejdernes Landsbank	=	270.000
Netto rente- og gebyrindtægter 2017 – AL i kr.	=	1.792.927.000,00
<u>Indtjening pr. kunde</u>	=	<u>kr. 6.640,00</u>

Ved denne metode, skal man være opmærksom på, at beregningen ikke giver et reelt billede af, hvad man kan forvente af indtjening. Argumenter for denne model er at afdelingen kommer til at følge AL's nuværende kreditpolitik og priser. Derfor forventer vi at indtjeningen vil ligge i samme størrelsesorden som det nuværende. Argumenterne imod denne er selvfølgelig det er en ny afdeling, og derfor kan indtjeningen både være højere eller lavere end den i beregningen. Dog synes vi, at AL's nuværende indtjening giver et meget retvisende billede af,

hvad man kan forvente i fremtidig indtjening, når den trods alt er fordelt over 270.000 kunder, må dette siges at være et validt grundlag at finde gennemsnit ud fra.

Løbende udgifter

Efter indtjeningsdelen nu er fastsat, skal de løbende udgifter derefter fastsættes. Der er lagt engangsomkostninger på kr. 1.531.200. Derudover skal der regnes på løbende omkostninger, som primært består af personale og administrations, afskrivninger og løbende udgifter til vand, el, varme, alarm samt øvrige omkostninger.

Til fastsættelsen af personale omkostninger, tager beregningen udgangspunkt i den gennemsnitlige omkostning pr. medarbejder i AL, da det vil give et godt udgangspunkt i lønnen for den nye filial. Vi har derudover lavet beregningen ud fra at der skal ansættes fire medarbejdere, en Direktør, en stedfortrædende og to alm. medarbejdere. På baggrund af vores egne erfaringer og oplysninger i forbindelse med åbning af ny filial i vores bank, burde det et tilpas antal medarbejdere til opstart af filial, samt stort nok antal til den kalkulerede udvikling i antal kunder.

Antal medarbejdere i Arbejdernes Landsbank	=	1.054
Samlede personale & adm.omk. 2017	=	1.353.845.000,00
Antal medarbejdere i ny afdeling i Hobro	=	4
Forventede personaleomkostninger	=	$1.353.845.000,00 / 1.054 * 4$
kr.	=	5.137.931,69

Forventet afkast ved investering

Efter fastlæggelsen af etableringsomkostninger, de løbende indtægter og udgifter, kan vi begynde at analysere på forretningsperspektivet for AL ved opstart af ny afdeling.

Tabel 17 - 10-årig indtjening v. scenarie 2

År	Nye kunder	Kunder i alt	Indtjening pr. kunde	Indtjening i alt	Intjening samlet	Udgifter	Udgifter samlet	Resultat pr. år	Overskud/Underskud
1. år	stk. 300	stk. 300	Kr. 6.640	Kr. 1.992.141	Kr. 1.992.141	Kr. 6.992.465	Kr. 6.992.465	Kr. - 5.000.324	Kr. - 5.000.324
2. år	stk. 200	stk. 500	Kr. 6.640	Kr. 3.320.235	Kr. 5.312.376	Kr. 5.461.265	Kr. 12.453.730	Kr. - 2.141.030	Kr. - 7.141.354
3. år	stk. 200	stk. 700	Kr. 6.640	Kr. 4.648.329	Kr. 9.960.705	Kr. 5.461.265	Kr. 17.914.995	Kr. - 812.936	Kr. - 7.954.290
4. år	stk. 200	stk. 900	Kr. 6.640	Kr. 5.976.423	Kr. 15.937.128	Kr. 5.419.432	Kr. 23.334.427	Kr. 556.991	Kr. - 7.397.299
5. år	stk. 150	stk. 1.050	Kr. 6.640	Kr. 6.972.494	Kr. 22.909.622	Kr. 5.419.432	Kr. 28.753.858	Kr. 1.553.062	Kr. - 5.844.237
6. år	stk. 150	stk. 1.200	Kr. 6.640	Kr. 7.968.564	Kr. 30.878.186	Kr. 5.381.932	Kr. 34.135.790	Kr. 2.586.632	Kr. - 3.257.605
7. år	stk. 150	stk. 1.350	Kr. 6.640	Kr. 8.964.635	Kr. 39.842.820	Kr. 5.381.932	Kr. 39.517.722	Kr. 3.582.703	Kr. 325.098
8. år	stk. 100	stk. 1.450	Kr. 6.640	Kr. 9.628.682	Kr. 49.471.502	Kr. 5.381.932	Kr. 44.899.654	Kr. 4.246.750	Kr. 4.571.848
9. år	stk. 100	stk. 1.550	Kr. 6.640	Kr. 10.292.729	Kr. 59.764.230	Kr. 5.381.932	Kr. 50.281.585	Kr. 4.910.797	Kr. 9.482.645
10. år	stk. 100	stk. 1.650	Kr. 6.640	Kr. 10.956.776	Kr. 70.721.006	Kr. 5.381.932	Kr. 55.663.517	Kr. 5.574.844	Kr. 15.057.489

Breakeven 6 år og 332 dage

Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående tabel viser det forventede overskud/underskud over en 10-årig periode, såfremt de tidligere beregnede nøgletal holder de næste 10 år.

I tabellen kan man se, år 1. vil starte ud med et samlet underskud på kr. 5.000.324. Dette skyldes primært engangsomkostninger ifm. købet samt personale og administrationsomkostninger. Derudover er indtjeningen heller ikke særlig stor, da det er en ny opstart af afdeling og den starter med 0 kunder. De næste to år vil åbningen af filialen ligeledes give underskud, og det samlede underskud vil vokse til kr. 7.954.290. Omkostningerne er primært personale og administrationsomkostninger, samt afskrivningerne af inventaret. I 4.år vil det give overskud et overskud for året på kr. 556.991, da kundemængden er steget og derfor giver en øget samlet indtjening.

Efter 4.år vil overskuddet være stigende år for år, og vil derfor leve op til kravene fra AL og investorerne.

Break-even

Da vi har udregnet Break-even for scenarie 1, har vi udregnet Break-even for scenarie 2 så vi får et sammenligningsresultat for de to investeringer. Break-even er et af de tal som AL skal have med i grundlaget for, hvilket af scenarierne man skal vælge. Den vil give et godt overblik, over hvad man kan forvente, af investeringerne og omfanget.

I tabellen for den 10-årige periode kan man se Break-even ligger efter det 6. år og kommer i det 7.år. Helt præcist vil Break-even være efter 6 år og 332 dage.

Beregningerne af Break-even er vist nedenfor:

Samlet underskud efter 6.år	=	-3.257.605
<u>Resultat 7.år</u>	=	<u>3.582.703</u>
Underskud udgør i procentdel	=	$3.257.605 / 3.582.703 * 100$
%	=	<u>90,9</u>
Procentdel af kalender år	=	$365 \text{ dage} * 90,9 \%$
<u>Antal dage</u>	=	<u>332 dage</u>
<u>Break-even</u>	=	<u>6 år og 332 dage</u>

Organisatoriske overvejelser ved åbning af ny filial i Hobro

SMART modellen

Ved det første scenarie blevet delmål i forbindelse med opkøbet af DAB's filial i Hobro. Ligeledes er det vigtigt at sætte delmål ved andet scenarie der tager udgangspunkt i organisk

vækst. Dette kan sikre man kommer hen mod det overordnede mål om en succesfuld afdeling i Hobro.

Et mål kunne eksempelvis være at 75 % af de kunder man får ind de første to år bør have et indtjeningsgrundlag på minimum kr. 5.000. Dette kan sikre, at man overholder 10-årsplanen for den nye afdeling, da man i de 75 % må forvente at der er en del kunder, der også har højere indtjening det gennemsnitlige på kr. 6.640,00.

Det er specifikt, da der er tale om at 75 % af de nye kunder skal have en indtjening på mindst kr. 5.000,00. Det er målbart, da der er konkrete tal at forholde sig til. Det er meget attraktivt for AL og medarbejderne, da afdelingen vil blive succesfuld. Målet vurderes realistisk, da man umiddelbart sætter målet lavere end bankens normale gennemsnitsindtjening. Det er ligeledes tidsbestemt, da det skal realiseres efter de 2 første år.

Et andet mål kunne være, at kunder der vil skifte bank ifølge Voxmeters undersøgelse, skal for AL-afdelingen i Hobro 2 år efter, ligge min 2 % under AL's niveau for hele banken. Dette vurderes realistisk, da den nye afdeling selv for lov til at servicere kunderne, så de ikke ønsker at skifte bank.

Målene overholder begge de 5 krav for SMART-modellen, og kan være nyttefulde efter åbningen af afdelingen.

Interessentmodellen

Ligesom i opkøbet af eksisterende afdeling, vil der også være vigtige interessenter at tage hensyn til ved dette scenarie. De vigtigste interessenter i dette scenarie vil være nye kunder, nye medarbejdere, direktøren og ejerne/aktionærerne.

Nye kunder vil være en altafgørende interessant, for at dette scenarie bliver en succes. Man skal her have meget fokus på at være proaktiv, for at kunne tiltrække de nye kunder. Hvis man ikke formår at tiltrække de nye kunder, vil der ikke være mulighed for at generere indtjening, og afdelingen vil derfor ikke kunne give overskud.

De nye medarbejdere skal være kompetente, da de skal medvirke til at man tiltrækker de nye kunder. De skal fra start være proaktive, da de fra start af ikke vil have nogen eksisterende portefølje at pleje. Det vil ligeledes være en fordel, at ansætte nogen der har lokalt kendskab, eventuelt nogen fra et konkurrerende pengeinstitut i Hobro, hvilket kan tiltrække nye kunder hurtigt.

Ejerne/aktionærerne er også i dette scenarie en vigtig interessent, da de stadig skal godkende åbningen af den nye filial. De vil ikke have ligeså stor risiko for store tab ved dette scenarie, da den direkte omkostning ikke er så stor, samt eventuelle risikofyldte engagementer ikke skal overtages her.

Den nye filialdirektør vil være en vigtig interessent i dette scenarie. Direktøren skal som udgangspunkt have et godt netværk i Hobro-området og kan derfor være med til at sikre filialen en god start, ved at udnytte netværket til at få nye gode engagementer ind fra start.

Delkonklusion – 2. Scenarie

Konklusionen for dette scenarie, hvor AL åbner en helt ny afdeling i Hobro, vil den direkte omkostning være ca. kr. 1,5 mio., som udgør en forholdsvis beskedne del af de samlede udgifter, for dette scenarie.

Fokus her vil være anskaffelse af nye kunder, hvor nettotilgangen i kundeporteføljen er forholdsvis, da medarbejderen her har tid til proaktivitet, når de ikke skal håndtere en eksisterende portefølje.

Investeringen har en lav risiko og man opnår Break-even efter 6 år og 332 dage. Efter en 10-årig periode vil man kunne forvente et samlet overskud på kr. 15 mio.

Af organisatoriske overvejelser skal AL sætte mål efter SMART-modellen, til at sikre overholdelsen af 10-årsplanen. En vigtig interessent i dette scenarie er direktøren i afdelingen, som bør have et stort netværk og skal være omdrejningspunktet for filialens succes. Både i ansættelse af nye medarbejdere, tilgang af nye kunder og synlighed i området vil direktøren have et stort ansvar.

Sammenligning

SWOT-Analyse

I det følgende vil der blive udarbejdet en SWOT-Analyse for hvert af de 2 scenarier. SWOT-analysen er en relativt simpel måde at opsamle en analyse og den bruges til at måle følgende:

- Strengths (Styrker): Det som virksomheden er god til – I vores case, hvad styrkerne vil være for AL i hvert af de 2 scenarier.
- Weaknesses (Svagheder): Det som virksomheden er dårlig til – I vores case, hvilke svagheder der vil være for AL i hvert af de 2 scenarier.
- Opportunities (Muligheder): Beskriver udefrakommende indvirkninger, som pengeinstituttet kan udnytte til deres fordel.
- Threats (Trusler): Viser de trusler, der kan komme udefra – altså eksternt pengeinstitut.

SWOT-Analysen kan være et godt opsamlingsredskab, for at give den endelige anbefaling til AL, for hvilket af de 2 scenarier, som de bør arbejde videre med. Ligeledes er den særligt god til at komme rundt om alle 4 punkter, som man kan bruge til konklusionen af opgaven.

SWOT-analyse – 1. scenarie

Figur 10 - SWOT-analyse 1. scenarie

SWOT 1. Scenarie	
Strengths (Styrker):	Weaknesses (Svagheder):
• Større startportefølje. • God markedsandel. • Stort samlet overskud efter 10 år. • Erfaring med opkøb af filialer (Østjysk Bank) • Høj kundetilfredshed generelt i AL • Loyale kunder	• For mange ”skeletter i skabet” • Tidligere nedskrivninger i DAB • Risiko ved større investering • Begrænset kendskab til lokalområdet • Kan være dårligt lokalt omdømme • Modstand mod forandring • Kunder ønsker fortsat at være i DAB
Opportunities (Muligheder):	Threats (Trusler):
• 1 konkurrent mindre i Hobro • Konkurrenter ligger ”dårligere” i Vox-meter undersøgelse • Stor investering kan give meget omtale	• 6 andre pengeinstitutter i Hobro • Skærper fra finanstilsynet • Demografiske ændringer (Urbanisering)

Kilde: Egen tilvirkning pba. tillært materiale HD 2. FR – Mikkelsen & Riis, Grundbog i projektledelse 10. udgave, 2011, side 410.

Strengths

Når man kigger på AL's interne styrker efter opkøbet af DAB's Hobro-afdeling, kan man se

først og fremmest at de overtager en etableret kundeportefølje. Det vil sige at de fra den første dag allerede sidder med en markedsandel i Hobro, samt de har et indtjeningsgrundlag. Dette er en væsentlig faktor for overvejelsen af denne investering.

Man kan ligeledes forvente overskud i afdelingen allerede fra det første år og det forventes at overskuddet øges for hvert år. Dette antages på baggrund af AL's erfaring med opkøb af filialer i andre pengeinstitutter. Kundetilfredsheden og de loyale kunder er noget der kendetegner AL som bank, og det formodes at kunne overføres til en fremtidig fordel ved køb af Hobro-afdeling.

Weaknesses

Svaghederne i dette scenarie bygger meget på uvisheden omkring denne investering. Dette er for eksempel, at de engagementer man overtager, kan være risikofyldte og dermed måske skulle være nedskrevet tidligere. I regnskabsanalysen kan man se, at DAB har haft en historik med store nedskrivninger og særligt risikobetonede engagementer, hvilket godt kan være et faresignal for at overtage eksisterende portefølje.

Da AL ikke på nuværende tidspunkt befinder sig i området, kan deres kendskab til markedet være begrænset, og man ved derfor ikke Hobro-området er klar til at DAB overtages af et andet pengeinstitut.

En anden svaghed ved at købe filialen, kan være at medarbejderne ikke ønsker, at arbejde under nye vilkår og forretningsgange i AL. Ligeledes er der risiko for, at kunderne heller ikke ønsker at samarbejde med AL. Denne svaghed er en væsentlig faktor for overvejelsen af opkøb af afdelingen.

Opportunities

En stor mulighed for AL ved at opkøbe filialen, er at man fjerner en konkurrent fra det eksisterende og dermed fjerner risikoen for at potentielle kunder skulle vælge at flytte til DAB. I forhold til de konkurrerende pengeinstitutter i Hobro, klarer AL sig væsentligt bedre i forskellige undersøgelser, herunder loyalitet og kundetilfredshed.

Opkøbet vil muligvis give meget omtale. Dette kan AL udnytte som en tiltrækningskraft overfor nye potentielle kunder, samt øge chancerne for at beholde eksisterende overtagede kunder fra DAB.

Threats

Den største trussel er helt klart de 6 andre eksisterende pengeinstitutter i Hobro. Især Spar Nord og Jutlander Bank står stærkt i Hobro-området og vil derfor være en stor konkurrent til potentielle kunder, samt overtagelsen kan få konkurrenterne til at være offensive overfor DAB's tidligere kunder.

Herudover kommer der løbende nye krav og skærper fra finanstillsynet, som kan vise sig at være en trussel for de overtagede engagementer og det fremtidige indtjeningsgrundlag. Ligeledes kan der opstå demografiske ændringer som AL ikke vil kunne påvirke, for eksempel at unge potentielle kunder, der tidligere er flyttet fra byen, ikke vender tilbage.

SWOT-analyse – 2. scenarie

Figur 11 - SWOT-analyse 2. scenarie

SWOT 2. Scenarie	
Strengths (Styrker):	Weaknesses (Svagheder):
• Ingen risikobetonede engagementer • Kan selv "vælge og vrage" • Begrænset risiko i investering • Erfaring med etablering af nye filialer. • Realistisk delmål jf. SMART-model • Høj kundetilfredshed • Loyale kunder • Fint overskud på 10-årig periode.	• Ingen portefølje når de starter • Lille kendskabsgrad i Hobro
Opportunities (Muligheder):	Threats (Trusler):
• Konkurrenter ligger "dårligere" i Vox-meter undersøgelse • Den demografiske fordeling i Hobro	• 7 andre pengeinstitutter i Hobro • Dårligere modtagelse end forventet • Skærper fra finanstillsynet • Demografiske ændringer (Urbanisering)

Kilde: Egen tilvirkning pba. tillært materiale HD 2. FR – Mikkelsen & Riis, Grundbog i projektledelse 10. udgave, 2011, side 410.

Strengths

En styrke ved, at man åbner en helt ny filial i en ny by, overtager man først og fremmest ikke eksisterende risikobetonede engagementer. Man har muligheden for, at kunne vælge hvilke kunder man vil yde finansiering eller lignende til. Derved har du en styrke i begrænset kreditrisiko. Investeringen er ligeledes ikke så stor ved åbning af denne filial og risikoen for store tab er derfor begrænset.

AL har et stort know-how indenfor organisk vækst, og dette vil de derfor kunne udnytte ved at sætte realistiske mål for at åbningen vil være en succes. Som tidligere nævnt har AL ligeledes meget loyale kunder og en høj kundetilfredshed, hvilket forventes at have en stor tiltrækningskraft overfor potentielle kunder. På baggrund af dette vil de kunne have et overskud ved åbning af ny filial.

Weaknesses

En klar svaghed ved åbning af ny filial er det lave udgangspunkt fra starten af. Man har ingen kunder til at starte med, og dermed ikke noget indtjeningsgrundlag. Såfremt man ikke overholder den forventede kundetilgang, kan budgettet blive svært at overholde på sigt. Det er derfor væsentligt, at man er grundig i sin beslutning om åbning og synlig overfor potentielle kunder.

Kendskabsgraden til AL formodes at være lille i Hobro, da AL på nuværende tidspunkt ikke befinder sig i området. Dette betyder man er nødt til at tænke meget på markedsføringen, så AL kommer i befolkningen i Hobros bevidsthed.

Opportunities

Ud fra det konkurrencemæssige synspunkt, kan man se at iflg. Voxmeters undersøgelse omkring loyalitet fra kunderne, klarer de nuværende pengeinstitutter i Hobro sig dårligt. Derfor vil der være mulighed for at kunne tiltrække kunder fra de andre pengeinstitutter.

Den demografiske fordeling i Hobro, giver mulighed for at kunne tiltrække kunder med et stort indtjeningsgrundlag. Tager man markedsanalysen i betragtning kan man se, at kunderne der befinder sig i den del af livsløbsfasen, hvor pengeinstitutterne tjener mest på kunde, er procentdelen større i Hobro-området end eksempelvis i Nordjylland.

Threats

Truslen ved dette scenarie er først og fremmest er de eksisterende pengeinstitutter i Hobro. På nær Sparekassen Vendsyssel, som har overtaget Østjysk Bank i starten af 2018, er de 6 andre pengeinstitutter veletablerede i Hobro. Konkurrencen kan betyde at man ikke får den modtagelse som man håber på, hvis kunderne ikke ønsker at skifte til en helt ny bank, som de ikke har kendskab til.

Ligeledes vil der, ligesom i det første scenarie, være trusler fra finanstilsynets skærper og den demografiske udvikling af befolkningen.

Anbefaling – Diskussion af de 2 scenarier

Begge scenarier vil give et samlet overskud efter 10-årsplanen, forskellen i det samlede overskud er dog stort, da scenariet med opkøb af DAB i forvejen en eksisterende portefølje der kan give indtjening. Hvorimod scenariet med opstart af nyt filial ikke har noget indtjeningsgrundlag til at starte med. Selvom overskuddet på 2. scenarie er mindre, vurderes dette tilfredsstillende, da det er en mindre afdeling, hvorfor det ligeledes kan forventes at forretningsomfanget også er mindre.

Risikoen er formentlig væsentligt lavere ved scenarie 2, da man ikke overtager engagementer som man ikke selv har valgt fra starten af. Ved at overtage en eksisterende portefølje, kan der være en risiko for at få ”dårlige” engagementer, når man tager DAB’s historik med nedskrivninger i betragtning. Dette vil alt andet lige medføre et dårligere resultat i sidste ende og kan være en uforudsigelig faktor. Modsat det 1. scenarie, vil man i det 2. scenarie, selv kunne vælge hvilke kunder man vil yde finansieringer til og samarbejde med. Dette vil formodentlig give færre dårlige engagementer og dermed en sundere afdeling.

Break-even er ligeledes hurtigere opnået ved scenarie 2, hvilket giver et billede af en sund forretning, og dette bør være en væsentlig faktor i AL’s overvejelse om tilstedeværelse i Hobro.

Fordelen ved at være det 1. scenarie fremfor det 2. scenarie, vil helt klart være at man ikke vil opleve konkurrence fra DAB. Derfor vil man nu have en konkurrent færre i Hobro, hvilket alt andet lige vil betyde mindre konkurrence overfor nye potentielle kunder. Gruppe 1 pengeinstitutterne, som ligger i Hobro, har ligeledes relativt små afdelinger, med få ansatte, hvorfor man kan forestille sig, at de på sigt vil lukke disse afdelinger, da de har historik for det, og det vil åbne muligheden for flere potentielle kunder.

Scenarie 2 giver muligheder for selv at vælge direktøren og medarbejderne, hvor man dermed kan stille krav til netværk og kompetencer inden ansættelse. Ved en ny filial er det meget vigtigt at vælge medarbejderne har et netværk i området, da man ikke har et eksisterende kundegrundlag. Valget af ny direktør være vigtigt for dette scenarie, da succesen af åbningen afhænger af ham. Dette har vi selv erfaret ved at arbejde i et pengeinstitut, som også åbner nye filialer. De nye kunder i scenarie 2, har selv valgt at blive kunde i AL, hvorimod de eksisterende kunder i DAB ikke har haft et valg, og den samlede kundetilfredshed formodes derfor at være højere det 2. scenarie, hvilket betyder meget for AL’s måde at drive bank på.

Ved det 1. scenarie, må man forvente at de nuværende medarbejdere har et vist kendskab til markedsområdet, hvilket er positivt for opkøbet af filialen. Man skal dog forvente, at møde en vis modstand mod forandringen fra medarbejdernes side, som i værste fald kan betyde at de stopper under den nye arbejdsgang. Dette kan også betyde, at man ikke vil miste et uvæsentligt antal kunder.

Efter ovenstående analyser og diskussioner i opgaven anbefaler vi 2. scenarie til AL. Dette er på baggrund af nogle forskellige faktorer. Overtagelsen af DAB's nuværende engagement i Hobro kan være en for stor risiko for AL, idet man ikke kender til engagementernes tilstand. Overskuddet ved scenarie 2 er ligeledes forholdsvis stort, givet den lave risiko ved investeringen, herudover kommer Break-even tidligere ved dette scenarie.

Anbefalingen sker ligeledes på baggrund af risikoen for at de gode medarbejdere og eksisterende ikke ønsker at blive overtaget af AL, og vil efter overtagelsen søge tilbage til DAB.

Generelt vil der være for mange uvisheder ved det 1. scenarie, til at AL bør købe afdelingen af DAB.

Perspektivering

Ved regnskabsanalysen kunne det have været interessant, at ændre Peer-Gruppen til at være de eksisterende pengeinstitutter i Hobro. Dette kunne være med til, at give et billede af de direkte konkurrenter i Hobro. Bl.a. nøgletallet WACC ville være interessant at sammenligne med disse pengeinstitutter, da det giver en mulighed for at se hvor konkurrencedygtig AL er på prisen. Dog har vi valgt at sammenligne med gruppe 2 og gruppe 3 pengeinstitutter, da vi synes at det er mest relevant i forhold til størrelsen af banken.

Vi har taget udgangspunkt i antal medarbejdere i hver af konkurrenterne i Hobro, for at definere markedsandelen. Dette kunne dog have været interessant at have adgang til den reelle markedsandel, for at kunne finde de største konkurrenter, samt det vil være med til at give et mere retvisende billede af den præcise størrelse på hver afdeling i byen.

Individuelt regnskab og forretningsomfang for DAB's Hobro-afdeling har ikke været tilgængeligt. Dette ville have givet et billede af hvad filialen skulle koste, hvor mange kunder man har, hvad man kan forvente af indtjening og hvordan filialen har udviklet sig. Ligeledes vil man kunne fastsætte en præcis kreditrisiko, som stod til overtagelse, så man kunne beregne den reelle forøgelse i risikoeksponering ved AL. Dette ville give en mere retvisende opgave.

Såfremt man havde haft adgang til erfaringerne fra tidligere åbninger af filialer i AL, kunne dette have givet os et indblik i hvad man kunne forvente af kundetilgang ved ny-opstart af filial i Hobro.

Efter valg af scenarie, kunne vil det være oplagt at opstille det som et projekt, med dertilhørende projektlederplan og andre relevante teorier.

Konklusion

Efter regnskabsanalysen af henholdsvis Arbejdernes Landsbank og Danske Andelskassers Bank bestående af 4 udvalgte nøgletal, ROE, ROA, ICGR og WACC kan der konkluderes følgende: Arbejdernes Landsbank er et velkonsolideret pengeinstitut, som i den sidste 5-årige periode har leveret stærke resultater, som med et ekstraordinært salg af ALKA har givet dem et resultat væsentligt større end de resterende Gruppe 2 pengeinstitutter i Peer-Gruppen. De er generelt gode til at forrente deres egenkapital og de er ligeledes særdeles konkurrencedygtige på prisen, når man kigger på de resterende sammenlignelige pengeinstitutter.

Danske Andelskassers Bank har derimod igennem en årrække haft svært ved at forrente egenkapitalen, som følge af hårde nedskrivninger og negative resultater. Dette betyder at de har været nødsaget til at tære på egenkapitalen og har derfor haft svært ved at efterleve kapitalkravene. De er kommet bedre efter det, igennem de seneste år, med mindre dog positive resultater. Dog er de nødt til, stadig at styrke sig, for at kunne være konkurrencedygtige mod sammenlignelige pengeinstitutter.

Markedssituationen i Hobro viser, at der er gode argumenter for at Arbejdernes Landsbank etablerer en filial. Når man kigger på hvilken slags kunder der befinder sig i kommunen, kan man se at det vil være kunderne i "den bedste alder" rent forretningsmæssigt, idet de befinder sig i den alder med den højeste indkomst, laveste gældsætning og højeste formue. Dette er meget attraktivt for pengeinstitutterne, da man har mulighed for at opnå en god indtjening, samt en lav kreditrisiko på kunderne.

Hobro er en by med mange konkurrerende pengeinstitutter. Dog kan man, hvis man kigger på undersøgelse om kundevillighed til at skifte bank, forvente at tiltrække en del kunder, da de konkurrerende pengeinstitutter ligger dårligere på Voxmeters undersøgelse om villighed til bankskifte. I samme undersøgelse ligger Arbejdernes Landsbank med de mest trofaste kunder. Ligeledes ligger 4 af de 7 konkurrerende pengeinstitutter i Hobro under en forretningsgang, som har båret præg af lukning af filialer, og centralisering af banken. Hermed er der en reel mulighed for, at der i fremtiden vil være færre konkurrenter i byen, og et større kundegrundlag for Arbejdernes Landsbank.

I scenariet hvor Arbejdernes Landsbank opkøber Danske Andelskassers afdeling i Hobro, må de forvente en stor direkte omkostning på ca. kr.101 mio. for købet af engagementet og bygningerne. Dette vil give et indtjeningsgrundlag fra den første dag, da man overtager en eksisterende kundeportefølje, på næsten 5.000 kunder.

Såfremt Arbejdernes Landsbank overholder indtjeningsplanen med en fastsat netto kundetilgang, vil der være et Break-even for dem efter 7 år og 257 dage. De kan ligeledes efter 10 år forvente et komfortabelt samlet overskud på kr. 36,6 mio. Herudover vil der være et årligt overskud fra det 10. på minimum 16. mio., som vil stige med ca. tkr. 500 om året.

En investering i dette omfang, vil have en synergieffekt på deres kapitalgrundlag, som de skal forholde sig til. Deres kapitalgrundlag vil falde med 0,6 procentpoint ved købet. Dog vil de på trods af investeringen, stadig overholde finanstilsynets solvenskrav om egentlig egenkapital.

Når Arbejdernes Landsbank køber en eksisterende afdeling af et andet pengeinstitut, skal de gøre sig nogle organisatoriske overvejelser. Her kan de med fordel bruge SMART-modellen til at sætte mål, der vil gøre det nemmere for at opkøbet bliver en succes. Herudover skal de være opmærksomme, at de overtagede medarbejdere er en vigtig interessant, og håndtere deres modstand mod forandring på bedst mulig vis.

Såfremt Arbejdernes Landsbank skulle vælge at åbne en helt ny afdeling i Hobro, vil den direkte omkostning være ca. kr. 1,5 mio., som udgør en forholdsvis beskeden del af de samlede udgifter, for dette scenarie. Fokus her vil være anskaffelse af nye kunder, hvor nettotilgangen i kundeporteføljen er forholdsvis stor, da medarbejderen her har tid til proaktivitet, når de ikke skal håndtere en eksisterende portefølje. Investeringen har en lav risiko og man opnår Break-even efter 6 år og 332 dage. Efter en 10-årig periode vil man kunne forvente et samlet overskud på kr. 15 mio., samt et årligt nettoresultat på 5,5 mio.

Af organisatoriske overvejelser skal Arbejdernes Landsbank sætte mål efter SMART-modellen, til at sikre overholdelsen af 10-årsplanen. En vigtig interessant i dette scenarie er direktøren i afdelingen, som bør have et stort netværk og skal være omdrejningspunktet for filialens succes. Både i ansættelse af nye medarbejdere, tilgang af nye kunder og synlighed i området vil direktøren have et stort ansvar.

Med baggrund i forudgående analyser af regnskab, markeds- og konkurrencesituation samt fordele og ulemper i de to scenarier, anbefaler vi at Arbejdernes Landsbank åbner en ny filial, og lader være med at opkøbe engagementet fra Danske Andelskassers Bank. Denne anbefaling bygger primært på den store direkte omkostning, som medfører en større risiko, samt man i scenarie 2 opnår et hurtigere Break-even. Der er ligeledes for mange uvisheder ved opkøb af filial i Danske Andelskassers bank.

Kilder:

Litteraturliste

Christensen, M. 2014, Aktieinvestering, Jurist- og Økonomforbundets forlag, 4. udgave.

Mikkelsen, H & Riis, J.O. 2011 Grundbog i projektledelse, Prodevo ApS forlag, 10. udgave

Andresen, J.J. 2017, Finansiell Risikostyring, Jurist- og Økonomforbundets forlag, 2. udgave

Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. 2014, Organisationsteori, Handelshøjskolens forlag, 6. udgave

Hjemmesider

www.altomledelse.dk

- <https://altomledelse.dk/smart-modellen-til-maalsaetning/> (Besøgt på internettet d. 03.03.2018)

www.al-bank.dk

- <https://www.al-bank.dk/om-banken/bygger-paa-sunde-vaerdier/danskernes-foretrukne-fakta-om-undersogelsen/> (Besøgt på internettet d. 20.01.2018)
- <https://www.al-bank.dk/om-banken/> (Besøgt på internettet d. 20.01.2018)
- <https://www.al-bank.dk/om-banken/kontakt-os/find-filial-og-medarbejder/> (Besøgt på internettet d. 20.01.2018)
- <https://www.al-bank.dk/om-banken/fakta-og-historik/al-i-tal/%C3%A5rs-og-halvaarsrapporter/> (Besøgt på internettet d. 20.01.2018)

www.andelskassen.dk

- <https://www.andelskassen.dk/om-os/nyheder/2018/02/andelskassen-sammenlaegger-filialer-i-midtjylland-syddjylland-og-soenderjylland/> (Besøgt på internettet d. 21.01.2018)
- <https://www.andelskassen.dk/media/3448/pressemeddelelse-det-bedste-resultat-i-aarevis-i-danske-andelskassers-bank.pdf> (Besøgt på internettet d. 21.01.2018)
- <https://www.andelskassen.dk/om-os/> (Besøgt på internettet d. 21.01.2018)
- <http://investor.andelskassen.dk/financials.cfm> (Besøgt på internettet d. 21.01.2018)

www.borsen.dk

- <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/82477/artikel.html> (Besøgt på internettet d. 03.02.2018)

www.dagbladet-holstebro-struer.dk

- <https://dagbladet-holstebro-struer.dk/holstebro/Saa-meget-betalte-bank-for-Andelskassen/artikel/96515> (Besøgt på internettet d. 15.02.2018)

www.djurslandsbank.dk

- <https://www.djurslandsbank.dk/ombanken/investorinformation> (Besøgt på internettet d. 17.02.2018)

www.edc.dk

- <https://www.edc.dk/erhverv/ejendomme/erhvervsejendomme/butikslokaler/mariagerfjord/9500-hobro/adelgade-47/?sagsnr=91202640> (Besøgt på internettet d. 11.03.2018)

www.euroinvestor.dk

- <http://www.euroinvestor.dk/nyheder/2013/05/31/arbejdernes-landsbank-overtager-tre-filialer-fra-oestjysk-bank/12355778> (Besøgt på internettet d. 07.01.2018)

www.finans.dk

- <https://finans.dk/finans/finans/ECE9196424/formand-for-krisebank-bragte-sig-paa-kant-med-egne-regler-da-han-tav-om-nordjysk-bejler/?ctxref=ext> (Besøgt på internettet d. 30.01.2018)

www.finanstilsynet.dk

- <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-Fakta/Statistik/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering> (Besøgt på internettet d. 14.02.2018)
- <https://www.finanstilsynet.dk/da/Nyheder%20og%20presse/Pressemeddelelser/2016/P-M-Aarlig-udpegning-af-SIFI-institutter> (Besøgt på internettet d. 04.02.2018)

www.finanswatch.dk

- <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9405833.ece> (Besøgt på internettet d. 07.03.2018)
- https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar_Nord_Bank/article9129164.ece (Besøgt på internettet d. 14.03.2018)
- <https://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article10410776.ece> (Besøgt på internettet d. 17.03.2018)
- <https://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article10135373.ece> (Besøgt på internettet d. 20.03.2018)

www.midspar.dk

- <https://midspar.dk/om-midspar/sparekassen/regnskaber/> (Besøgt på internettet d. 06.02.2018)

www.oestbirk-avis.dk

- <http://www.oestbirk-avis.dk/arbejdernes-landsbank-overtager-tre-filialer-fra-ostjydske-bank> (Besøgt på internettet d. 31.01.2018)

www.ritzau.dk

- <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/danske-andelskassers-bank-as-delindfrier-storstedelen-af-sit-statslige-hybridlan?publisherId=11280997&releaseId=11978825> (Besøgt på internettet d. 02.02.2018)

www.sparekassen-vendsyssel.dk

- https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparekassen/regnskab/aarsrapport_2017/ (Besøgt på internettet d. 07.02.2018)

www.sparkron.dk

- <https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/regnskab> (Besøgt på internettet d. 08.02.2018)

www.statistikbanken.dk

- <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1920> (Besøgt på internettet d. 27.02.2018)

www.virksomhedsokonomi.dk

- <https://virksomhedsokonomi.wordpress.com/tag/konkurrenceformer/> (Besøgt på internettet d. 30.03.2018)

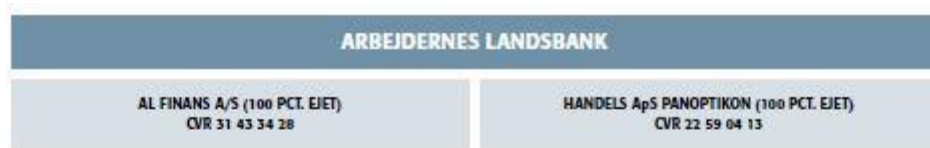
www.voxmeter.dk

- http://downloads.voxmeter.dk/docs/voxmeter_W10_2018.html (Besøgt på internettet d. 15.01.2018)

Tabeller og figurer

Figur 1 - Metodeforsøg	9
Figur 2 - Filialkort AL	11
Figur 3 - Filialkort DAB	13
Figur 4 - Årlig inflation	20
Figur 5 - Konkurrenceformer	33
Figur 6 – Kunder der vil skifte bank	36
Figur 7 - Solvens/kapitalkrav	45
Figur 8 - Buchanan & Boddy's - Forandringens karakter	50
Figur 9 - Carnall's model	51
Figur 11 - SWOT-analyse 1. scenarie	61
Figur 12 - SWOT-analyse 2. scenarie	63
Tabel 1 - ROE for gruppe 2	15
Tabel 2 - ROE for gruppe 3	16
Tabel 3 - ROA for gruppe 2	18
Tabel 4 - ROA for gruppe 3	19
Tabel 5 - ICGR gruppe 2	21
Tabel 6 - ROA gruppe 3	22
Tabel 7 - WACC gruppe 2	24
Tabel 8 - WACC gruppe 3	26
Tabel 9 - Aldersfordeling	28
Tabel 10 - Gennemsnitlig indkomst	30
Tabel 11 – Højest gennemførte uddannelse	31
Tabel 12 - 10-årig indtjening	42
Tabel 13 – Kapitalgrundlag inden køb af filial	46
Tabel 14 – Udregning af risikoeksponering	47
Tabel 15 – Kapitalgrund efter køb af filial	47
Tabel 16 – Netto kundetilgang v. scenarie 2	56
Tabel 17 - 10-årig indtjening v. scenarie 2	57

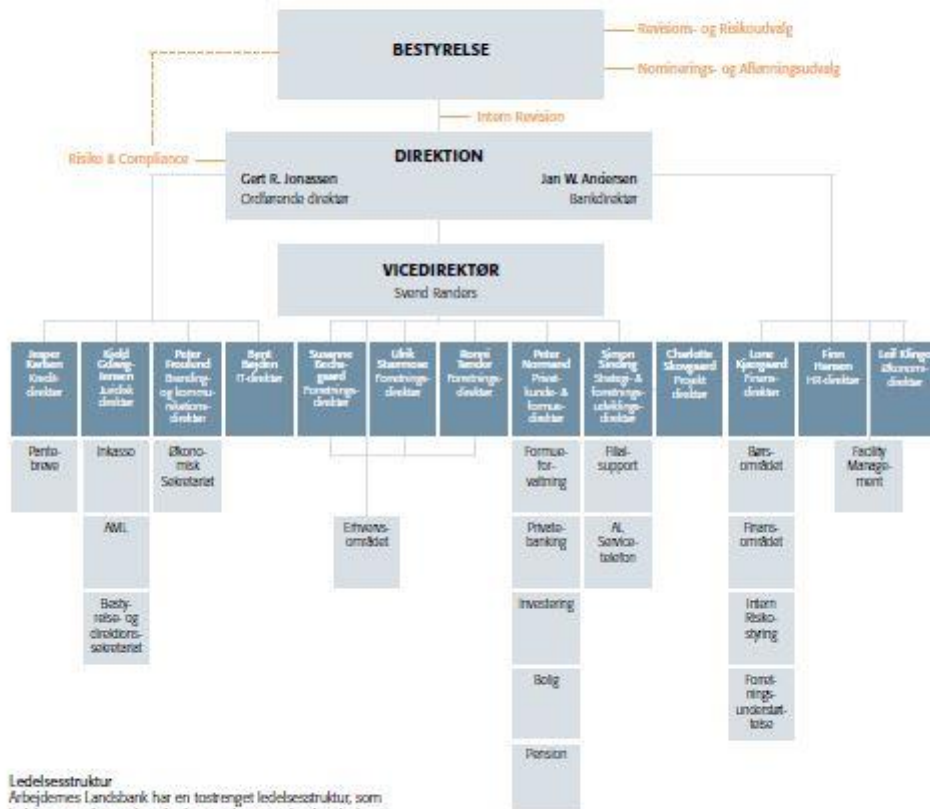
Bilag 1 – Organisationsdiagram, Arbejdernes Landsbank



Ledelsesstruktur

Koncernen Arbejdernes Landsbank består af et moderselskab og to dattervirksomheder.

A/S Arbejdernes Landsbank – CVR 31 46 70 12 Moderselskab



Ledelsesstruktur

Arbejdernes Landsbank har en tostreget ledelsesstruktur, som indebærer, at bestyrelsen fastlægger de overordnede principper for bankens drift, mens direktionen varetager den daglige drift.

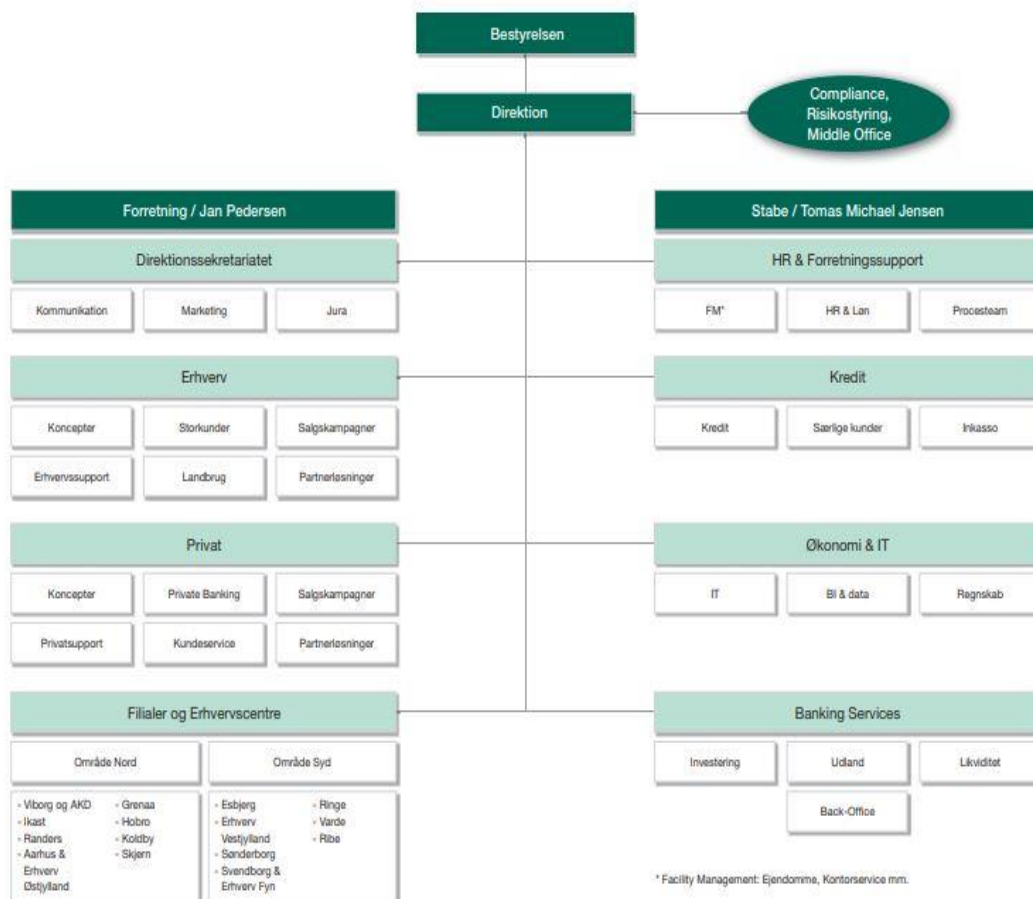
Bestyrelsen ansætter direktion, vicedirektøren, revisionschefen og evt. en vicervisionschef.

Direktionen ansætter medlemmer af forretningsledelsen og den risikoansvarlige chef.

Kilde: www.al-bank.dk

Bilag 2 – Organisationsdiagram, Danske Andelskassers bank

Organisationsdiagram Danske Andelskassers Bank A/S

Kilde: www.andelskassen.dk

Bilag 3 – Etableringsomkostninger 1. del

Pkt.	Funktion	Antal enheder	Pris i alt incl. moms	Afskrivninger				Straks-afskrivning	
				Afskrivnings-periode	3 år	5 år	10 år		Afskrivning pr. år
1.0 Sikkerhed									
1.01	Alarm anlæg (AIA-anlæg) excl. kabling	1	25.000	5		25.000		5.000	
1.02	Kabling for AIA	1	5.000	0					5.000
1.03	Video-overvågning (CCTV-anlæg) excl. kabling	1	25.000	5		25.000		5.000	
1.04	Kabling for CCTV	1	5.000	0					5.000
1.05	Røgalarm i teknik/serverrum, køkken og kopi	1	3.000	0					3.000
1.06	Nøglesystem	1	10.000	3	10.000			3.333	
I alt			73.000						
2.0 Skiltning									
2.01	Skilt i facade incl. montering	1	20.000	5		20.000		4.000	
2.02	Indv. skilt på blå væg i PVC	1	5.000	0					5.000
2.03	Udvendig folie i facade og indgangsparti	1	10.000	3	10.000			3.333	
I alt			35.000						
3.0 Teknisk udstyr									
3.01	ATM/pengeautomat incl. kassetter og levering	1	250.000	10			250.000	25.000	
3.02	Døgnboks	1	50.000	10			50.000	5.000	
3.03	Recycler	1	150.000	10			150.000	15.000	
3.04	Mønttæller	1	20.000	10			20.000	2.000	
3.05	Egen pengeboks til ATM-rum og filialrum	2	250.000	10			250.000	25.000	
3.06	Kundeboks	1	250.000	10			250.000	25.000	
3.07	Dropsafe	1	50.000	10			50.000	5.000	
3.08	Safeiles	1	20.000	10			20.000	2.000	
I alt			1.040.000						
4.0 Løst inventar									
4.01	Kassedisk	1	50.000	10			50.000	5.000	
4.02	Udsmykning, planter m.m.	1	30.000	5		30.000		6.000	
4.03	Opsætning af plakatholdere	5	5.000	0					5.000
4.04	Kaffeautomat	1	3.000	0					3.000
4.05	AV-udstyr til mødelokaler	1	15.000	5		15.000		3.000	
4.07	Nyhedsskærm	1	5.000	3	5.000			1.667	
4.08	Bord ved kundeboks	1	1.000	0					1.000
4.09	Samtalesofaer som mødefunktion	1	3.000	0					3.000
4.11	Bord ved boks i arkivrum	1	500	0					500
4.13	Skabe	1	50.000	10			50.000	5.000	
4.14	Personalegarderobe	1	5.000	3	5.000			1.667	
4.15	Reoler i arkivrum	3	2.500	0					2.500
4.17	Rengøringsskab	1	2.500	0					2.500
4.18	Bord til printer	1	500	0					500
4.20	Bord i ATM-rum	1	2.500	0					2.500
4.21	Lyddæmpningsmaterialer	1	5.000	3	5.000			1.667	
4.22	Gardiner	1	10.000	3	10.000			3.333	
I alt			190.500						
5.0 Te-køkken									
5.01	Microovn	1	1.000	0					1.000
5.02	Kaffemaskine	1	500	0					500
5.03	El-kedel	1	300	0					300
5.04	Kopper, tallerkner, service, termokander mm.	1	2.000	0					2.000
5.05	Pendel over spisebord	1	5.000	3	5.000			1.667	
5.06	Kantinebord til 8 personer	1	2.500	0					2.500
5.07	Køkkenstole i plast	8	1.500	0					1.500
5.08	Opv.mask., køleskab m. lille frys	0	10.000	3	10.000			3.333	
I alt			22.800						
6.0 Arbejdsfunktioner til 4 medarbejder plus pension og investering (1 ekstra)									
6.01	Arbejdsbord	5	25.000	5		25.000		5.000	
6.02	Kontorstol	5	7.500	3	7.500			2.500	
6.03	Udtræksreol incl. hængemappeindsats	5	10.000	3	10.000			3.333	
6.04	Skraldespand	5	1.000	0					1.000
6.05	Bordlampe	5	5.000	3	5.000			1.667	
I alt			48.500						
7.0 Mødefunktioner (1 x 4 mand, 2 x 6 mand)									
7.01	Mødebord - (2 stk. x 6 personer)	2	5.000	3	5.000			1.667	
7.02	Mødebord - (1 stk. 4 personer)	1	2.500	0					2.500
7.03	Stole med stof	12	8.000	3	8.000			2.667	
7.04	Knagerækker	2	500	0					500
7.05	Gulvlampe	2	2.000	0					2.000
I alt			18.000						
8.0 Kontor (chef og stillekontor)									
8.01	Arbejdsbord	1	1.500	0					1.500
8.02	Kontorstol	1	1.000	0					1.000
8.03	Skraldespand	1	100	0					100
8.05	Bordlampe	1	500	0					500
I alt			3.100						
9.0									
9.01	Køb af bygning	1	1.400.000	0					1.400.000
I alt			1.400.000						

Bilag 3 – Etableringsomkostninger 2. del

10.0 Lounge i kundeområde:

10.01 Lounge stol	2	3.000	0		3.000
10.02 Bord	1	1.500	0		1.500
10.03 Gulvlampe	1	500	0		500
10.4 Tidsskriftshylder/brochureholder	1	300	0		300
I alt		5.300			

11.0 "Hot-spot" i kundeområde:

11.01 Barstol	2	1.000	0		1.000
11.02 Cafebord	1	1.000	0		1.000
I alt		2.000			

12.0 Diverse:

12.01 Visitkort m.v.	1	1.000	0		1.000
12.02 Rådgiverhonorar	1	5.000	0		5.000
12.03 Småinventar til toilet og bad	1	1.000	0		1.000
12.04 Levering og samling af møbler	1	10.000	0		10.000
12.05 Markedsføringsomkostningerne	1	15.000	0		15.000
I alt		32.000			

14.0 IT

14.01 Fiber-tilslutning	1	20.000	5	20.000	4.000
14.02 IP-telefoner til medarbejder og mødelokaler (4+3)	5	5.000	3	5.000	1.667
14.03 Rackskab	1	1.000	0		1.000
14.04 Tyndklienter til 4 medarbejdere og 1 møderum	5	12.500	5	12.500	2.500
14.05 Arbejdsskærme til medarbejdere (4)	4	15.000	5	15.000	3.000
14.06 Kunde WiFi (HotSpot) Chromebook	1	3.000	0		3.000
14.07 Alm. printer med fax. og kopimaskine	1	10.000	3	10.000	3.333
14.08 Farveprinter	1	5.000	3	5.000	1.667
14.09 Bærbar med dockingstation til dir.	1	5.000	3	5.000	1.667
14.10 Mus og tastatur til møderum, samtalerum og kontor	5	2.500	0		2.500
I alt		79.000			

15.0 Byggeprojekt

15.01 Folie på glasvægge indvendigt	1	5.000	3	5.000	1.667
15.02 Særindretning omkring kaffeautomat (bord)	1	2.000	0		2.000
15.03 Særskilt styring/aftenbelysning	1	10.000	0		10.000
15.04 Spot på logovæg	2	3.000	0		3.000
15.05 Styring for skilte, lysstyring og skumringsrelæ	1	5.000	0		5.000
15.06 PDS kabling (IT)	1	5.000	0		5.000
15.07 Sikringsfilm indvendigt	1	5.000	0		5.000
I alt		35.000			

Total	2.984.200	125.500	187.500	1.140.000	193.333	1.531.200
--------------	------------------	----------------	----------------	------------------	----------------	------------------

Bilag 4 – Samlede investeringsomkostninger

	Beløb	Årlig afskrivningsomk.
Direkte omkostninger	1.531.200 kr	1.531.200,00
3-års afskrivning	125.500 kr	41.833,33
5-års afskrivning	187.500 kr	37.500,00
10-års afskrivning	1.140.000 kr	114.000,00
Totalsumma	2.984.200 kr	1.724.533,33
Investeringskostnad, netto	2.984.200 kr	
Samlede årlige omkostninger for lokale og inventar		
Ejd.skat + vedligehold		20.000,00
El og vand anslået i alt kr. 100 pr. m2		50.000,00
Varme		30.000,00
Alarm + diverse		30.000,00
Personaleomkostninger + administration		5.137.931,69
Afskrivninger på inventar		193.333,33
Direkte omkostninger		1.531.200,00
Total År 1		6.992.465,02
Total År 2		5.461.265,02
Total År 3		5.461.265,02
Total År 4		5.419.431,69
Total År 5		5.419.431,69
Total År 6		5.381.931,69
Total År 7		5.381.931,69
Total År 8		5.381.931,69
Total År 9		5.381.931,69
Total År 10		5.381.931,69