

HDFR - SPECIALE (AALBORG UNIVERSITET)
AFLEVERING D, 28/4-2021
VEJLEDER: CHRISTIAN FARØ
GRUPPENUMMER: RUNG1 - FRI-58998-1

JUTLANDER BANK I FREMTIDIG VÆKST?



AMANDA HYRDUM (NR. 20196297)
CAROLINE DANNOW (NR. 20196300)
LÆRKE BRENØE (NR. 20196294)

Indholdsfortegnelse

1. ABSTRACT	4
2. INDLEDNING	6
3. PROBLEMFORMULERING	7
4. AFGRÆNSNING	7
5. METODE.....	8
5.1 DISPONERING	9
6. REDEGØRELSE AF MARKEDET FOR PENGEINSTITUTTER.....	10
6.1 REDEGØRELSE AF MÅLGRUPPEN PÅ MARKEDET	12
6.2 PRÆSENTATION AF SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE	13
7. VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE	14
7.1 REDEGØRELSE AF JUTLANDER BANK	14
7.2 REDEGØRELSE AF MÅLGRUPPEN FOR JUTLANDER BANK	15
7.3 JUTLANDER BANKS INTERESSETER.....	16
7.3.1 Interne interessenter	16
7.3.2 Eksterne interessenter	18
7.4 KULTUREN I JUTLANDER BANK	19
7.4.1 Artefakter	19
7.4.2 Skueværdier	20
7.4.3 Grundlæggende antagelser	21
8. REGNSKABSANALYSE FOR JUTLANDER BANK.....	22
8.1 ÅRETS RESULTAT	22
8.2 ROE (RETURN ON EQUITY)	23
8.3 ROA (RETURN ON ASSETS) OG WACC - WEIGHT AVERAGE COST OF CAPITAL	25
8.4 ICGR: (INTERNAL CAPITAL GENERATION RATE).....	28
8.5 UDGIFTER TIL PERSONALE OG ADMINISTRATION	29
8.7 INDTJENING PR. OMKOSTNINGSKRONE OG FORDELING AF IND OG UDLÅN	30
8.8 INDTÆGTER OG UDGIFTER	31
9. KAPITALFORHOLD	34
9.1 JUTLANDER BANKS KAPITALGRUNDLAG	34
9.1.1 CRD IV.....	35
9.2 RISIKOSTYRING	37
9.2.1 Markedsrisiko	37
9.2.2 Kreditrisiko	38
9.2.3 Likviditetsrisiko.....	38
9.2.4 Operationel risiko	39
9.2.5 Tilsynsdiamanten	40
10. SWOT ANALYSE	42
10.1 STYRKER	42
10.2 SVAGHEDER	44
10.3 MULIGHEDER	46
10.4 TRUSLER.....	47
11. SCENARIO 1 – OPKØB AF HVIDBJERG BANK.....	50
11.1 INTRODUKTION TIL VALG AF BANK	50
11.2 REDEGØRELSE AF HVIDBJERG BANK	50
11.3 REGNSKABSANALYSE	52
11.3.1 Årets resultat.....	52
11.3.2 ROE/CAPM.....	53

11.3.3 WACC/ROA	54
11.3.4 ICGR.....	54
11.3.5 Personale- og administrationsomkostninger	55
11.3.6 Indtjening pr. omkostningskrone.....	56
11.3.7 Indlån og udlån.....	56
11.3.8 Indtægter og udgifter	57
11.4 VÆRDIANSÆTTELSE AF HVIDBJERG BANK	58
11.5 FORDELE VED OPKØB.....	63
11.6 ANALYSE AF STRATEGISKE OVERVEJELSER	65
11.7 ANALYSE AF JUTLANDER BANKS ØKONOMISKE SITUATION EFTER OPKØB.....	70
12. SCENARIO 2 - ÅBNING AF FILIAL	72
12.1 FILIAL I VIBORG	72
12.2 BUDGET VED ÅBNING AF FILIAL.....	73
12.3 AFKAST AF INVESTERING.....	74
12.3.1 Fremtidig budget for åbning.....	76
12.3.2. Break-even	76
13. VURDERING AF DE TO SCENARIER.....	78
14. KONKLUSION.....	80
15. LITTERATURLISTE.....	81
17.BILAG	85
17.1 BILAG 1 – DATA FRA SPØRGESKEMA	85
17.2 BILAG 2 – JUTLANDER BANKS FORSIDE	99
17.3 BILAG 3 – HVIDBJERG BANKS FORSIDE	100

1. Abstract

The financial sector has been under pressure since the crisis in 2008, which led to an economic crisis for the entire world society. The competition on the market has only gotten tougher since then because of the impact of a series of actions that were made in relative to demands and rules for the banks to follow. This impacts the way a bank must be run but at the same time there's a general challenge in the income possibilities that are being diminished by the historically low interest rate level.

During the last 20 years the number of banks in Denmark has been reduced by 222. The reduction is a result of the historic changes in the sector with both fusions and acquisitions.

This assignment is about the possibilities for the Danish all-service bank, Jutlander Bank to secure its future growth based on two different scenarios that would allow the bank to improve in a tough market.

Jutlander Bank is a relatively new bank from the Danish peninsula Jutland. It was founded in 2014 after a fusion between two former Jutlandic banks. Since then, the bank has expanded with multiple branches to reach more customers and thereby create their success and growth. Jutlander Bank wants to be close to and create strong personal connections with their customers compared to other banks who are closing their physical branches to expand their digital solutions.

The assignment consists of an outline of the bank's present economic situation based on its last five annual report statements. It furthermore analyses what kind of interest that would have an impact on the bank and its future in the financial sector.

The first scenario describes the effect of acquisitioning another bank, Hvidbjerg Bank. This scenario is built on an analysis of the current financial and organic situation in the bank. Hvidbjerg Bank is a small bank with five branches located in the western part of Jutland. It currently has 12.000 customers and a business extent correspondent to 7,3% of the extent of Jutlander Bank. The other scenario examines the idea of opening a new branch in Viborg where the bank has yet to be represented. This is done by analysing the central financial conditions of opening another branch. Both scenarios would create growth for Jutlander

Bank. There is, however, a difference in the timeline and economic outcome for each of the scenarios.

In the first scenario, Jutlander Bank would achieve growth in a very short amount of time because the expansion of customers would happen right at the time of the acquisition. This scenario is also the more expensive option. By expanding with another branch in scenario 2, Jutlander Bank would expand their business extent in a place where they're not currently represented – and it would be their most “central Jutland” branch since all their other branches are more in the eastern part of the peninsula. This solution would be the first step towards expansion to the western part of Jutland but it's also a very long-term solution since the positive economic results wouldn't show until over 4 years after the opening of the new branch.

The acquisition is the most expensive and therefore a financially more unsure solution but it's the scenario in which Jutlander Bank would secure their growth and income on both the short and long run compared to the second scenario of opening a single branch.

2. Indledning

Den finansielle sektor har over de senere år været en branche hvor konkurrencen er blevet hårdere og kampen om overlevelse i den grad kan fornemmes i markedet.

Sektoren er en vigtig funktion for samfundet, hvilket også betyder at interessen fra kunder, medier, EU, Finanstilsynet og politikker alle sammen er med til at ligge pres på pengeinstitutterne. Samtidig er konkurrence mellem pengeinstitutterne også skærpet ind, som dels skyldes udviklingen i samfundet men også den øge konkurrencesituation. Dette kan man b.la. se, hvis man kigger på udviklingen af pengeinstitutter i Danmark som i 1990 bestod af 222 og i 2019 udgjorde 67 pengeinstitutter (Finanstilsynet, Markedsudvikling i 2019 for pengeinstitutter, 2020). Det er derfor ikke den branche, hvor man ofte ser nye spillere komme på markedet, men derimod større pengeinstitutter som opnår en række stordriftsfordele og derfor bliver ledende på markedet.

Det generelle historiske renteniveau udfordrer pengeinstitutternes indtjeningsmuligheder. De skal derfor øge deres indtjening på andre måder end hvad man tidligere har gjort, og have fokus på merværdi og merindtjening på allerede eksisterende samt nye kunder. Samtidig bliver pengeinstitutterne også pålagt skærpede krav og kommende reguleringer indenfor sektoren.

Pengeinstitutternes nuværende opgave består af at optimere deres produkter, priser, forretningsgange og en lang række andre områder. De er nødt til løbende at revurdere hvordan banken tjener deres penge, og hvordan man driver forretningen.

Samtidig er de underlagt en række rammevilkår og tilsyn, hvilket stiller skærpede krav til deres procedure og forretningsgange, men mindst ligeså også deres fremtidsudsigter.

Derfor at vi valgt, at fokusere på et løsningsorienteret forslag for Jutlander Bank ud fra to opstillede scenarier men henblik på, at øge deres vækst og dermed også fremtidsmuligheder i sektoren.

I opgaven vil vi belyse de to scenarier som består af enten opkøb af et andet pengeinstitut eller åbning af en ny filial. Disse scenarier er udvalgt, da de begge giver vækstmuligheder for Jutlander Bank samtidig vil det også være interessant at undersøge hvordan det vil påvirke organisationen.

3. Problemformulering

Hvordan kan Jutlander Bank opnå en fremtidig vækst i et i forvejen stærkt konkurrencepræget marked?

- *Ville det være rentabelt for Jutlander Bank at opkøbe den nuværende mindre bank, Hvidbjerg Bank?*
- *Ville det være en vækstmulighed for Jutlander Bank at åbne yderligere filialer i lokalområdet?*
- *Hvilken af ovenstående scenarier vurderes det, at Jutlander Bank vil kunne vækste bedst muligt på langt sigt?*

4. Afgrænsning

Vi har i opgavens forløb gjort os en række afgrænsninger deriblandt:

- Den risikofrie rente er fundet ved at tage udgangspunkt i en 10 årig statsobligation fra Danmarks Statistik
- Vi har udelukkende forholdt os til Jutlander Bank og Hvidbjerg Banks regnskaber fra de seneste 5 år (2016-2020)
- Vi har taget udgangspunkt i et afkast til investorerne på 6% situationen taget i betragtning.
- Vi har i vores andet scenarie omkring åbning af ny filial, valgt at tage udgangspunkt i en ny filial i sammen region, som Jutlander Bank er beliggende i, i dag og har ikke undersøgt mulighederne i andre regioner.
- Vi har i vores første scenarie ikke taget stilling til kapital situationen på langt sigt, men derimod kun kortsigt, da vi mener at det er det mest præcise.
- Vores data fra Danmarks Statistik rækker kun frem til og med år 2019.

5. Metode

Vores opgave udarbejdes primært på grundlag af data og materiale som ligger offentlig tilgængeligt på nettet. Baggrunden for dette er, at ingen af os har eller har haft tilhørsforhold til hverken Jutlander Bank eller Hvidberg Bank. Dermed vurderes vi også, at vi har de bedste forudsætninger for, at forholde os objektive til de indsamlede data som anvendes i opgaven. Vores gruppe består dels af én med erfaring i sektoren, mens de øvrige ikke har erfaring fra den finansielle sektor.

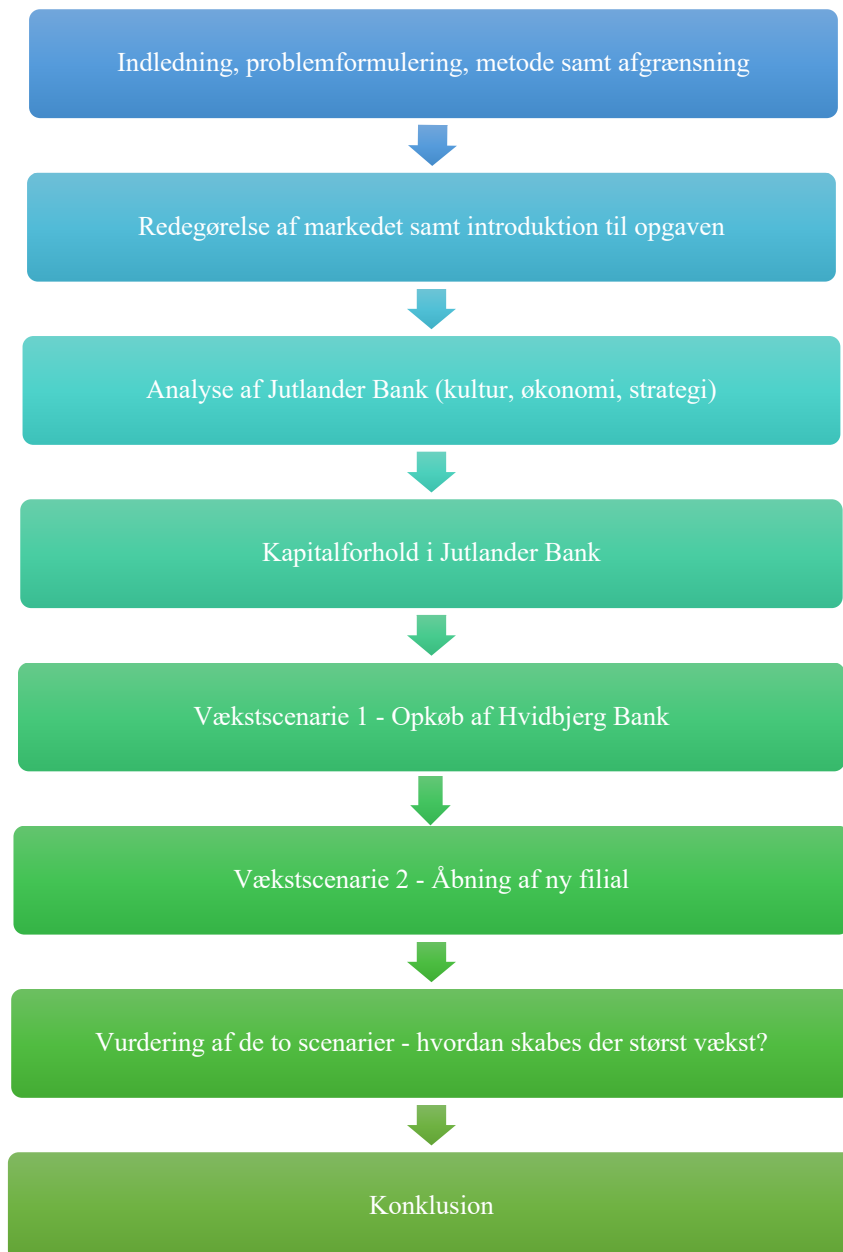
Opgaven vil også være med udgangspunkt i udvalgte teorier, modeller og metoder som vi har fået kendskab til gennem uddannelsen, HDFR. Ved anvendelse af ovenstående vil vi indlede med en introduktion inden anvendelse i analysen.

Derudover har vi gjort brug af kvantitative data i forhold af en spørgeskemaundersøgelse, som først vil blive introduceret og beskrevet, og efterfølgende anvendt som del i besvarelsen af vores problemformulering.

Alle beløb der angives i opgaven vil være i danske kroner. Vores regnskabsanalyser består af udvalgte nøgletal, som vi vurderes at være de væsentligste nøgletal til brug for besvarelse af vores problemformulering.

5.1 Disponering

Vi ønsker i dette afsnit kort at skabe et overblik over indholdet i opgaven for læseren. Dette skal være med til at få læseren til at forstå den røde tråd i opgaven og hvad de forskellige analyser skal bunde ud i. Ønsket forud for opgaven er som tidligere nævnt, at skabe øget vækst hos Jutlander Bank. Her har vi opsat to scenarier, som vi tror på kan være relevante i processen mod øget vækst i banken. Vi har sat vores opgave op som følgende.



6. Redegørelse af markedet for pengeinstitutter

Som nævnt i indledningen er den finansielle sektor herunder pengeinstitutterne præget af hård konkurrence. De enkelte pengeinstitutter er også udfordret på deres indtjeningssevne.

Overordnet set har pengeinstitutternes rolle ændret sig markant igennem årene. Førhen havde kunden et stort behov for den personlige betjening i de enkelte filialer. Den digitale udvikling har gjort, at dette behov er blevet mindre med årenes løb. Førhen var de små filialer beliggende i selv de mindste byer. I dag er meget blevet digitaliseret og kunden kan næsten få det fulde udbytte af banken uden at skulle ned i en lokal filial.

Selve banken og dens samfundsmæssige funktion er stadig ligeså vigtig i dag, som den var for 20 år siden. Det er en forudsætning for et velfungerende samfund med en stærk konkurrenceevne samt højt velstandsniveau, at have et velfungerende finansielt marked.

Konkurrencen på markedet for pengeinstitutter i Jutlander Banks nærområde (det midtjyske område) er præget af mange andre udbydere. Mange af de store SIFI institutter fra gruppe 1 (et systematisk vigtigt finansielt institut) er repræsenteret i samme områder. Desuden er mange af Jutlander Banks nærmeste konkurrenter fra gruppe 2, som er pengeinstitutter med en arbejdende kapital på over 12 mia. Kr., placeret i det midtjyske område ligeså. Blandt disse konkurrenter er Ringkjøbing Landbobank, Sparekassen Kronjylland, Vestjysk Bank, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel. Mange af disse pengeinstitutter arbejder ud fra samme værdier som Jutlander Bank omkring nærhed og lokalt kendskab.

I årenes løb er kravene til bankerne kun blevet større. Disse krav omhandler i særdeleshed bankens kapital, men også bankens IT systemer, compliance funktion og bekæmpelse af hvidvask stilles der store krav til den dag i dag. For at leve op til disse krav skal banken bruge flere ressourcer, som ikke direkte øger bankens indtjening. Det er derfor en udgift for banken, at skulle efterleve disse krav. Det er i særdeleshed tidligere kriser, som har medført yderligere krav og restriktioner til bankerne, herunder finanskrisen i 2008. De øgede krav skaber også et konkurrencepræget marked, hvor det er svært for banker, at stille sig selv stærkt nok, til at kunne indfri samtlige krav fra Finanstilsynet. Dette kan have været medgørende til, at antallet af banker er faldet drastisk fra 222 i 1990 til nuværende 67 i 2021. Siden finanskrisen i 2008 er der kun fire virksomheder, som har fået tilladelse til at drive pengeinstitut (Finanstilsynet, Markedsudvikling i 2019 for pengeinstitutter , 2020). Tre ud af de fire virksomheder er udelukkende net baserede banker, dette vil sige, at de ikke har andet end et hovedkontor.

En anden udfordring for pengeinstitutterne i Danmark er det negative rentemiljø. Hos Nationalbanken er indskudsbevisrenten negativ med -0,60% (Nationalbanken, 2021). Renten har været negativ siden medio 2014. Indtil for nylig har den negative rente kun gjort sig gældende for erhvervskunder. Den negative rente ift. privatkunder blev indført for første gang i Danmark hos Jyske Bank i august 2019 (Bitsch, 2021). Dette førte til en del kritik af Jyske Bank, men sidenhen er flere banker gået i samme retning. Beløbsgrænsen for privatkundernes personlige formue før de bliver påvirket af den negative rente har også ændret sig gennem årene. Til at starte med var grænsen op mod 750.000kr og ramte derfor ikke mange privatkunder, men i primo 2021 har mange banker sat beløbsgrænsen ned til omkring 100.000 og derved bliver langt flere privatkunder ramt af den negative rente i dag (Olsen, 2020).

Ligesom andre brancher har pengeinstitutterne i Danmark også mærket konsekvensen af Covid-19 krisen. Pengeinstitutternes overskud er i løbet af det første halvår 2020 faldet drastisk med samlet set 10 mia. Kr. ift. året før. Faldet skyldes til dels større nedskrivninger, samt bankernes udfordring med at øge deres indtjening (Finanstilsynet, 2020). Jutlander Bank udtaler dog selv i deres årsrapport fra 2020, at det på nuværende tidspunkt er problematisk at spå om hvilken effekt Covid-19 krisen vil have på markedet, når man kommer på den anden side af krisen (Jutlander Bank, 2020).

I takt med Covid-19 situationen udviklede boligmarkedet sig også eksplosivt. Efterspørgslen steg og udbuddet faldt med tiden markant. Folk efterspurgte huse, sommerhuse, lejligheder m.m. som aldrig før. I 2020 oplevede markedet det største antal af nye realkreditlån siden 2007 (Finansdanmark, 2021).

Delkonklusion

Opgaven kommer til at tage afsæt i et marked for pengeinstitutter, som er udfordret på konkurrencen samt de mange øgede krav til pengeinstitutternes kapitalforhold. Der har gennem de seneste år været flere lukninger af pengeinstitutter og en lang række fusioner. Flere finder vejen til overlevelse igennem opkøb eller fusioner. De øgede krav til b.la. pengeinstitutternes kapital og compliance, er en øget omkostning for pengeinstitutterne. Denne omkostning skaber ikke en øget indtjening over tid, men er et ufravigeligt krav til pengeinstitutterne.

6.1 Redegørelse af målgruppen på markedet

Generelt vurderes målgruppen for pengeinstitutter, at være alle personer og virksomheder i Danmark, da alle har behov for en konto. Dog vil behovet hos den enkelte typisk være forskelligt fra hinanden hvis man har behov for rådgivning og mere end en indlånskonto. Dog kan de fleste pengeinstitutter som udgangspunkt levere det samme produkt – dog har de enkelte pengeinstitut særlige egenskaber og priser på deres produkter, som gør det muligt for dem at differentiere sig på markedet.

De personer og virksomheder som pengeinstitutterne ønsker som deres kunder kan også være forskelligt fra de enkelte pengeinstitutter. Dog har de alle en interesse i, at opnå kunder som de også har en god og tilstrækkelig indtjening på mod en given risiko. Når det gælder erhvervskunder, så afspejler pengeinstituttets omfang og branchefordeling af disse kunder også i forhold til bankens værdier og geografiske placering. Når det gælder privatkunder, så er det særligt interessant, at kigge på de faser som en person typisk har igennem livet (Sørensen, et al., 2016). Det er interessant, at kigge på da et pengeinstituts indtjening opstår på baggrund af det forretningsomfang fra den enkelte kunde. De økonomiske livsfaser er i høj grad præget af etableringsfasen fra omkring 30-års alderen frem mod 50-års alderen, da man i denne periode starter med at købe sin første ejendom og efterfølgende stifter familie. Man opnår en højere indtægt i tak med mere erhvervserfaring, hvilket ofte er mere til et større forbrug. Det kan enten være i form af udskiftning fra lejlighed til hus, renovering, køb af ny bil mm.

Alle faser i livet har typisk en form for økonomisk betydning, og det er særligt dette som pengeinstitutterne målretter sig mod i deres markedsføring og rådgivning.

6.2 Præsentation af spørgeskemaundersøgelse

Vi har i forbindelse med vores speciale valgt, at udarbejde en spørgeskema undersøgelse. Vi har haft et ønske om at analysere danskernes forhold/relation til deres bank/filial/rådgiver. Resultaterne af denne undersøgelse vil vi gerne bringe i spil løbende igennem opgaven. Vi har kunne bruge resultaterne til at understøtte nogle holdninger/synspunkter med reelt fakta, som respondenterne har ytret. Derudover så skal spørgeskemaundersøgelsen i stor grad bringes i spil i vores scenarie nummer to. Det er her vi tager stilling til, om det kan være rentabelt og gunstigt for Jutlander Bank at åbne flere filialer? Hvor skal de være beliggende og hvad taler for, at det er en god ide? Disse spørgsmål ønsker vi blandt andet at besvare ved hjælp fra de data vi har fået ud af spørgeskemaundersøgelse.

Det var vigtigt for os og for funktionaliteten af undersøgelsen, at hele undersøgelsen er baseret på hvilke regioner kunderne er bosiddende i. Dette skulle kunne klarlægge om der var væsentlige forskelle i kundens adfærd baseret på hvilken region de er bosiddende i. Det var også essentielt i forhold til at kunne vurdere om det kunne være rentabelt at åbne flere filialer i Jylland fremfor på Sjælland for eksempel.

Det fulde spørgeskema er lagt som bilag 1 til denne opgave. Vi vil dog lige kort præsentere hvilke spørgsmål vi har stillet respondenterne, så det ikke er fjernt for læseren senere i opgaven. Der har i alt i undersøgelsen været 150 deltagende. Respondenterne blev stillet følgende spørgsmål:

- Bopæl
- Alder
- Afstand til nærmeste filial
- Hvor længe har du været kunde i din nuværende bank?
- Hvor mange andre banker, har du været kunde i?
- Hvad var årsagen til dit bank skifte?
- Hvor mange gange om året besøger du din filial (Før Covid-19)?
- Er du bekendt med hvem din rådgiver er?
- Hvordan foretrækker du at afholde møder med din rådgiver?
- I hvor høj grad, er det vigtigt for dig, at have en filial tæt på?
- Hvad er årsagen til valget af din nuværende bank?

Vi har valgt at udarbejde et spørgeskema for at kunne belyse de enkelte kunders behov på tværs af regionerne i Danmark.

7. Virksomhedsbeskrivelse

7.1 Redegørelse af Jutlander Bank

Jutlander Bank hører til gruppen af større pengeinstitutter i Danmark og bliver rangeret som nummer 15, når man kigger på bankens arbejdende kapital. Banken blev grundlagt d. 6 januar 2014, da Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro besluttede sig for at fusionere. Her fortsatte banken under det nye navn ”Jutlander Bank”. Fusionen mellem de to banker var det som Jutlander Bank betegner for værende en ligeværdig fusion. To centrale elementer i fusionen var, at begge banker havde et stort ønske om, at den lokale handlefrihed og tilhørsforholdet til det lokale/nærmiljøet blev bevaret. Dette er også en stor del af Jutlander Banks DNA og værdier den dag i dag.

Bankens hovedsæde er beliggende i Aars i Vesthimmerland i Jylland. Jutlander Bank har på nuværende tidspunkt 32 filialer fordelt på 26 byer i Nordjylland, Midtjylland og en enkelt på Sjælland, som er beliggende på Frederiksberg.

I 2015 købte Jutlander Bank to afdelinger af ØstJydsk Bank. Den ene af filialerne gjorde, at Jutlander Bank øgede antallet af byer hvori de er beliggende – dette var i Randers. Den anden var en ekstra filial i Gjerlev. I 2015 havde de knap 100.000 kunder hos Jutlander Bank og de to køb af filialer hos ØstJydsk Bank øgede antallet af kunder til 107.000 kunder. Opkøbet øgede forretningsomfanget fra omkring 29 milliarder til yderligere 1,4 milliarder.

I 2016 åbnede Jutlander Bank filialen på Frederiksberg. Årsagen til dette var, at Jutlander Bank havde et stort ønske om at være mere tilgængelige ift. de 3500 kunder, som banken i forvejen havde i hovedstaden. En del af de kunder, som er kunder i filialer i hovedstaden, vurderer banken kan være unge mennesker, som flytter fra Himmerland for at studere i større byer. Det har derfor også været en fastholdelsesstrategi.

Sidst men ikke mindst har åbningen af filialen også skyldtes et stort ønske om at vækste og tiltrække nye kunder. Filialen er udelukkende tiltænkt til privatkunder.

I 2017 åbnede Jutlander Bank deres første filial syd for Aarhus i Vejle. Denne åbning var ligesom åbningen i København en del af bankens vækststrategi som løb frem til 2020.

I 2018 åbnede de en filial i Fredericia for at øge antallet af filialer i Trekantsområdet, da filialen i Vejle oplevede stor kundetilgang og succes året forinden.

I februar 2019 slog Jutlander Bank dørene op til deres nyeste skud på stammen i Odder.

Den ovenstående tidslinje vidner om en bank, som har haft et stort ønske om, at skabe en vækst igennem årene og øge deres kundetilgang. Dette ønske skal realiseres igennem et øget antal af filialer, som bakker op om bankens værdi om, at være Danmarks mest tilgængelige og

personlige bank. I disse år, hvor mange banker ser ind i mulighederne omkring at skære ned på omkostninger forbundet med driften – fx filialer, medarbejdere m.m. kigger Jutlander Bank den anden vej og ønsker at øge kundekontakten. De ønsker at være tilgængelige og til dels at være en bank på kundens præmisser. De tror på at nærvær, nærhed og tilgængelighed er vejen frem ift. deres kunder og en evt. tilstrømning af kunder.

Jutlander Bank havde ultimo 2020 en egenkapital på 3,4 milliarder – mod 3,3 milliarder i år 2019. Banken nedjusterede deres forventninger til årets resultat i takt med Covid-19 situationen i Danmark. Det viste sig i sidste ende, at banken måtte opjustere forventningerne og lande et bedre resultat for 2020 end først antaget – inden pandemiens start.

7.2 Redegørelse af målgruppen for Jutlander Bank

Jutlander Banks hovedsæde er beliggende i Aars og størstedelen af deres filialer er beliggende i Region Midtjylland – lige med undtagelse af en enkel filial i centrum af København. Vi antager derfor, at størstedelen af bankens kunder er bosiddende og arbejder i Region Midtjylland og omegn.

Regionen udgør samlet godt 30% af Danmarks areal og der bor godt og vel 1,3 millioner indbyggere. Regionen inddeles i Vestjylland og Østjylland. Jutlander Banks filialer er udelukkende placeret i Østjylland, mens Hvidbjerg Bank som omtales senere i opgaven har deres 5 filialer placeret i Vestjylland. På trods af, at begge områder er en del af samme region er der stor forskel, når man kigger på uddannelsesniveau samt jobbeskæftigelse.

I Vestjylland er 74,1% af befolkningen i beskæftigelse, mens kun 71,8 er i beskæftigelse i Østjylland. Vestjyderne er over landsgennemsnittet på 72,1 procent, mens østjyderne er lige under gennemsnittet. Kigger man i stedet på uddannelsesniveauet, så har 31,2% af Danmarks befolkning en videregående uddannelse. I Vestjylland er niveauet langt under landsgennemsnittet med kun 23,8 procent, hvorimod østjyderne ligger over gennemsnittet med 32,7 procent af befolkningen som har en videregående uddannelse. Dette skyldes blandt andet, at mange af storbyerne i Jylland er placeret i Østjylland og mange flytter dertil fordi at byerne kan imødekomme deres ønsker omkring uddannelsesmuligheder m.m (Shein, 2019).

Indkomstniveauet på tværs af Danmark ændrer sig også afhængigt af hvor man er bosiddende. Gennemsnitsindkomsten i Region Midtjylland er 10.000kr lavere årligt sammenlignet med indkomsten i resten af landet (Statistikbanken, 2021).

7.3 Jutlander Banks interessenter

Som nævnt i begyndelsen af opgaven ønsker vi at analysere muligheden for fremtidig vækst hos Jutlander Bank – enten igennem opkøb af en eksisterende bank, i dette tilfælde Hvidbjerg Bank eller ved åbning af nye filialer. Derfor ønsker vi at klarlægge hvilke interessenter af Jutlander Banks, som har indflydelse eller bliver påvirket i høj grad ift. ovenstående scenarier. Denne redegørelse har til formål at skabe et overblik over hvilke interessenter både eksternt og internt som påvirker Jutlander Bank.

7.3.1 Interne interessenter

En af Jutlander Banks interne interessenter er deres aktionærer. Jutlander Bank havde i slutningen af 2020 hele 26.926 aktionærer. Mange af bankens aktionærer er allerede kunder i banken. Det er noget som Jutlander Bank sætter stor pris på, da de mener, at det skaber en stærk tilknytning mellem kunderne og selve banken. Dette gør også, at aktionærerne engagerer sig på en anden måde, da de er en del af banken ift. deres egen økonomi. Der er to store spillere, når det kommer til Jutlander Banks aktiekapital. Jutlander Fonden Himmerland ejer 46,5 % af aktiekapitalen og Jutlander Fonden Hobro ejer 18,3 %. De to fonde er de eneste aktionærer, som på nuværende tidspunkt ejer mere end 5 %. Det er dog vedtaget, at de to fonde har stemmeretsbegrænsning på max 5 % af aktiekapitalen (Jutlander Bank, 2021). Det er vigtigt, at når banken foretager ændringer eller tiltag, som denne opgave eksempelvis ligger op til, at det er ændringer/tiltag, som også tilgodeser aktionærerne.

Ledelsen og bestyrelsen er også en af Jutlander Banks vigtige interne interessenter. Bankens ledelse består af en direktion bestående af tre medlemmer. Den ordførende direktør - Per Sønderup, bankdirektør – Lisa Frost Sørensen og bankdirektør – Lars Thomsen. Jutlander Bank udtaler, at de lever op til egne krav omkring ligestilling i forhold til ledelsen og de øvrige ledelsesniveauer. Bankens egen målsætning er, at de inden 2023 ønsker en andel af kvindelige ledere på minimum 37 %. Målet for bestyrelsens andel af kvinder skal minimum udgøre 25 % i 2024, hvor bankens nuværende niveau er på 16,7% - hvilket er uændret i forhold til 2017 (Jutlander Bank, 2021). Jutlander Bank udtaler dog, at målet er sat i forhold til det underrepræsenterede køn, men vurderes efter gennemlæsning af årsrapporten at være kvinder. Det er direktionens opgave, at Jutlander Banks strategiske tiltag implementeres i banken og efterleves af den resterende andel af medarbejdere.

De overordnede strategiske beslutninger fastlægges og godkendes af bestyrelsen, som består af 12 medlemmer. Det er dem som vedtager politikker og procedurer for banken. Direktionen fastsættes af bestyrelsen.

Bestyrelsen er en vigtig interessent i forhold til opgavens problemstilling, da de er beslutningstagende på store risikofyldte projekter såsom større investeringer, kapitalgrundlagets størrelse og sammensætning, samt operationelle forhold. Det er direktionen som løbende rapporterer til bestyrelsen. Det er bestyrelsen som varetager de øverste strategiske planer.

En anden vigtig interessent hos Jutlander Bank er deres kunder. Som tidligere nævnt i opgaven, så gør de en stor dyd i, at være en åben og tilgængelig bank overfor den enkelte kunde. Som eksempel kan det nævnes, at møder kan holdes efter bankens lukketid, når det passer den enkelte kunde. Jutlander Bank driver banken ud fra kundens behov og



Kilde: Jutlander Bank Årsrapport 2020 (diagram udarbejdet selv)

I takt med at Jutlander Bank har åbnet flere filialer i årenes løb, så har de også formået, at øge tilgangen af kunder med cirka 9-11.000 kunder om året (Jutlander Bank, 2021). Jutlander Bank havde i 2020 en bred fordeling af kunderne, når det kommer til branchen for deres erhvervskunder. Jutlander Bank består af 66 % privatkunder og den resterende del fordelt, som det ses i diagrammet. Kunderne er selvfølgelig en vigtig interessent i opgavens øjemed, da de selvfølgelig ønsker at bibeholde deres eksisterende kunder samt at vækste i antallet af kunder i forhold til de to forskellige scenarier.

Den sidste interessent vi har valgt at forholde os til internt, er medarbejderne i Jutlander Bank. Medarbejderne er en vigtig interessent, da det er netop disse som er i frontlinjen og skal "sælge" banken ud fra bankens værdier og visioner, samt sikre deres fremtid. Jutlander Bank har på nuværende tidspunkt 464 medarbejdere ansat fordelt udover forskellige funktioner i banken. Antallet af medarbejdere i Jutlander Bank er henover de seneste 5 år i helhed steget med 8 medarbejdere (heltidsmedarbejdere). Der er dog tale om, at fordelingen af medarbejderne i de enkelte funktioner har rykket sig markant. I flere filialer har man lukket kassefunktionen og i den forbindelse afskediget medarbejdere, men samtidigt ansat flere medarbejdere i rådgivningsfunktioner, samt compliance og IT. Udviklingen i samfundet og øgede krav til

pengeinstitutterne har skabt et større behov for medarbejdere i netop compliance og IT funktioner. Jutlander Bank har valgt at prioritere udvikling og uddannelse af deres medarbejdere højt og ønsker, at de enkelte rådgivere forholder sig til den enkelte kundes situation og ikke blot tilbyder dem et standardprodukt. Dette er også med henblik at øge det samlede forretningsomfang hos den enkelte kunde.

7.3.2 Eksterne interessenter

En af Jutlander Banks eksterne interessenter er myndighederne. Generelt set er myndighederne en vigtig interessent for hele den finansielle sektor. Når man kigger på myndighederne som interessent, så menes der i dette tilfælde i særdeleshed en instans som Finanstilsynet. Finanstilsynet har i flere forskellige tilfælde direkte indflydelse på bankerne og heriblandt Jutlander Bank. Finanstilsynet fører tilsyn med pengeinstitutterne, medvirker til udformningen af lovgivningen samt udsteder bekendtgørelser. Det er pengeinstitutternes pligt at følge de givne retningslinjer, som er sat op omkring den økonomiske stabilitet og er kun blevet flere med årenes løb (Finanstilsynet, Finanstilsynet, 2021). Disse retningslinjer skal sikre sektoren mod flere finansielle kriser eller store udsving. Det er derfor en vigtig interessent for Jutlander Bank at have stor opmærksomhed på. Opgavens scenarier er sat op, for at skulle stille Jutlander Bank stærkere på længere sigt og bevare deres vækst igennem mange år. Derfor er interessenten ”myndighederne” også aktuel i dette tilfælde, da det er deres love og regler, som vi gerne vil imødekomme med øget vækst og derved større økonomisk stabilitet hos Jutlander Bank.

En anden meget vigtig interessent og til dels baggrunden for denne opgave er konkurrenterne på markedet. Som nævnt i opgavens indledning, så er banksektoren præget af mange konkurrenter og en hård konkurrence. Det er derfor essentielt for de enkelte pengeinstitutter, at finde måder hvorpå, at kunne tiltrække nye kunder og beholde de eksisterende. På nuværende tidspunkt findes der over 65 forskellige pengeinstitutter i Danmark og der er derfor mange muligheder for kunden ved valg af bank (Finanstilsynet, Pengeinstitutternes størrelsesgruppering, 2020).

Jutlander Bank ligger i gruppe 2 af banker i Danmark, som betyder at banken har en arbejdende kapital på over 12 milliarder. Af konkurrenter i samme gruppe ligger der 10 andre banker. Det vil dog umiddelbart ikke have den store betydning for den enkelte kunde, hvilken gruppe det pågældende pengeinstitut er placeret i.

Det er vigtigt for Jutlander Bank at skille sig ud fra mængden – forstået på den måde, at det er det selvfølgelig for samtlige pengeinstitutter ift. at overleve den hårde konkurrence på markedet. Som nævnt tidligere, så arbejder Jutlander Bank i en modsat retning af mange andre banker og har stort fokus på tilgængeligheden og det nære bånd til deres kunder. Det er vigtigt for dem, at være tilgængelige i form af åbne filialer tæt på deres kunder.

7.4 Kulturen i Jutlander Bank

Jutlander Bank vægter en åben og tryk kultur i banken meget højt (Jutlander Bank, 2020). For at få et indblik i kulturen i Jutlander Bank har vi valgt, at tage udgangspunkt i Edgar H. Scheins funktionalistiske kulturmodel. Hans model tager udgangspunkt i det organisatoriske isbjerg og inddeler Jutlander Banks kultur i tre niveauer. I dette tilfælde er det kun artefakter som er det synlige og det bevidste niveau, hvor skrueværdier og grundlæggende antagelser er usynlige for omgivelserne.



(Edgar Shein - model of Organizational Culture)

7.4.1 Artefakter

Her er der tale om de opfattelser man gør sig ud fra bankens synlighed. Hvis man først og fremmest forholder sig til navnet ”Jutlander”, så betyder det på latin ”Jyde/Jylland”, man får derigennem allerede en indikation af, at det er en bank med jysk oprindelse. Navnet Jutlander i sig selv ligger også tæt op af ordet ”Jylland”. Denne opfattelse bliver underbygget af bankens hjemmeside, hvor startsiden forestiller en jysk idyl med en mark hvor solen ligger sig som et gyldent skær. På forsiden er særligt 3 ord også gennemtrængende ”Nærvær, tilgængelighed og personlig rådgivning”. Ordene er markeret med hvidt og stor skriftstørrelse, hvilket gør, at det er iøjnefaldende (Jutlander Bank, 2021)

Hvis man dernæst forholder sig til Jutlander Banks logo, som også fremgår af deres forside på hjemmesiden, så er den røde farve meget gennemtrængende. Personligt i gruppen forholder vi os ikke til symbolets betydning/udformning, men hovedsagligt den røde farve og tillægget ”Åben Bank”, som er skrevet under Jutlander Bank, men med håndskrift og som giver et snært af personlighed.

Den røde farve i logoet kan opfattes forskelligt afhængigt af modtageren. Her kan det nævnes, at den røde farve både kan opfattes som kærlighedens farve, politisk ståsted og det danske flags

farver.

Hvis man først forholder sig til opfattelsen af logoet som kærlighedens farve, så vækker det, det emotionelle hos modtageren. Med denne opfattelse ligger det sig op af bankens nøgleord som er, nærvær, tilgængelighed og personlighed. Den røde farve fører derfor modtageren hen til bankens værdier.

Dernæst kan man opfatte den røde farve i logoet med et politisk øjemed. Her er der tale om at den røde farve giver associationer til den røde bloks politiske partier. I særdeleshed Socialdemokratiet, SF og Enhedslisten. Disse partier og deres ståsted er ofte præget af et ønske om mangfoldighed, ligestilling og et samfund med plads til alle. Det kan også give associationer til eksempelvis ”rødstrømperne og kvindebevægelsen” (Sørensen & Løgstrup, 2012). Her er kvinders rettigheder og ligestilling i høj kurs og det er derfor lidt modstridende i forhold til bankens nuværende fordeling af mænd og kvinder i bestyrelsen og direktionen. Jutlander Bank har et klart mål omkring fordeling af det underrepræsenterede køn i den øvrige ledelse. Fordelingen på nuværende tidspunkt lever ikke op til Jutlander Banks egen målsætning . Den røde farve i logoet og de associationer der skabes heraf er til dels modstridende ift. mange andre bankers udtryk. Her bliver der ofte brugt blå/grønne farver, som får modtageren i den modsatte retning rent politisk. Her får man et mere liberalt indtryk af banken.

Jutlander Bank udtaler selv, at deres logo skal forestille to cirkler som snor sig om hinanden, men for modtageren kan det opfattes, som blandt andet to hjerter eller to mønter. Denne to enighed skal repræsentere Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro, som nu er blevet til Jutlander Bank.

Jutlander Banks hjemmeside er meget overskuelig og tilgængelig for den enkelte kunde, som er inddelt i enten privat- eller erhvervskunder. Det samme gør sig gældende for deres årsrapporter, hvor de første mange sider beskriver det foregående år inden regnskaberne fremlægges.

7.4.2 Skueværdier

Jutlander Bank har klare og præcise værdier. De ønsker at blive Danmarks mest personlige og tilgængelige bank. De udtaler selv, at de og deres rådgivere er til for indfri kundernes drømme. Som beskrevet tidligere, så indgår sætningen ”åben bank” under Jutlander Banks logo. Dette gør, at banken allerede ved første øjekast formidler deres vision til modtageren. Banken har også seks åbenhedsprincipper (Jutlander Bank, 2021). For Jutlander Bank handler det om at have tillid til hinanden – bank og kunde imellem. De har derfor udarbejdet følgende principper.

- Åben altid
- Åben for dig
- Åben for hinanden
- Åben for knofedt
- Åben for græsrodderne
- Åben for muligheder

Disse seks principper går hånd i hånd med Jutlander Banks ønske om at være en åben og tilgængelig bank.

7.4.3 Grundlæggende antagelser

I forhold til ovenstående punkt i Edgar H. Schein modellen er det ikke muligt for os, at danne os et retvisende indtryk af rutiner, normer m.m. i banken, da vi ikke selv har vores arbejdsgang i Jutlander Bank eller kender nogle der har. De grundlæggende antagelser er ofte en del af hverdagen, som medarbejderne ikke nødvendigvis selv kan udpege, da det indgår i underbevidstheden og kan være meget forskelligt fra medarbejder til medarbejder, samt afdeling til afdeling.

Delkonklusion

Vi har med en relativt ny bank at gøre - Jutlander Bank blev grundlagt i 2014. Banken har jyske rødder, hvilket bankens navn også antyder.

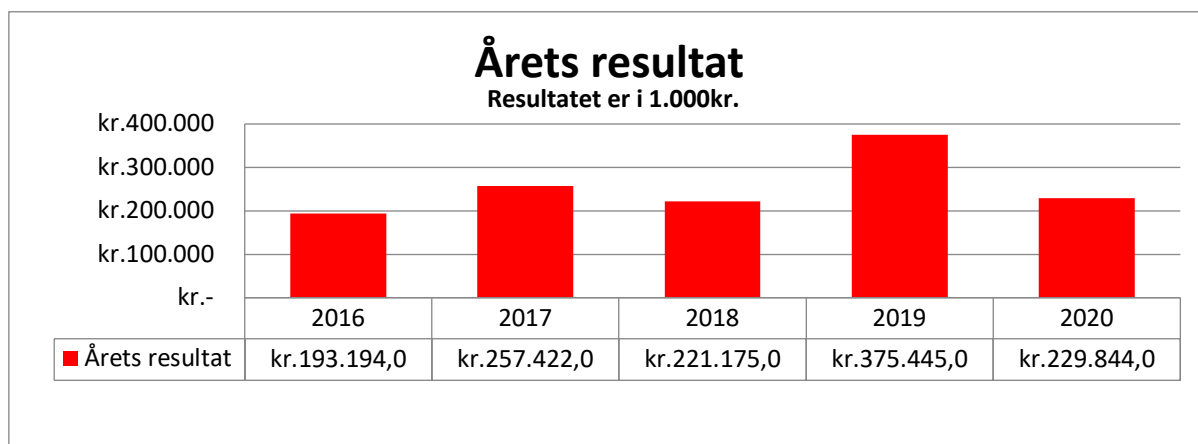
De vigtigste interessenter for Jutlander Bank internt er deres medarbejdere/ledelse/direktion, aktionærer samt deres kunder. Hvis man kigger på den eksterne del, så er det i høj grad konkurrenterne på markedet samt myndighederne som er vigtige interessenter for Jutlander Bank og interessenter som kræver deres fulde opmærksomhed.

Jutlander Bank har haft stort fokus på at åbne filialer igennem den seneste årrække, hvor en lang række andre pengeinstitutter har haft fokus på den digitale del og derved lukket flere filialer. Jutlander Bank er en åben bank, hvilket deres logo også indikerer. De har fokus på nærvær, tillid og åbenhed overfor deres kunder. Dette bliver også illustreret via deres hjemmeside, som tager afsæt i det jyske ved illustrationer af marker, landet m.m. Jutlander Bank har 25 filialer i Jylland og én på Sjælland. De har udelukkende valgt at åbne en filial på Sjælland for at være tættere på den enkelte kunde, hvilket er en vigtig del af Jutlander Banks vision og værdier.

8. Regnskabsanalyse for Jutlander Bank

I den kommende regnskabsanalyse vurderer vi Jutlander Banks nøgletal ud fra en given periode på 5 år (2016 til 2020). Hele regnskabsanalysen er baseret på baggrund af de seneste 5 årsrapporter hos Jutlander Bank (Jutlander Bank, 2021).

8.1 Årets resultat



Jutlander Bank har gennem de seneste 5 år oplevet en vækst i antallet af kunder på mellem 9-11.000 kunder pr. år. De øger over samme periode deres forretningsomfang på 10,9 mia. Kr. Forretningsomfanget er målt på garantier, indlån, udlån og kundedepoter. I 2020 ligger forretningsomfanget på 42,5 mia. Kr., hvilket svarer til en stigning på 34 %. Dette er sket sideløbende med, at bankens omkostninger er steget med 18%.

I 2017 havde Jutlander Bank en positiv fremgang ift. 2016. Dette skyldes blandt andet stor vækst i antallet af bolighandler og den efterfølgende finansiering - dette medførte øgede gebyrindtægter.

I 2018 havde Jutlander Bank et ringere resultat sammenlignet med 2017. Dette skyldes tildeles, at der d. 1. januar 2018 trådte nye nedskrivningsregler i kraft. Dette betød øgede nedskrivninger og hensatte forpligtigelser med 88 mio. Kr. Dette havde indflydelse på bankens egenkapital, som blev reduceret.

I 2019 havde man det bedste resultat i bankens historie. Dette skyldes i særdeleshed en stor stigning i Jutlander Banks indtjening. Banken havde en stor engangsindtægt i 2019 på 80 mio. Kr., som følge af, at de solgte 75 % af deres Spar Invest aktier.

Årets resultat i 2020 endte markant bedre end forventet, den særlige situationen taget i betragtning. 1. kvartal leverede under antaget og derfor blev forventningerne til årets resultat for 2020 efterfølgende nedjusteret. Resultatet efter skat endte dog på knap 230 mia. Kr., hvilket

er markant bedre end først antaget. I 2020 tiltrak Jutlander Bank flere kunder med behov for realkredit finansiering og formuepleje. Dette havde den betydning, at værdien af realkreditlån og formueposter steg med 3,2 mia. Kr., mens udlån faldt med 0,6% eftersom, at privatkunder nedsatte forbruget samt indfrie deres gæld og erhvervskunder ikke investerede på samme måde grundet krisen.

Indtjeningen før kursreguleringer er også faldet i 2020, som følge af færre indtægter fra gebyrer og provision. Dette ses særligt i årets resultat, hvis man sammenligner med 2019. Denne post var i 2019 præget af ekstraordinær stor aktivitet.

8.2 ROE (Return on Equity)

ROE viser hvor gode Jutlander Bank har været til at forrente deres egenkapital igennem årene. Når man kigger på ROE er det udelukkende egenkapitalen, som der kigges på. Man tager ikke højde for bankens fremmedkapital. Dermed er ROE et udtryk for aktionærenes reelle afkast.

ROE beregnes ved formlen:

$$ROE = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Egenkapitalen}} \times 100$$

Bankens ROE kan sammenlignes med CAPM (K_e) for at give investorerne et overblik over bankens reelle afkast sammenlignet med det afkast aktionærene kan forvente i forhold til den risiko de påtager sig ved at indgå investeringen.

$$CAPM = R_f * \beta * (K_m - r_m)$$

- R_f = antyder den risikofrie rente. Denne er fundet ved at sammenligne med gennemsnittet for en 10-årig statsobligation gennem de seneste 5 år. Herved ses hvad aktionærene kan forvente i afkast ved den mindst mulige risiko. I dette tilfælde er der taget udgangspunkt i periode 2015- 2020 (Danmarks statistik, 2021).
- K_m = et udtryk for den markedsrisikopræmie som aktionærene har krav på, når de investerer deres penge. Dette krav sættes til 6% på baggrund af nationalbankens vurdering (Finanswatch, 2020).
- Beta = et udtryk for den systematiske risiko, som er et udtryk for den generelle usikkerhed i markedsøkonomien (herunder inflation og økonomisk politik – områder, som banken ikke selv har indflydelse på).

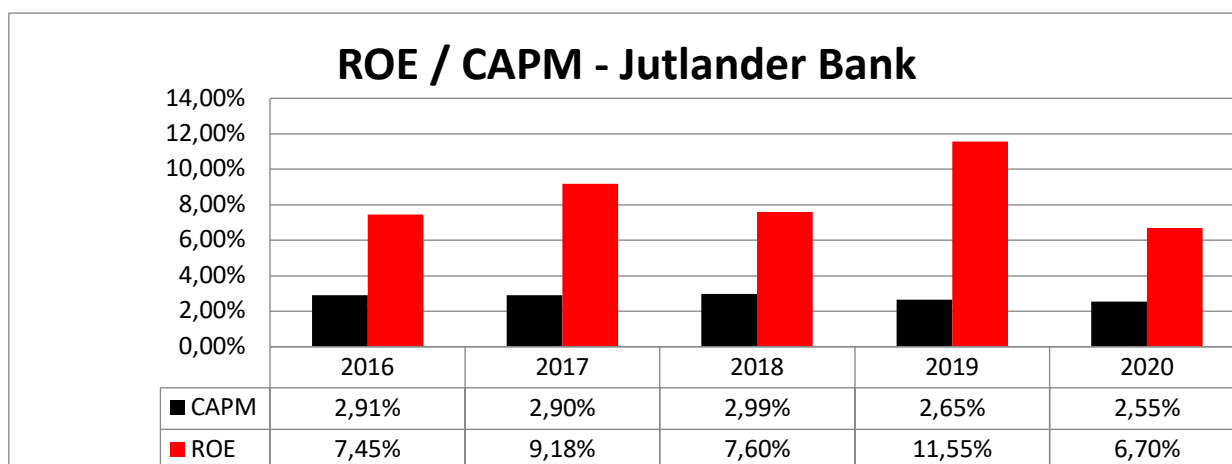
Beta en individuel værdi, som udtrykker hvor meget en given aktie vil udvikle sig i forhold til det generelle marked. Dermed er det et udtryk for den specifikke risiko der er forbundet med en investering i banken. Det viser hvor følsom banken er overfor markedet. Hvis betaværdien ligger på præcis 1, har det den betydning, at banken følger markedet meget præcist. Har banken derimod en betaværdi større end 1, betyder det at banken er mere følsom end markedet, mens en beta værdi på mindre end 1 betyder at banken er mindre følsom end markedet. De to banker, som vi tager udgangspunkt i, i opgaven, vil have to forskellige beta værdier. Disse værdier er baseret ud fra bankens egen økonomiske situation.

For at finde betaværdien har vi gjort brug af InfrontAnalytic, som er en førende udbyder af forretningsværdiansættelses- og aktieforskningsløsninger. Her beskrives blandt andet virksomheders betaværdier samt udviklingen af denne.

Betaværdierne er fundet d. 2. april 2021 (Infront Analytics, 2021). Det er disse værdier som bruges hele opgaven igennem. Værdierne er dermed et udtryk for markedet på den pågældende dag.

Betaværdi for Jutlander Bank: 0,46

Betaværdi for Hvidbjerg Bank: 0,35 (bruges senere i opgaven i scenarie 1)



Som det ses i ovenstående diagram, så har Jutlander Bank gennem hele perioden en højere ROE end CAPM. Det betyder, at de lever op til aktionærernes krav og forrenter deres egenkapital bedre end forventningen.

Egenkapitalen er gennem hele perioden steget. I årene fra 2016 til 2020 ses der en stigning på 32,2%. ROE har været meget svingende, når man kigger tilbage i tiden, dette skyldes udelukkende udsving i årets resultat, som har varieret igennem årene. I 2017 ses der en stigning

i ROE på 1,73%, dette spring skyldes, at årets resultat efter skat forøges med godt 33%. Denne stigning skyldes som tidligere nævnt en stigning i indtægten fra gebyrer, mens kursreguleringer og nedskrivninger blev tilbageført fra tidligere år – det endte med at have en positiv virkning på regnskabet i 2017.

ROE falder igen i 2018, hvilket til dels skyldes, at der trådte nye nedskrivningsregler i kraft samt uro på det finansielle marked. Dette betød, at kursreguleringerne faldt med næsten 34%. I 2019 var det Jutlander Banks historisk bedste år. Årets resultat steg med 69% sammenlignet med året før, hvilket i stor grad påvirkede ROE, som steg med hele 3,95%. Denne ekstraordinære store stigning skyldes at indtjeningen steg med 23%, samtidig med, at banken fik en stor engangsindtægt for salget af deres Spar Invest aktier.

ROE har i 2020 ligget på det laveste niveau i 5 år. Dette skyldes et stort fald i gebyrindtægter på 26 mio. Kr, samt et fald i kursreguleringerne fra 160 mio. Kr. Til 91 mio. Kr. I 2020. Samlet set er indtægterne faldet i 2020, mens omkostningerne er steget med 1,1% siden 2019.

Sammenlignet med ROE har CAPM ligget på et stabilt niveau henover de seneste 5 år. Dette skyldes at vi regner med en gennemsnitlig betaværdi og afkastningskrav – mens kun den risikofrie rente har ændret sig. Havde vi i stedet taget udgangspunkt i individuelle værdier havde CAPM muligvis ændret sig lidt mere gennem årene, dog ville det ikke være meget. Det er positivt for aktionærerne at ROE ligger over CAPM.

8.3 ROA (Return on Assets) og WACC - Weight Average cost of capital

ROA beskriver hvordan aktiverne i banken forrentes. Jo bedre banken er til at forrente sine aktiver, jo højere vil deres ROA være.

$$ROA = \frac{\text{Årets resultat efter skat}}{\text{Samlede Aktiver}} \times 100$$

ROA vil stige i takt med at tælleren stiger – det vil sige, at banken forbedre årets resultat, men holder samme niveau af samlede aktiver. Derimod vil ROA falde hvis de samlede aktiver stiger procentvis mere end årets resultat. ROA viser bankens indtægt i forbindelse med aktiverne. Denne indtægt kan man sammenholde med bankens udgift i forbindelse med deres kapital – hertil bruges WACC.

WACC er et nøgletal, som beskriver hvor meget banken betaler for den kapital de har til rådighed. Det er den pris banken betaler for sin likviditet.

WACC er inddelt i to. Første led er omkostningerne forbundet med fremmedkapitalen, mens andet led er omkostningerne forbundet med egenkapitalen.

WACC er dermed et udtryk for hvor mange omkostninger der er forbundet med den kapital som banken har til rådighed.

$$WACC = Kd (1 - T) * L + Ke * (1 - L)$$

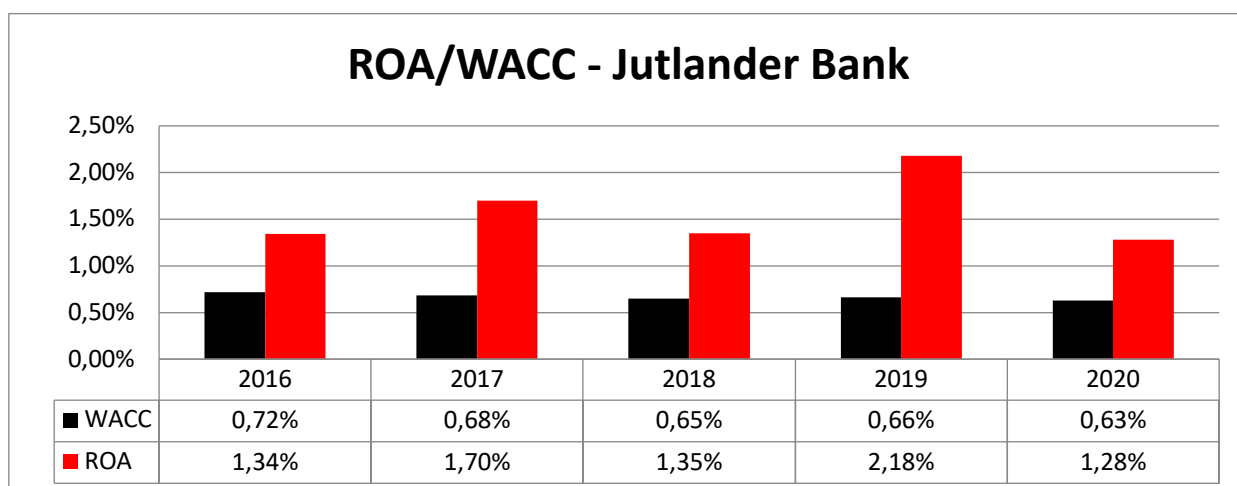
- Kd = den omkostning, som er forbundet med fremmedkapitalen. Indlån i puljeordninger og egenkapitalen indgår ikke og trækkes derfor fra.

$$Kd = \frac{\text{renteomkostninger}}{\text{Gæld (minus indlån i pulje + egenkapitalen)}}$$

- Ke = beskriver ledet og dermed den omkostning der er forbundet med egenkapitalen. Denne formel er også kendt som CAPM. Den er et udtryk for det afkast, som aktionærerne kan forvente holdt op mod den risiko de tager ved investeringen.

$$Ke = CAPM = Rf * \beta * (Km - rm)$$

- T = indikerer den skat som banken betaler i Danmark. I dette tilfælde er der tale om selskabsskat på 22% (SkatteInform, 2021).
- L = Indikerer fordelingen mellem bankens aktiver og passiver



Jutlander Bank har gennem de seneste 5 år præsteret en ROA som er væsentlig højere end deres WACC. Det betyder, at de er langt bedre til at forrente deres aktiver sammenlignet med den omkostning der er forbundet med det. Hvis man kigger på Jutlander Banks balance henover de seneste 5 år, så har den været stødt stigende med mellem 5,5-8,2 % årligt.

I 2018 steg resultatet med 33 % sammenlignet med 2016, dette skyldes som nævnt tidligere en stor fremgang i antallet af kunder, samt en større indtægt fra gebyrer i forbindelse med omlægning af boliglån. Det var muligt for Jutlander Bank at tilbageføre nedskrivninger fra tidligere år, hvilket var medvirkende til, at balancen steg med 6,4%.

Tilbagegangen i ROA i 2018 skyldes nedgang i årets resultat. Gebyrindtægterne steg forsat, mens andre driftsindtægter og kursreguleringer faldt. Der skete også en stigning i omkostninger

til personale og administration grundet åbning af to nye filialer. Dette skaber den lavere ROA, da balancen steg med 8,9 % alt mens årets resultat faldt.

Jutlander Bank leverede i 2019 et rekord godt år. De formåede at skabe det højeste niveau i historien, når det kommer til ROA. Balancen steg med 7,2%, mens årets resultat steg med svimlende 69,7%. Dette får ROA til at stige til 2,18%, som er næsten en procent højere end 2018.

I 2020 faldt årets resultat igen sammenlignet med 2019. Jutlander Banks balance steg forsat meget, hvilket resulterede i den lavere ROA ift. 2019.

Kigger man i stedet på bankens WACC, så er den i gennemsnit faldet henover de seneste 5 år. Banken er blevet bedre til at finansiere deres samlede kapital billigere. Gennem de seneste år er markedsrenten faldet betydeligt, hvilket også har haft indflydelse på Jutlander Banks renteomkostninger, som i perioden også har været faldende.

Ved en lav WACC er Jutlander Bank i stand til at tilbyde kunderne bedre priser, da de selv får bedre priser og kan underbyde deres konkurrenter.

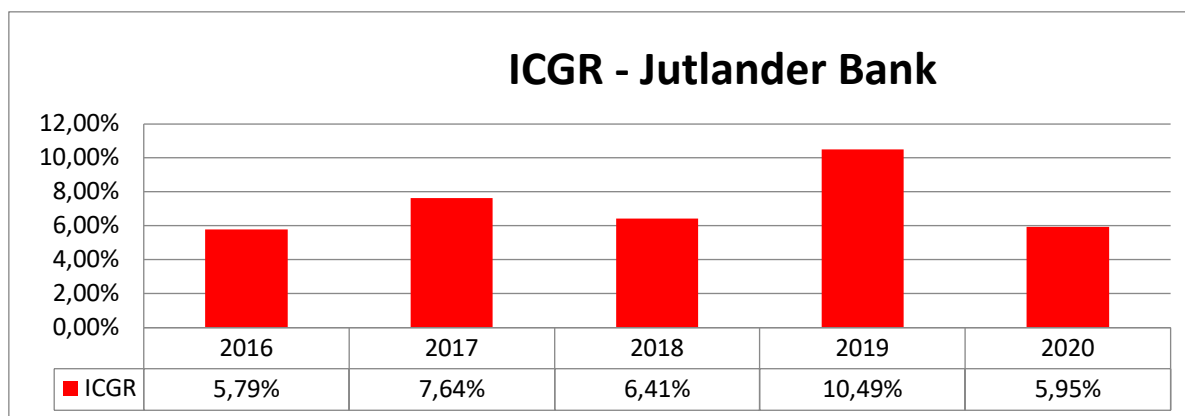
I løbet af de seneste 5 år har Jutlander Bank minimeret de omkostninger, som der har været forbundet med fremmedkapitalen.

8.4 ICGR: (Internal Capital Generation Rate)

ICGR er et nøgletal der beskriver hvor meget bankens udlånsbalance kan øges, uden at det vil påvirke bankens solvens negativt. ICGR viser hvor meget banken ud fra deres nuværende driftssituation vil kunne øge deres egenkapital med.

Målet for bankerne er at have en høj og kontrolleret ICGR, da de gerne ville kunne vækste uden at det skal kunne påvirke dem negativt. Banken ønsker ikke at nedbringe solvensen, da denne bruges til at opfylde CRD IV kapitalkravene, som vi vil komme nærmere ind på senere i opgaven.

$$ICGR = \frac{1}{\left(\frac{\text{Egenkapital}}{\text{samlede aktiver}}\right)} * \frac{\text{Resultat}}{\text{Aktiver}} * \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$



Jutlander Bank har de seneste år haft en positiv udvikling i deres ICGR, hvilket viser at banken klarer sig godt og, at der er god mulighed for at skabe vækst billigt uden at det vil påvirke bankens solvens negativt.

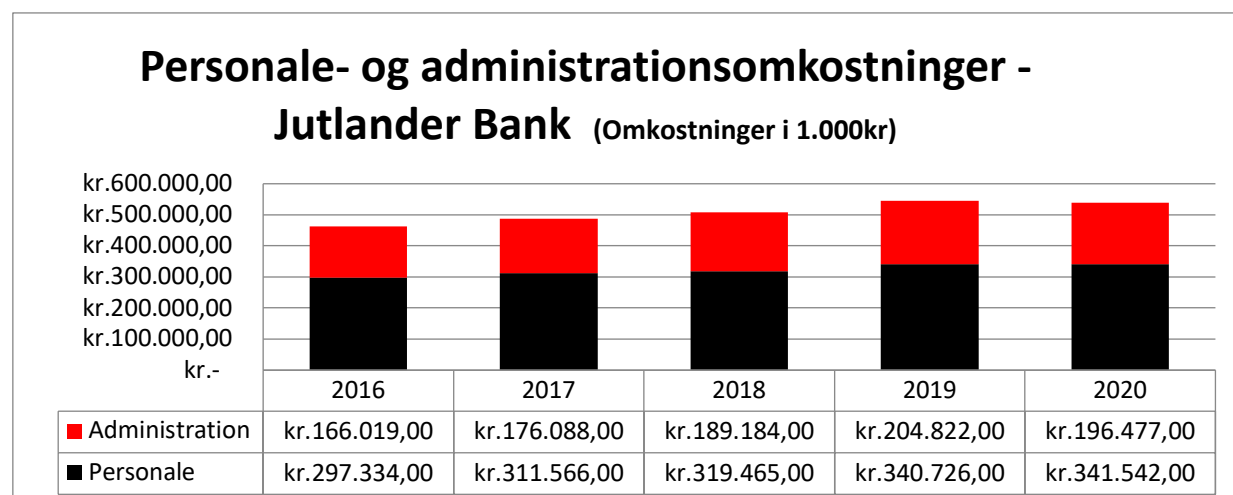
Jutlander Bank har udbetalt udbytte til deres aktionærer igennem hele perioden, hvilket anses for værende positivt. Udbyttet er dog faldet med ca. 25 % fra 2017 til 2018. Banken udtaler selv i årsrapporten, at nedgangen i udbyttet skyldes den finansielle usikkerhed, som var gældende i 2018 – af samme årsag faldt udbyttet igen i 2020 med 34% grundet usikkerheden omkring Covid-19 situationen.

Når det er muligt at betale udbytte og fortsat have et stigende ICGR, så indikerer det, at Jutlander Banks udlån er steget markant mere end årets netto resultat.

Det ses igen, at det er årene med det højeste netto resultat efter skat (2017 og 2019), som leverer den højeste ICGR. Det viser, at disse to år har banken haft størst mulighed for at vækste selv, uden at påvirke deres solvens negativt.

I 2018 og 2020 hvor Jutlander Banks årsresultat falder, skal der ikke en ligeså voldsom vækst til før, at banken ikke selv kan følge med og det derved vil påvirke solvensen negativt.

8.5 Udgifter til personale og administration



Som det ses i ovenstående diagram, så er både personale- og administrationsomkostningerne steget i løbet af de seneste 5 år hos Jutlander Bank. I 2017 steg antallet af medarbejdere med 5 siden 2016. Dette skyldes blandt andet, at Jutlander banken åbnede en ny filial i Århus. De etablerede desuden også både ”Connect Ung” og ”Private Banking” for at sikre en mere målrettet rådgivning af kunderne, som et led i strategien om en mere tilgængelig bank. Administrationsomkostningerne steg yderligere, da man valgte at etablere et nyt digitaliseringsteam i samarbejde med Århus Universitet.

I 2018 havde man 2 medarbejdere mere end i 2017. Man fokuserede desuden også i 2018 på træning og workshops af sine rådgivere for at sikre kundernes oplevelse i Jutlander Bank. Derudover åbnede de også endnu en ny filial i Fredericia.

Omkostningerne til administration er forsat stigende grundet de øgede krav til hvidvask, compliance og IT-sikkerhed.

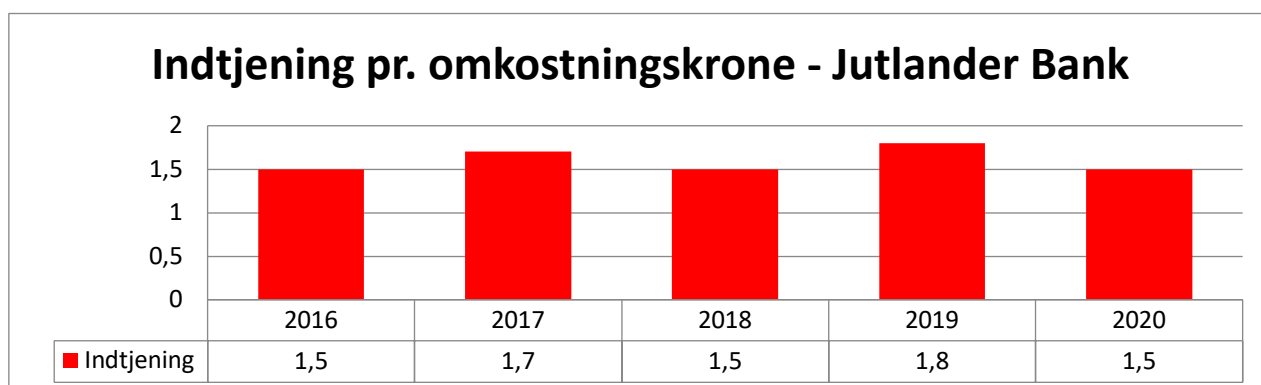
Medarbejderantallet i 2019 var det samme som 2018, dog steg udgiften til personale på trods af dette. Det skyldes, at man måtte afskedige 10 medarbejdere i forbindelse med nedlukningen af kassebetjeningen i 12 af Jutlander Banks filialer. Omkostningerne steg grundet udgifter til fratrædelsesaftaler samtidig med at banken ansatte nye rådgivere og personale til compliance afdelingen.

Administrationsudgifterne steg med hele 8,2% som følge af de mange realkredit omlægninger, da dette medførte stigende udgifter til blandt andet ejendomsvurderinger via totalkredit.

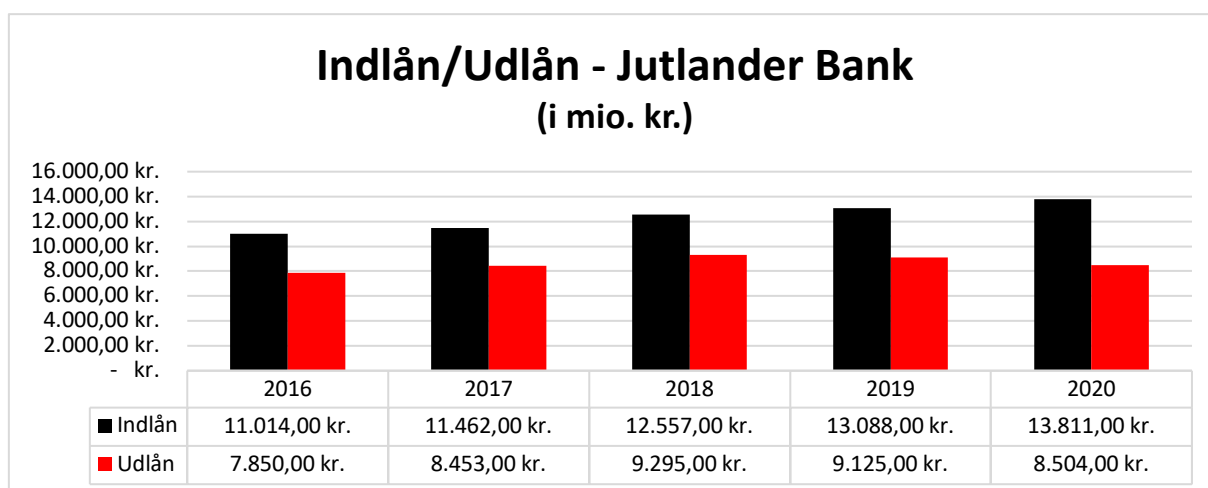
I 2020 faldt antallet af medarbejdere med 8, dog steg udgifterne forsat med lige knap en million. Dette skyldes blandt andet den lønsumsafgift som den finansielle sektor er pålagt. Administrationsudgifterne faldt i år 2020, da der ikke var den samme store mængde af ejendomsvurderinger i forhold til 2019.

Det har gennem hele perioden været en bevidst strategi for Jutlander Bank, at satse på flere rådgivere samt uddannelse af disse. De vil samtidigt også gerne åbne flere filialer fortsat. Deres strategi frem mod 2023 er en bevidst vækststrategi frem mod at blive den mest personlige og tilgængelige bank. En del af deres strategi er også at investere penge i deres rådgivere og uddannelse af disse for at stå stærkere i fremtiden på den front.

8.7 Indtjening pr. omkostningskrone og fordeling af ind og udlån



Hvis man kigger på Jutlander Banks indtjening pr. omkostningskrone, så ligger det stabilt på det samme niveau, dog med udsving i 2017 og 2019. Disse to år var to økonomisk gode år for banken. Bankens strategi har været længe, at åbne flere filialer, hvilket de har gjort i både 2017, 2018 og 2019. Det at bankens indtjening pr. omkostningskrone ikke er faldet i den givende periode viser, at Jutlander Bank på trods af stigende omkostninger til personale og andre udgifter – alligevel formår, at opretholde en god indtjening.



En stor del af bankens forretning og ”produkt” er særligt udlån men også indlån. Som det kan ses på ovenstående diagram er der en løbende stigning i indlån over de seneste 5 år. Dette skyldes ikke alene bankens vækst, men også samfundets udvikling og danskerne som har mere

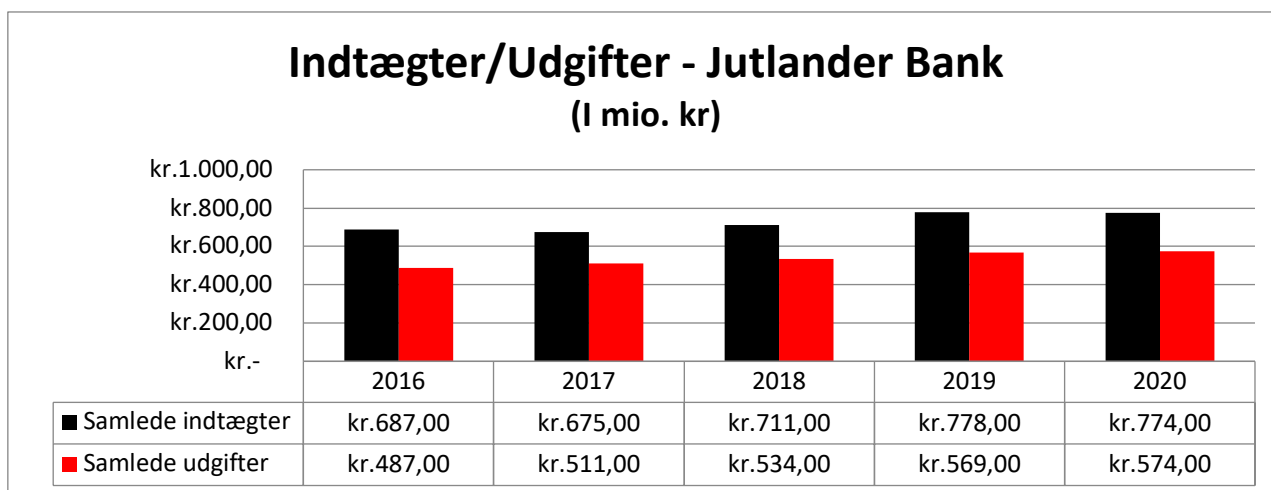
indestående på deres konti. Alene i de første 5 måneder af 2020 steg danskernes indlån med 80 pct. hvilket må siges at være en markant stigning (Finanstilsynet , 2020), og som i høj grad skyldes COVID-19 som har begrænset danskernes forbrugsmuligheder. Dette er med til at presse bankens indtjening pr. omkostningskrone, da det nuværende rentemarked og danskernes indlån skaber en højere omkostning for banken. Det er særligt også derfor, at de fleste banker og også Jutlander Bank har indført negativ rente for deres kunder. Jutlander Bank har senest d. 14 januar 2021 justeret endnu engang på beløbsgrænsen for friholdelse af negativ rente og privatkunder med deres NemKonto i banken skal nu betale negativ rente på -0,60 % af indestående over 100.000 kr (Jutlander Bank , 2020). Udviklingen i bankens indlån er med en kraftig stigning i kundernes indlån, men der ses også en stigning i puljeordninger over de seneste 5 år jf. Excel bilag. Kundernes interesse for, at investere deres pensions- og børneopsparinger er også steget i takt med renteniveauet som er faldende og derfor udfordre forrentningen af denne type indlån.

Bankens udlån har også været stigende fra 2016-2020. Dog med en tilbagegang fra 2018-2020 hvilket dels skyldes COVID-19 som har medført, at flere har nedbragt gæld end tidligere. Men også særligt privatkunder som har indfriet deres bankgæld ved optagelse af yderligere realkreditlån. Dette er også tydeligt at se, da bankens garantier er steget markant siden 2016 jf. Excel bilag.

De forskellige elementer under indlån og udlån er hver især medvirkende til udviklingen i ROA, som tidligere analyseret i opgaven.

8.8 Indtægter og udgifter

Indtægterne i nedenstående diagram dækker udelukkende indtægter fra renter og gebyrer, som banken opnår i årets løb. Udgifterne dækker omkostninger til personale, omkostninger til administration samt kursreguleringer.



Diagrammet viser udviklingen igennem de seneste 5 år i Jutlander Banks indtægter og udgifter. Forholdet mellem de to poster ligger i hele perioden med en forskel på mellem 32% til 41%. Forskellen er dog størst i 2016 hvor der er hele 41% forskel mellem de to. Denne bliver mindre og mindre gennem tiden og ligger i 2020 på 34%. Dette skyldes at Jutlander Banks indtægter falder som følge af negative renter, samt den hårde konkurrence. Udgifterne stiger som følge af øgede krav til compliance samt et ønske fra bankens side om bedre rådgivning hos deres kunderådgivere. Jutlander Bank har haft et stort ønske om at uddanne deres rådgivere yderligere for at forbedre kundeoplevelsen.

Delkonklusion

Jutlander Bank har gennem de anvendte 5 årsregnskaber haft enkelte udsving i deres nøgletal. Der har været flere forskellige årsager til de enkelte udsving – blandt andet salg af aktier m.m. Jutlander Bank leverede i 2020 et tilfredsstillende godt resultat på trods af den store uvished omkring Covid-19 situationen. Banken måtte revidere deres forventninger til året løbende som krisen skred frem, men nåede på trods af dette at levere bedre resultater end først antaget. ROE/CAPM vidner om, at banken har været bedre end det forventede fra aktionærerne. Dette gør sig i stor grad også gældende, når det kommer til Jutlander Banks WACC og ROA. Banken har forrentet deres aktiver bedre end den omkostning, som er forbundet med egenkapitalen samt fremmedkapitalen.

Jutlander Bank har gode vækstmuligheder og vil kunne vækste op til 6% før end, at det vil påvirke deres solvens negativt.

Omkostningerne til personale og i høj grad administrationsomkostninger har været stigende igennem årene, på trods af et fald i antallet af medarbejdere i banken. Stigningen i udgifterne skyldes et presset marked og øgede krav til bankens kapitalgrundlag.

Banken har gennem de seneste 5 år været i stand til at øge deres indlån samt minimere deres udlån, hvilket anses for værende positivt.

Samlet set, ser man en bank med et tilfredsstillende regnskab, som har haft en positiv udvikling gennem årene på trods af Covid-19 krisen.

9. Kapitalforhold

Siden finanskrisen i 2008 er kravene til pengeinstitutternes kapital steget markant med henblik på at stille dem stærkere mod fremtidige økonomiske kriser. Finanskrisen i 2008 illustrerede hvordan enkelte pengeinstitutter ikke var god nok rustet mod den store økonomiske krise. Det er derfor i samfundets interesse og økonomiens øjemed, at lignende kriser ikke får samme konsekvenser i fremtiden. Pengeinstitutternes varetager en stor samfundsmæssig opgave og det er derfor essentielt, at de reguleres og kontrolleres løbende. Vi ønsker derfor at forholde os til Jutlander Banks kapitalgrundlag ud fra deres nuværende grundlag.

De overordnede krav til pengeinstitutternes vedtages af Basel-komiteen som er bestående af en række medlemmer fra 28 centralbanker fra en række lande. Deres opgave er at sikre et standardiseret regelsæt til pengeinstitutterne på tværs af EU. For at sikre overholdelse af regelsættet fra Basel-komiteen har vi i Danmark, Finanstilsynet til at varetage denne opgave. Finanstilsynet besøger løbende de forskellige pengeinstitutter i Danmark for at kontrollere overholdelse af det udstedte regelsæt. Finanstilsynet udskriver påbud og bøder, hvis der ved kontrollerne opstår kendskab til forhold der ikke lever op til reglerne. I værste tilfælde kan Finanstilsynet ophæve bankens licens eller afskedige en nuværende direktør (Finanstilsynet, 2021).

CRD IV reglerne blev i 2014 implementeret for at sikre pengeinstitutterne og deres kapital således, at de er bedre rustet til at kunne modstå eventuelle tab. Før dette regelsæt blev indført var kravene til pengeinstitutternes kapital mere lempelige. Grundlæggende består CRD IV reglerne af sammensætning af kapital i pengeinstitutterne – hvordan dette har påvirket Jutlander Bank vil vi komme ind på længere nede.

9.1 Jutlander Banks kapitalgrundlag

En af de grundlæggende krav i forhold til kapital hos pengeinstitutterne i dag lyder på, at de skal have en solvensprocent på min. 8 %. Dette skyldes, at bankerne i Danmark kører efter en 8+ tilgang. Det betyder, at 8% anses for værende minimumskravet til pengeinstituttets solvens, da man antager at almindelige risici vil være dækket under kravet dette krav. Pengeinstituttets samlede kapitalgrundlag er finansieret af følgende kapitaltyper:

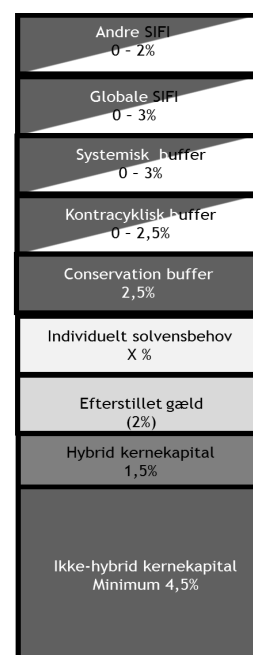
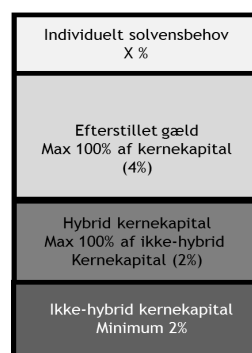
- Egentlig kernekapital – også kaldet ikke hybrid. Dette indebærer overført overskud fra regnskabsåret til deres egenkapital samt likviditet ved udstedte aktier.
- Hybrid kernekapital – udgør den likviditet som banken har lånt på faste vilkår fra fx et andet pengeinstitut.

- Supplerende kapital – som på samme vis som hybrid kernekapital udgør en del af pengeinstituttets gældforpligtelser, dog er der ikke lige så faste rammer omkring gældforpligtelserne for den supplerende kapital.

I 2020 indfrie Jutlander Banks en del af deres hybride kernekapital og supplerende kernekapital, som har betydet at deres kapitalprocent blev reduceret med 1,9 %. Indfrielsen af denne kapital skete med tilladelse fra Finanstilsynet og banken har fortsat et godt kapitalgrundlag. Fordelen for banken ved at indfri en del af både den hybride og supplerende kapital er den samlede rentebesparelse de opnår, som samlet udgør ca. 12 mio. kr. og derfor for reduceret deres renteudgifter.

9.1.1 CRD IV

Som nævnt tidligere, så har CRD IV kravene eksisteret siden 2014. Figuren nedenfor viser hvordan kravene har ændret sig før og efter implementeringen af CDR IV. Kravene til den egentlige kernekapital (ikke hybrid) er steget med 2,5 %. Det er denne kapital, som skal være den bærende del af bankens kapitalgrundlag. Dette er bankens egne penge og altså ikke lånt kapital. Derudover så er kravene til den hybride kernekapital og efterstillet gæld blevet sænket. Solvensbehovet udgør som tidligere nævnt minimum 8 % og derudover ligger der et individuelt solvensbehov oveni. Dette er forskelligt fra pengeinstitut til pengeinstitut og fastsættes af bankens ledelse på baggrund af den risikoeksponering banken har valgt at tage. Som det fremgår af Jutlander Bank årsrapport fra 2020 havde de sat deres individuelle solvensbehov til 1,4%. Derudover er det blevet et krav for alle pengeinstitutter at have en kapitalbevaringsbuffer og en kontracyklisk kapitalbuffer. Kapitalbevaringsbufferen har til formål at sikre at det enkelte pengeinstitut kan modstå tab ved økonomiske kriser og usikkerheder. Denne buffer skal finansieres af bankens egentlige kernekapital, og dermed også forhøje andelen af egentlig kapital af det samlede kapitalgrundlag. Kapitalbevaringsbufferen svarer til 2,5% af den samlede risikoeksponering i banken.



Kilde tabel: Shargiil Bashir 2. semester HDFR

Den kontracykliske kapitalbuffer skal sikre bankerne mod konjunktursvingningerne der opstår i samfundet. Denne fastsættes af myndighederne og ligger på et niveau mellem 0-2,5%. Inden Covid-19 situationen havde Jutlander Bank en kontracyklisk kapitalbuffer på 2%, men den er i takt med krisen blevet sat ned til 0%. Erhvervsministeren valgte at sætte denne til 0% da Covid-19-situationen startede og resten af 2020 ud (Erhvervsministeriet, 2020). Dette blev gjort for at skabe mulighed for bankerne til at kunne tilbyde økonomisk hjælp til danskerne og dermed hjælpe dem til, at kunne komme igennem den økonomiske krise. Dette skulle også samtidig skabe en tryghed i bankerne, der ikke skulle bekymre sig om overholdelse af denne buffer.

De danske SIFI-institutter har desuden øgede krav og kræves værende ekstra godt rustet mod kriser da de udgør en stor del af samfundets økonomi og funktion – og derfor har disse en ekstra buffer. Det er dog ikke aktuelt for Jutlander Bank, da de ikke er et SIFI- pengeinstitut, men gælder derimod banker som Danske Bank, Jyske Bank, Nykredit m.m. (Finanstilsynet, 2020).

Derudover er alle pengeinstitutter underlagt de såkaldte NEP-krav (Finanstilsynet, 2017). Finanstilsynet ligger et ekstra individuelt NEP-tillæg oveni som består af tabsabsorberingstillæg og rekapitaliseringsbeløb, som yderligere skal sikre banken mod kriser. NEP-tillægget gælder for pengeinstitutter, som IKKE er SIFI-institutter og udgør mellem 3,5-6% af de risikovægtede poster. Deadline for indfasningen af NEP-krav/tillæg var, at bankerne skulle være i mål med dette inden 2023. Grundet Covid-19 situationen er denne deadline forlænget med 6 måneder. Der vil kunne være tale om yderligere forlængelser på 1-2 år, hvis Covid-19 situationen har større indflydelse end først antaget (Finanstilsynet, 2020).

Jutlander Bank har allerede en stor overdækning i forhold både deres kapitalkrav og NEP-krav. Ved udgangen af 2020 havde Jutlander Bank en overdækning på 7,2% i forhold til deres samlede kapital- og NEP-krav.

I 2020 udgjorde NEP-tillægget 1,8%. Fra 2021 vil det udgøre 2,9%. Det er målsætningen for banken at dække så meget som muligt med deres egentlige kernekapital. For at imødekomme de øgede krav udstedte banken i 2020 Senior Non-

	Aktuelle kapital- og NEP-krav	Bankens aktuelle kapital- og NEP-forhold	Overdækning
Kapitalprocent	8,0 pct.	20,4 pct.	12,4 pct.
Individuelt solvensbehov	9,4 pct.	20,4 pct.	11,0 pct.
NEP-krav	11,2 pct.	20,9 pct.	9,7 pct.
NEP-krav inkl. kapitalbuffere	13,7 pct.	20,9 pct.	7,2 pct.

(Jutlander Bank , 2020)

Preferred obligationer for 76 mio. Kr. Disse dækker lige godt 0,5% af NEP-tillægget (Jutlander Bank, 2020). Resten af tillægget skal dækkes med den egentlige kernekapital. Jutlander Bank er meget opmærksomme på NEP-kravene og overvejer løbende om de skal udstede flere obligationer, men som situationen er på nuværende tidspunkt er de godt overdækket. Vi antager derfor, at Jutlander Bank følger udviklingen nøje og fortsat vil være overdækket frem mod indfasningen af NEP-kravene – deres økonomiske situationen giver ikke udtryk for andet.

9.2 Risikostyring

Det er bestyrelsen i Jutlander Bank, som står for at fastsætte bankens politik omkring risikostyring. Det er dem som fastsætter rammerne og det er deres opgave at sikre, at de lever op til de overordnede krav fra Basel-komiteen, som tidligere nævnt i opgaven.

For at sikre overholdelse af denne, er der etableret en risikostyringsfunktion, som udelukkende har til opgave at sikre og overvåge bankens risikoeksponeringer. Bestyrelsen i Jutlander Bank har udpeget en ansvarlig leder, som i sit arbejde skal være uafhængig. Denne uafhængighed skyldes at opgaverne skal kunne udføres betryggende med gennemsigtighed. Den risikoansvarlige skal desuden minimum en gang årligt rapportere om bankens risikostyring direkte til bestyrelsen. Den ansvarlige har til ansvar at advare bestyrelsen ved diverse betænkeligheder og forhold som medfører at banken ikke lever op til deres politik omkring risikoeksponeringer. Jutlander Bank udvikler løbende deres værktøjer til at sikre en forsat effektiv risikostyring.

For Jutlander Bank er de væsentligste risikovægtede poster følgende; markedsrisiko, kreditrisiko, likviditetsrisiko og operationel risiko.

9.2.1 Markedsrisiko

Markedsrisikoen udgør den samlede risiko i forhold til samfundet og verdensøkonomien, som kan påvirke pengeinstituttet på flere områder. Det kan for eksempel være renterisici, kreditspændrisici og valutarisici.

I Jutlander Bank har de en markedspolitik, som blandt andet beskriver at bankens renterisiko ikke må overstige 3,75 % af deres kernekapital dog efter fradrag. I 2020 udgjorde den 1,5 %, og de har formået at holde et stabilt niveau på mellem 1,5-2,5 % gennem de seneste 5 år (Jutlander Bank, 2020). Det vurderes at være markant under deres fastsatte grænseværdi, og et positivt tegn på at banken er gode til at håndtere denne risiko.

9.2.2 Kreditrisiko

Kreditrisikoen udgør den samlede risiko for tab der er forbundet med både bankens kunder, men også modparter der misligholder deres gælds- og betalingsforpligtelser. Det er altså den risiko for, at banken ikke kan inddrive deres udlån på baggrund af debtors manglende evne eller vilje til at tilbagebetale. Kreditrisikoen vurderes at være den største risiko i et pengeinstitut, hvilket også er forståeligt da det er det som pengeinstitutts primære forretninger er bygget op omkring. Det er bestyrelsen som fastsætter risikoen, og den bliver løbende tilpasset. Som afdækning i forhold til denne risiko kan banken tage sikkerhed i aktiver, da kan være med til at afdække en del af den samlede kreditrisiko.

Jutlander Banks samlede kreditrisiko udgør samlet 79 % af deres samlede risikoeksponeringer (Jutlander Bank, 2020) Det ses også af bankens risikorapport, at størstedelen af deres sikkerheder består af fast ejendom, virksomheds- og fordringspant samt værdipapirer. Disse sikkerheder vurderes dels forbundet med, at være let omsættelige hvilket også er med til at minimere bankens samlede risiko (Jutlander Bank, 2020).

Jutlander Banks kreditrisiko er fordelt på en balance mellem private- og erhvervskunder samt offentlige myndigheder. Fordelingen udgør henholdsvis privatkunder - 66,3 %, erhvervskunder 33,2 % og offentlige myndigheder 0,5 %.

9.2.3 Likviditetsrisiko

Likviditetsrisikoen udgør den samlede risiko for at pengeinstituttet ikke kan leve op til deres kortfristede gældsforpligtelser men også den forventede pengestrøm der er i et pengeinstitut. Risikoen skal helst ikke påvirke bankens funktioner og omkostninger. CCR-forordningen stiller krav om at pengeinstituttet har likviditet nok til at kunne klare 30-dages intensiv stress.

Jutlander Bank ønsker så vidt muligt, at deres kunders indlån i størst muligt omfang finansierer deres kundeudlån (Jutlander Bank, 2020). I regnskabet fra 2020 ses det at deres udlån udgjorde 55,3 % af deres samlede indlån, hvilket opfylder deres eget krav i forhold til likviditetsrisikoen.

Liquidity Coverage Ratio (LCR) er et nøgletal som er med til at udtrykke den likviditet som pengeinstituttet har indestående kontant, indestående i Nationalbanken og statsobligationer. Kravet for CCR-forordningen ligger på 100 %, dog har Jutlander Bank en målsætning om dækning på 150 %, hvilket er en overdækning på 50 % (Jutlander Bank, 2020). Dog viser deres

regnskab for 2020 at have en overdækning på 632 %, hvilket må vurderes at være en væsentlig overdækning af målsætningen.

Samtidig er andel af bankens samlede indlån der er dækket af garantifonden på 86 %, og anses som stabil funding.

9.2.4 Operationel risiko

Den operationelle risiko udgør risikoen for tab som følge af menneskelige fejl, og fejl der ikke er til at forudse. Det gælder så vidt internt som eksternt for pengeinstituttet.

Det er igen bestyrelse som fastsætter rammerne for hvordan det er muligt at overvåge, styre og identificere denne risiko som netop er svær at beregne.

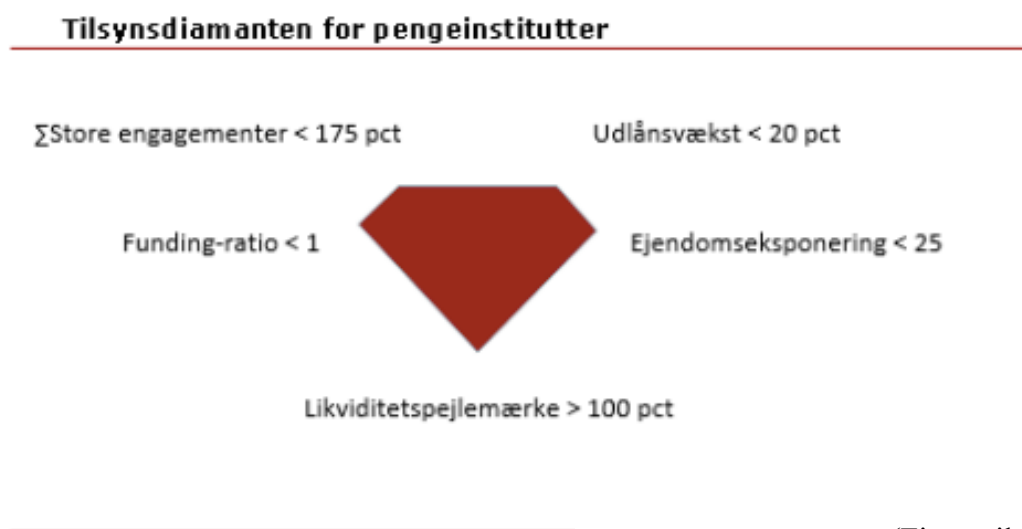
Jutlander Banks operationelle risiko udgør 11 % i forhold til deres samlede risikoeksponeringer. Der er specielt sat fokus på IT-sikkerheder og nødplaner som skal være med til at sikre bankens drift, hvis der skulle opstå operationelle kriser

Når der opstår operationelle fejl bliver de registeret og vurderet, så de også kan være med til at minimere den fremtidige risiko for lignende fejl. I overensstemmelse med lovgivninger er der også etableret både en compliance- og risikofunktion der skal være med til at kunne afdække denne risiko.

Ud fra Jutlander Banks årsrapport for 2020 vurderes det at deres risikoprofil stemmer overens med deres forretningsmodel og forretningsstrategi (Jutlander Bank , 2020).

9.2.5 Tilsynsdiamanten

Finanstilsynet har udarbejdet tilsynsdiamanten som med fem pejlemærker skal være med til at sikre at banken ikke påtager sig en stor risiko, og samtidig med mulighed for drive et pengeinstitut som er rentabelt.



(Finanstilsynet, 2018)

Oprindeligt blev tilsynsdiamanten skabt på

baggrund af tidligere økonomiske kriser blandt pengeinstitutter hvor det var muligt at se en række fællestræk der gik igen. Her var det særligt udlånsvæksten kombineret med kreditkvaliteten der skilte sig særligt ud.

Formålet med tilsynsdiamanten er at undgå samme økonomiske kriser ved ikke og lade samme tilgang og risici opstå igen. Finanstilsynet har i tilsynsdiamanten angivet en række værdier ud for de fem pejlemærker, som de har udregnet til at være acceptable. Værdierne afspejler også, at pengeinstitutterne også skal have mulighed for at drive en rentabel forretning men med et samfundsansvar i mente.

Jutlander Banks tilsynsdiamant jf. nedenstående figur er med udgangspunkt i deres årsrapport fra 2020.

Jutlander Bank lever op til alle fem pejlemærker i tilsynsdiamantens grænseværdier, og ingen af dem ligger tæt på disse.

Pejlemærke i Tilsynsdiamanten	Grænseværdi i Tilsynsdiamanten	Bankens nøgletal pr. 31/12 2020
Summen af 20 største eksponeringer i forhold til egentlig kernekapital	Max. 175 pct.	63,2 pct.
Udlånsvækst på årsbasis	Max. 20 pct.	-6,8 pct.
Ejendomseksponering	Max. 25 pct.	7,5 pct.
Funding-ratio	Max. 1	0,43
Likviditetspejlemærke *)	Min. 100 pct.	770 pct.

*) Likviditetspejlemærket er beregnet på en forenklet version af

Delkonklusion

Jutlander Bank opfylder på nuværende tidspunkt samtlige kapitalkrav.

Finanstilsynet fungerer som tilsyn i Danmark, for at kontrollere at de udstede retningslinjer og krav opfyldes. Derudover er det også Finanstilsynet som udsteder bekendtgørelser og deltager i udarbejdelse af love.

Jutlander Bank ønsker at dække mest muligt af deres buffere med deres egentlige kernekapital. De foretager aktive valg for at imødekomme netop dette. Der har igennem årene været udstedt blandt andet senior-nonpreferred obligationer samt indfriet gæld.

Bestyrelsen i Jutlander Bank har fastsat de givende rammer for risikostyringen i banken og der arbejdes aktivt for at indfri disse forventninger. Banken lever desuden op til samtlige pejlemærker i Finanstilsynets tilsynsdiamant.

10. SWOT analyse

Vi ønsker i vores SWOT analyse at belyse de styrker og svagheder som Jutlander Bank står overfor samt at vurdere hvilke muligheder og trusler. Denne opgave ligger op til to scenarier som skal sikre Jutlander Bank fremtidig vækst og derfor vurderes det, at det er relevant at inddrage en SWOT analyse.

SWOT-analyse – Jutlander Bank	
Styrker	Svagheder
• Nære relation mellem kunde og bank • Positiv kundetilgang • Lokalsamfundet • Høj kundetilfredshed • Gode resultater (regnskab) • God vækst – åbning af nye filialer	• Modsatrettet andre banker ift. fokus på online (digitalisering) • Gennemsnitlig bank • Manglende stordriftsfordele • Faldende udlån
Muligheder	Trusler
• Åbning af flere filialer • Forbedre markedsposition ved opkøb • Kundernes loyalitet overfor banken	• Presset på indtjeningsmuligheder • Konkurrencen på markedet • Stigende lovkrav – compliance • Dårlig omtale

10.1 Styrker

Først vil vi belyse Jutlander Banks styrker i forhold til deres interne forhold. Det er her at virksomheden kan tage bevidste valg for at påvirke deres egen situation.

En af Jutlander Banks helt store styrker er, at de vægter den nære relation mellem kunde og rådgiver/bank utroligt højt. De har stort fokus på nærværet mellem de to parter. Dette gør sig gældende på flere forskellige punkter. Et af dem er, at Jutlander Bank ikke har faste tider for deres møder med kunderne i banken. Disse møder kan sættes ud fra hvad den enkelte kundes behov er, hvis det er sen aften – så kan det også lade sig gøre. De er villige til at strække sig langt for deres kunder. Dette er også en af årsagerne til, at banken har valgt at åbne flere filialer hvor andre banker på nuværende tidspunkt lukker filialer på stribe (Finanstilsynet, Mick Kristensen, 2021). Banken ønsker at være tilstede overfor kunderne og de skal altid kunne besøge deres lokale filial. Jutlander Bank ønsker at være der hvor kunden er. Som nævnt tidligere i opgaven, så har Jutlander Bank også tilføjet teksten ”Åben Bank” til deres logo, samt så er det første man møder på deres hjemmeside ordene ”Nærvær. Tilgængelighed. Personlig rådgivning”. De bruger altså også meget plads på at markedsføre sig selv i den retning.

En anden styrke hos Jutlander Bank er deres positive tilgang i antallet af kunder. I 2020 fik Jutlander Bank 9.697 nye kunder og dette tal har ligget stabilt henover de seneste par år, hvor

de i snit har erhvervet sig omkring 10.000 nye kunder om året. Banken har tiltrukket mange kunder, som har haft en god og stabil økonomi, som primært har ønsket realkreditfinansiering samt formuepleje. Dette er også en af grundene til, at Jutlander Banks værdi af formidlede realkreditlån er steget, samt deres garantier med 0,6 mia. Kr. Det er også medvirkende til at deres indlån og kundedepoter er steget med 2,3 mia. Kr. Jutlander Bank har en god økonomi og kan derved også støtte op om deres kunder i svære tider/kriser.

I 2021 forventer banken også, at deres positive udvikling i tilgangen af kunder fortsætter – denne tilgang skal særligt ligge i de nye filialer som banken har åbnet gennem de seneste par år (Jutlander Bank, 2020).

Ovenpå bankens positive kundetilgang kan der også tillægges, at bankens nuværende kunder er glade og tilfredse. Banken har en meget høj kundetilfredshed, hvis man måler på fx Trustpilot. Her kan det nævnes, at Jutlander Bank i skrivende stund scorer 4,7 ud af 5,0 i tilfredshed. Her kan man sammenligne med lignende banker som scorer følgende fx Danske Bank – 2,9, Jyske Bank – 1,5, Arbejdernes Landsbank – 2,1. Dette er også store banker i Danmark, men banker som scorer en væsentligt lavere kundetilfredshed. Af banker som ligger på samme scoreniveau med Jutlander Bank kan der nævnes fx Nordea og Nykredit, dog stadigvæk med Jutlander Bank i toppen (Trustpilot, 2021). Det er vigtigt for Jutlander Bank at opretholde deres høje kundetilfredshed, da det i den grad også er med til at skabe kundetilgang. Gode historier avler gode historier.

Som nævnt tidligere, så er mange af Jutlander Banks aktionærer også samtidigt kunder i banken og dette kan også bidrage til den høje kundetilfredshed. Dette gør, at de har indflydelse på en anden måde end den sædvanlige privatkunde i banken.

Af andre stærke sider hos Jutlander Bank så kan deres samarbejde til lokalsamfundet nævnes. Ordet ”lokalsamfund” er også et ord, som banken bruger flittigt i deres årsrapport. Det ses tydeligt, at det er noget som banken værdsætter og vægter højt. Banken giver også meget ansvar og tillid til deres ansatte, så langt de fleste beslutninger i banken bliver taget lokalt i de enkelte filialer af lokale medarbejdere. De tror på, at det er dem, som har det største kendskab til kunderne, lokalsamfundet og de enkelte situationer.

Jutlander Bank har de seneste år haft et godt regnskab med et solidt overskud. Som tidligere nævnt, så har banken i 2020 været påvirket af Covid-19 situationen og har måtte nedjustere og opjustere forventningerne til årets resultat for 2020 løbende, da Covid-19 situationen har været meget uvis. Resultatet endte trods krisen rigtig positivt.

10.2 Svagheder

Modsattrettet mange af Jutlander Banks konkurrenter, så har de stort fokus på nærværet som tidligere nævnt og har derfor ikke gjort sig ligeså meget i de digitale løsninger. Det er særligt de digitale løsninger, man ser vinder ind i den nyere tid. Som nævnt tidligere i opgaven, så er tre af de sidste fire banker, som har fået udstedt licens til at drive pengeinstitut online banker. Det er selvfølgelig ikke alle kunder der vægter digitale løsninger højt, og det kan kun anses for værende en svaghed, hvis det er et ønske den enkelte kunde har. Undersøgelser lavet efter Covid-19 krisen satte ind, viser dog tegn som trækker i begge retninger. Over halvdelen af kunderne ønsker i flere tilfælde onlinemøder fremfor at skulle tage til et møde i banken (Finanstilsynet, Morten Kaae Sørensen, 2020). Der er dog også undersøgelser som viser, at hvis banken trækkes for langt væk fra kunden, så gør det, at kunderne søger mod andre banker. Det handler altså om at finde en gylden mellemvej og stadigvæk imødekomme kundernes ønsker omkring digitalisering. Dette må derfor anses for værende en svaghed for Jutlander Bank, da de arbejder med en strategi om, at åbne flere filialer for at være tæt på den enkelte kunde og give dem muligheden for fysisk at bruge filialen. Jutlander Bank bør derfor kigge ind i, om de vinder kunder på denne strategi eller om det ender med at være en større omkostning for dem. Vi har som tidligere nævnt i opgaven udarbejdet vores egen spørgeskemaundersøgelse. Her har vi spurgt 150 danskere fordelt rundt i landet omkring deres forhold til deres bank. Heriblandt spurgte vi om de ønsker, at afholde møder fysisk i banken, virtuelt eller telefonisk. Vi har stillet andre spørgsmål i spørgeskemaet, men lige netop dette har stor relevans ift. vurderingen af denne svaghed og hvorvidt det reelt set er en styrke eller en svaghed for banken.

Spørgeskemaet er delt op i de fem regioner, som vi har i Danmark. Dette gjorde vi for netop at se, om man kunne tegne et mønster ift. adfærden for kunderne og hvor de essentielle forskelle ligger.

Interessant var det, at netop i Region Midtjylland foretrækker 68% af de adspurgte i regionen at afholde møder med banken ved fysisk fremmøde. Denne procentdel ligger på 62% for Region Sjælland og 50% for Region Hovedstaden. Der kan derfor være tale om, at Jutlander Bank med fordel kunne målrette sig mere alt efter hvilke kunder de ønsker at imødekomme. Der hvor Jutlander Bank er mest udbredt er i Jylland og ud fra vores spørgeskema passer strategien godt til målgruppen. Det er dog vigtigt for Jutlander Bank, at de er opmærksomme på, at der er tale om to forskellige målgrupper i fx Jylland og på Sjælland og de kan med fordel fokusere mere på nærværet ift. den ene målgruppe og mere på de digitale løsninger ift. den anden målgruppe. Der vil altså derfor være tale om, at de manglende digitale løsninger både kan anses for værende

en svaghed, men også en styrke at Jutlander Bank har stort fokus på nærværet og det fysiske fremmøde i deres filialer.

Jutlander Bank er til dels en meget gennemsnitlig bank. De ligger hverken placeret i toppen eller bunden, når det kommer til størrelsen og derfor kan kendskabet til banken være lettere begrænset. I forhold til dette kendskab, så er banken også meget begrænset i forhold til i hvilke områder de er repræsenteret. De dækker på ingen måde hele Jylland, men er derimod måske overrepræsenteret i enkelte byer. Her kunne man se ind i, om det kunne give mening for banken at sprede deres tilstedeværelse ud på en større radius. Jutlander Bank har 32 filialer, hvor mange af dem er placeret i kort afstand fra hinanden. Dette gør, at kendskabet til banken er meget højt i de byer, hvor banken er repræsenteret i qua filialer, men derimod måske ukendt i byer, hvor banken ikke har filialer.

Som tidligere beskrevet, så ligger Jutlander Bank i gruppe 2 af pengeinstitutter i Danmark. Selvom de vurderes, at være et større pengeinstitut så vurderes det at de ikke har samme stordriftsfordele som gruppe 1 pengeinstitutterne. Det er en svaghed, da stordrift er med til at minimere omkostninger og samtidig også større muligheder for at indhegne kunderne i banken. Med udgangspunkt i de øgede krav omkring compliance og hvidvask hvilket blot er et af de områder, hvor der er samme krav og der skal bruges samme ressourcer uanset størrelse på banken. Men også den digitale udvikling er et område, som har været i kraftig vækst og fortsat er. Dette område er også en nødvendighed for banken at fokusere på, da de skal gerne kunne følge med udviklingen som der sker i samfundet, men også de interne procedure i banken. Ved en udvikling på dette område er der også mulighed for optimering og tidbesparelse, som kan åbne muligheder for vækstpotationer andre steder i virksomheden. Generelt vurderes stordrift som en vigtig faktor i den finansielle sektor som er særlig udfordret på vækst og indtjening, hvilket den historiske udvikling af pengeinstitutter også viser.

De faldende udlån i Jutlander Bank anses også for værende en svaghed. Udlån i Jutlander Bank er faldet med 6,8 pct. i forhold til sidste år. Det skyldes til dels COVID-19 situationen som har medført at kundernes forbrug er formindsket, men også at flere har valgt at indfri deres lån i banken. Det har været muligt for privatkunderne, at reducere deres banklån enten i form af optagelse af realkreditlån eller afviklet mere gæld med deres indlån. Dette vurderes at være en svaghed for banken, da det udfordre deres indtjening og dermed også vækstmuligheder. Det er vigtigt, at banken tænker alternativer for, at kunne opretholde samme indtjening og vækst.

10.3 Muligheder

Når man kigger på Jutlander Banks muligheder, så er den første der falder ind, at åbne flere filialer. Dette er en strategi, som banken også selv følger og som nævnt tidligere, så har de henover de seneste par år åbnet flere nye filialer.

Vi har i spørgeskemaet spurgt respondenterne om hvor vigtigt det er for dem, at have en filial som ligger i kort afstand fra deres bopæl. Som nævnt under Jutlander Banks svagheder, så er der her også forskel på svarerne ud fra de adspurgtes demografi, hvilket er interessant for Jutlander Bank. Vi spurgte respondenterne om hvor vigtigt det var for dem, på en skala fra 1-10 og svarerne fordelte sig således: (Hvor 1 er dårligst og 10 er bedst)

- Region Hovedstanden = 3,5
- Region Sjælland = 4,7
- Region Syddanmark = 8 (kun en besvarelse)
- Region Midtjylland = 5,9

Som nævnt tidligere, så var der langt flere bosiddende i Jylland, som foretrak at holde møder ved fysisk fremmøde i banken end der var i Region Hovedstaden og Region Sjælland. Det samme gør sig til dels gældende her og de to spørgsmål går godt hånd i hånd. Undersøgelsen viser, at det er langt vigtigere for respondenterne bosiddende i Midtjylland, at have en filial i kort afstand til deres bopæl end det er for respondenterne i Hovedstaden og på Sjælland. Dette resultat leder op til vores scenarie senere i opgaven omkring, om der kunne være en god vækstmulighed for Jutlander Bank i, at åbne flere filialer og i så fald hvor de skulle være placeret. Denne undersøgelse viser, at der vil være et større marked for flere filialer i Jylland end der fx vil være på Sjælland.

En anden mulighed for Jutlander Bank kunne være, at fokusere mere på de digitale løsninger. Som nævnt tidligere, så er det noget som kunderne i større grad efterspørger og det bliver løbende en større og vigtigere del af hverdagen og i det at drive en bank (Watchmedier, 2020). Hvis man finder Jutlander Banks mobil app, så scorer den kun 2,8 ud af 5,0 i vurdering (Jutlander Bank netbank - app, 2021). Her kunne det være en mulighed for Jutlander Bank at se ind i videreudvikling af appen og gøre den mere brugervenlig. Hvis man fx skal sammenligne med andre banker, så scorer Nordea 4,5 ud af 5,0, Nykredit 4,3 ud af 5,0, Danske Bank 4,5 ud af 5,0 og Lunarway 4,5 ud af 5,0. Der ses derfor store muligheder for forbedringer ift. denne digitale løsning.

Jutlander Bank har dog lanceret en Junior app til deres yngste kunder, hvor de har overblik over deres konti, da de ikke kan bruge netbank på samme måde, som de ældre kunder. Her har Jutlander Bank valgt at imødekomme de unges ønske om digitale platforme, men dette ønske ligger ikke kun hos de unge den dag i dag. Ønsket om digitalisering har med årene bredt sig til flere aldersgrupper.

Ift. digitaliseringen, så kan der både være tale om, at den manglende digitalisering kan være en svaghed, en mulighed for forbedring eller en mulighed for at vinde yderligere kunder, samt en trussel i qua andre konkurrenter, som kan tilbyde kunderne bedre digitale løsninger.

En anden mulighed for Jutlander Bank kan også være, at opkøbe andre banker og derved vinde markedsandele. Dette vil vi ikke komme nærmere ind på i denne SWOT, da vi beskriver det senere i opgaven i et opstillet scenarie omkring muligt opkøb af Hvidbjerg Bank.

Den sidste af mulighederne for Jutlander Bank, som vi ønsker at komme ind på er kundernes loyalitet overfor banken og det er forblive kunde i deres nuværende bank. I vores spørgeskemaundersøgelse spurgte vi respondenterne, om hvor mange år de har været kunde i deres nuværende bank. I Region Hovedstaden havde hele 50% af de adspurgte været kunde i banken i over 10 år, i Region Sjælland var dette tal på 66% og i Region Midtjylland var tallet 59%. Der er taget udgangspunkt i disse tre regioner, da det er her, at deltagelsen har været størst. Disse tal siger noget om, at kunderne ofte er loyale overfor deres nuværende banker og de ikke blot lige skifter til en anden bank. Det at skifte bank er for mange en stor beslutning.

Denne undersøgelse kan bakkes op af en undersøgelse lavet af Ritzau (Ritzau, 2019). Denne undersøgelse viser dog, at kundernes loyalitet overfor banken har været dalende henover de seneste par år, men stadig er høj ift. mange andre brancher. Over 50 % af de 5.600 deltagende i undersøgelsen udarbejdet af Ritzau, har været kunde i deres bank i over 11 år. 33 % af de adspurgte havde skiftet bank indenfor de seneste 5 år, fra da undersøgelsen blev lavet. Dette tal skal dog ses i lyset af, at det året før var 23%.

10.4 Trusler

En af de største trusler for Jutlander Bank er uden tvivl de mange konkurrenter, som der findes på markedet. Som nævnt tidligere i opgaven, så er der på nuværende tidspunkt over 60 forskellige pengeinstitutter i Danmark (Finanstilsynet, Pengeinstitutternes størrelsesgruppering, 2020). Det gør selvfølgelig, at konkurrencen på markedet er presset og at

den enkelte kunde har mange forskellige muligheder, når det kommer til valg af bank. Pengeinstitutterne er også sultne efter nye kunder og gør derfor alt for at tiltrække dem med gode indtjeningsmuligheder. Det kan være med billigere lån, lavere renter m.m. Det handler derfor om at være vågen og at pleje sine nuværende kunder for at sikre, at de ikke skifter til en af de mange andre banker.

Jutlander Bank har gennem de seneste par år været presset på indtjeningsmulighederne i banken ligeså vel som andre pengeinstitutter på markedet ligeså har været. Disse manglende indtjeningsmuligheder skyldes til dels de manglende renteindtægter i pengeinstitutterne. Renteniveauet er i de seneste par år faldet til et rekord lavt niveau og dette medfører, at pengeinstitutterne ikke har den samme indtjening på renterne som før (Ritzau Finans, 2020). Det lave renteniveau er ikke på vej retur og derfor er det vigtigt, at pengeinstitutter tilpasser sig efter det. De færre renteindtægter har gjort at bankerne har måtte tænke kreativt i forhold til indtjeningsmuligheder og her kommer den negative rente i spil. Stort set alle pengeinstitutter i Danmark har på nuværende tidspunkt indført negative renter på indlån over et vist beløb. Det er med forskel fra bank til bank hvor grænsen går henne. Hos Jutlander Bank er grænsen for de negative renter ved indlån på nuværende tidspunkt på beløb over 100.000 (Jutlander Bank, 2020).

Hvis man skal forholde sig kritisk til de negative renter som indtjeningsmulighed, så viser undersøgelser, at hele 84% af voksne danskere ikke vil blive påvirket af de negative renter, som tingene ser ud nu. Det er altså godt og vel 4 ud af 5 danskere, som det ikke vil ramme (Finans Danmark, 2021).

Det er derfor vigtigt, at Jutlander Bank har fokus på andre indtjeningsmuligheder, da de negative renter ikke nødvendigvis vil indbringe store beløb.

Af andre indtjeningsmuligheder kan der nævnes gebyrer i banken. Dette kan fx være gebyrer på overførsler, kontanthævninger, kreditkort eller dankort. Her kommer kunden til at betale gebyrer for en service/ydelse de benytter og vil måske lettere kunne forstå logikken i det kontra fx negative renter, hvor kunden blot betaler for at have penge stående i banken.

En anden trussel for Jutlander Bank kan være det øget antal lovkrav, som er kommet i årenes løb. Dette kan fx være lovkrav som NEP-krav, som vi tidligere har nævnt i forhold til bankernes kapital. Derudover kan det også være de lovkrav som der er blevet vedtaget de seneste par år i forhold til bekæmpelse af terrorfinansiering og hindring af hvidvaskning. Disse lovkrav medfører, at det øger omkostningerne for bankerne ift. kontrol af netop dette (Finans Watch,

2018). Pengeinstitutterne har ikke selvstændigt et valgt, når det kommer til disse lovkrav, de skal blot tilpasse sig og imødekomme dem nemmest muligt.

Der er med årene også kommet øgede krav til compliance og dets funktion i pengeinstitutterne. Finanstilsynet foretager eftersyn og tjekker om pengeinstitutterne lever op til de forskellige krav. Jutlander Bank modtog påbud i både 2018 og 2020 fra Finanstilsynet efter besøg (Jutlander Bank, December 2020). I 2020 gik påbuddet på compliance funktionen. Det er derfor en trussel for Jutlander Banks nuværende situation, da påbuddene fra Finanstilsynet af også kan medføre dårlig omtale for Jutlander Bank. Det er derfor vigtigt, at banken har fokus på at få forholdene bragt i orden hurtigst muligt.

Delkonklusion

Vi kan konkludere ud fra vores SWOT analyse, at Jutlander Bank på nuværende tidspunkt er en velfungerende bank. Dette er på trods af, at banken befinder sig på et presset marked med hård konkurrence. Bankens styrker ud fra SWOT analysen, hænger godt sammen bankens værdier og visioner. Jutlander Bank arbejder modsat deres konkurrenter mod åbning af flere filialer, hvor andre banker arbejder mere i den digitale retning.

Jutlander Bank har en høj kundetilfredshed. Banken har de seneste år haft et stabilt niveau i andelen af nye kunder årligt. Banken har dog i årenes løb været udfordret på indtjeningen – ligesom andre konkurrenter på markedet. Vi kan ud fra vores spørgeskema undersøgelse konkludere, at banken er beliggende i et område, hvor kunden ønsker filialer tæt på deres bopæl. Jutlander Banks strategi må derfor anses for værende passende i dette område. Det giver derfor god anledning, at vi fortsætter analysen mod scenarie et eller to, som forudsætter at banken enten skal opkøbe en mindre bank eller åbne yderligere filialer.

11. Scenarie 1 – Opkøb af Hvidbjerg Bank

11.1 Introduktion til valg af bank

For at sikre Jutlander Banks fremtidige vækst, har vi valgt at kigge på opkøb af en mindre bank. I denne sammenhæng er valget faldet på Hvidbjerg Bank. Dette skyldes overordnet set, at Hvidbjerg Bank er en væsentlig mindre bank der figurerer i det samme midtjyske område tæt på Jutlander Bank. De to banker har dog ikke på nuværende tidspunkt filialer i de samme byer. Hvidbjerg Banks filialer er udelukkende placeret i Østjylland mens Jutlander Banks udelukkende er placeret i Vestjylland. Vi så derfor en god mulighed for, at Jutlander Bank ville kunne udvide deres kundegrundlag og kunne hente nye kunder i disse områder, uden at Jutlander Bank bevæger sig for langt væk fra det område, som de hovedsageligt figurerer i til dagligt og det område, hvor de har et stort kendskab.

Både Jutlander Bank og Hvidbjerg Bank har dybe rødder i det jyske marked og sætter stor pris på og dyd i nærværet til lokalsamfundet og deres lokale kunder – både privat og erhverv. Begge banker markedsfører sig med den personlige relation i højsædet, samt nærværet til kunderne og her så vi netop et godt match mellem de to banker. De to banker har mange værdier, normer og visioner som minder om hinandens. Der vil i det kommende afsnit fremlægges en mere grundig præsentation af Hvidbjerg Bank, hvor vi ligeledes vil undersøge om et opkøb af Hvidbjerg Bank vil være fordelagtigt for Jutlander Bank.

11.2 Redegørelse af Hvidbjerg Bank

Hvidbjerg Bank har sin oprindelse i Thyholm. Banken blev grundlagt i 1912, da en gruppe bønder, fiskere og håndværkere ønskede en lokal bank som kunne sikre stabilitet og finansiering i lokalsamfundet.

I bankens første lange tid, var landbruget den helt store kundegruppe. Tilbage i 1997 stod dette erhverv alene for 37% af bankens udlån samtidig med, at erhvervskunder var repræsenteret med 62%. Det kunne have store økonomiske konsekvenser for banken, hvis erhvervet klarede sig dårligt. Banken satte derfor et strategisk mål om, at øge deres andel af andre erhverv samt private kunder for at forbedre deres risikospredning. Denne strategi gør sig stadig gældende i dag, hvor bankens kundefordeling ser noget anderledes ud, og er overrepræsenteret af private kunder.

Banken har på intet tidspunkt i historien været en del af et opkøb eller en fusion. Dette blev dog forslået tilbage i 1959 hvor man så muligheder ved en sammenlægning med Thylands bank.

Dette blev nedstemt og banken fortsatte som Hvidbjerg bank. Havde man dengang sagt ja til sammenlægningen, havde banken i dag været en del af Danske bank.

I stedet åbnede banken 4 nye filialer og udvidende deres forretningsomfang. I 1992 åbnede man i Humlum, i 1997 i Struer, i 2006 i Viborg og senest i Holstebro i 2007.

I bankens historie har bankdirektøren siddet længe på posten. Siden banken blev grundlagt i 1912 har der kun været 4 forskellige bankdirektører. Den første direktør bestyrede banken i 47 år inden han gav posten videre. I dag sidder Jens Odgaard på posten og har fungeret som bankdirektør de sidste 6,5 år (Hvidbjerg Bank, 2021).

Hvidbjerg Bank har på nuværende tidspunkt 12.000 kunder. Banken har et forretningsomfang på 2,2 mia. Kr. målt på garantier samt indlån og udlån. Sammenligner man Hvidbjerg Banks forretningsomfang med Jutlander Banks, så udgør dette 7,3 %.

Hvidbjerg Bank har på nuværende tidspunkt 54 medarbejdere fordelt på fem filialer. I Holstebro har de 8 ansatte, i Viborg 10 ansatte, i Struer 10 ansatte og i Hvidbjerg/Hurup 11 ansatte. Yderligere har de 10 ansatte i administrationen. De resterende ansatte udgør direktionen.

Kigger man på bankens hjemmeside er de første tre ord man bemærker følgende; nærvær, tillid og troværdighed jf. Bilag 4. Baggrunden på deres hjemmeside er et portræt af erhvervsrådgiveren Jette Lind. Den personlige fremstilling af deres medarbejdere går igen både på hjemmesiden og i deres årsrapporter, hvor alle medarbejdere er præsenteret med både navn og portrætbillede. Banken er på samme måde som Jutlander bank stolte af deres jyske rødder og der hvor de kommer fra. Banken skriver selv på hjemmesiden at "Fremtiden brygges af fortiden". På hjemmesiden finder man blandt andet store billeder af mudrede gummistøvler og en gravko, som understøtter, at de henvender sig til lokalsamfundet og de lokale erhvervsdrivende – i dette tilfælde med fokus på landmænd m.m.

De markedsfører sig med individuelle og skræddersyede løsninger til deres kunder, det er også hos Hvidbjerg Bank muligt at afholde møder udenfor de normale åbningstider ligesom hos Jutlander Bank. De lover derudover direkte telefonnumre på "Din lokale" rådgiver.

Hvidbjerg Bank er ejet af 3440 aktionærer, hvoraf tre er storaktionærer som ejer mere end 5% af den samlede aktiekapital - 14,3% ejes af Sparekassen Vendsyssel, 13,4 % af Sparekassen Thy mens 5,3% ejes af Chris Kjeld Christiansen.

I modsætning til Jutlander Bank der bruger den røde farve, bruger Hvidbjerg Bank en nedtonet blå farve på deres hjemmeside. Hvor den røde farve symboliserer nærvær og varme, så

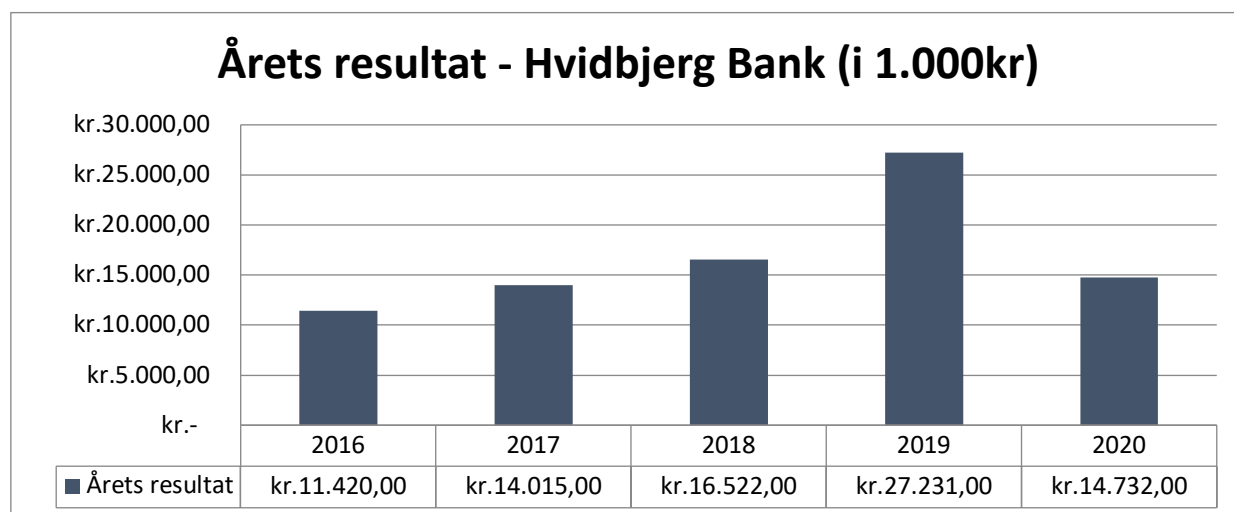
symboliserer den blå farve visdom og tillid. Den blå farve sammenlignes ofte med himlen og kan dermed virke afstressende. Den blå farve kan også have den effekt, at folk sammenligner Hvidbjerg Bank i et politisk øjemed med blå blok.

Vurderer man udelukkende bankerne på baggrund af deres farve og logo, så syner bankerne meget forskellige og langt fra hinanden. Læser man i stedet teksterne med nærvær, troværdighed og åbenhed har banken mange af de samme værdier, og ligner hinanden mere end først antaget.

11.3 Regnskabsanalyse

Vi har i nedenstående regnskabsanalyse udvalgt relevante nøgletal, som har stor betydning i vurderingen angående opkøb af Hvidbjerg Bank. Regnskabsanalysen er foretaget på baggrund af Hvidbjerg Banks årsrapporter fra 2016 frem til 2020 (Hvidbjerg Bank, 2020).

11.3.1 Årets resultat



Diagrammet viser udviklingen af årets resultat for Hvidbjerg Bank i perioden 2016-2020. Hvidbjerg Bank er en markant mindre bank sammenlignet med Jutlander Bank.

I 2020 har Jutlander Bank et årsresultat der er 93,6 % højere end Hvidbjerg Banks, hvilket siger noget om den store størrelsesforskel der er på bankerne.

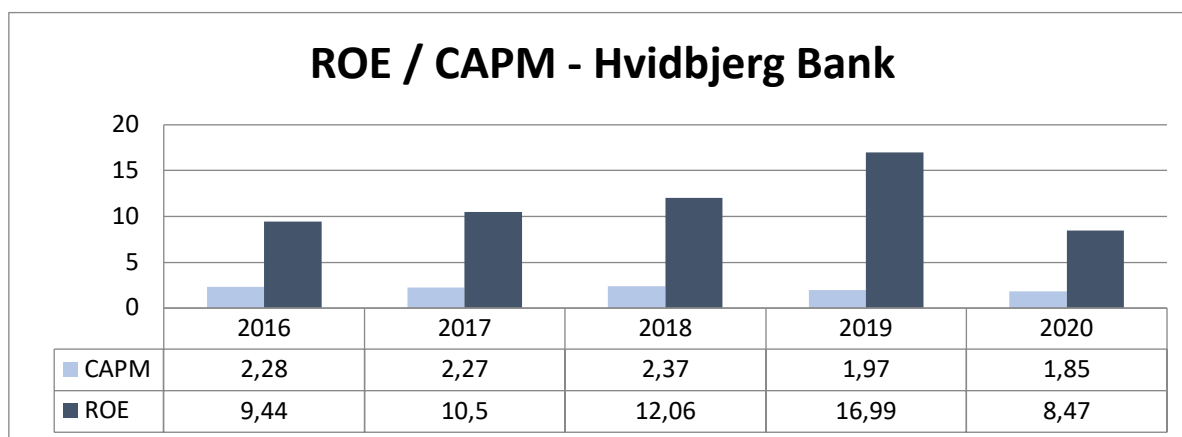
Hvidbjerg Bank havde ligesom Jutlander Bank et rekord godt år i 2019 når man kigger på årets resultat – dette var det bedste resultat i bankens historie nogensinde. Dette skyldes i særdeleshed salget af deres SparInvest aktier. Banken øgede desuden deres forretningsomfang, i forbindelse med den høje aktivitet på boligmarkedet.

Den store nedgang i 2020 skyldes primært at banken ikke havde samme indtægt fra salg af aktierne, samt Corona pandemiens usikkerhed – som banken stadig ikke kender

konsekvenserne af. Sammenligner man med årene før 2019, så ligger årets resultat dog på et nogenlunde stabilt niveau.

Banken havde en forventning til årets resultat i 2020 på et interval mellem 13-18 mio.kr. Denne forventning blev opjusteret til mellem 17-19 mio.kr. på baggrund af den positive udvikling i boligmarkedet og øget aktivitet den vej igennem. Banken endte på et tilfredsstillende niveau på trods af Covid-19 situationen på 18,6 mio.kr. før skat i 2020.

11.3.2 ROE/CAPM

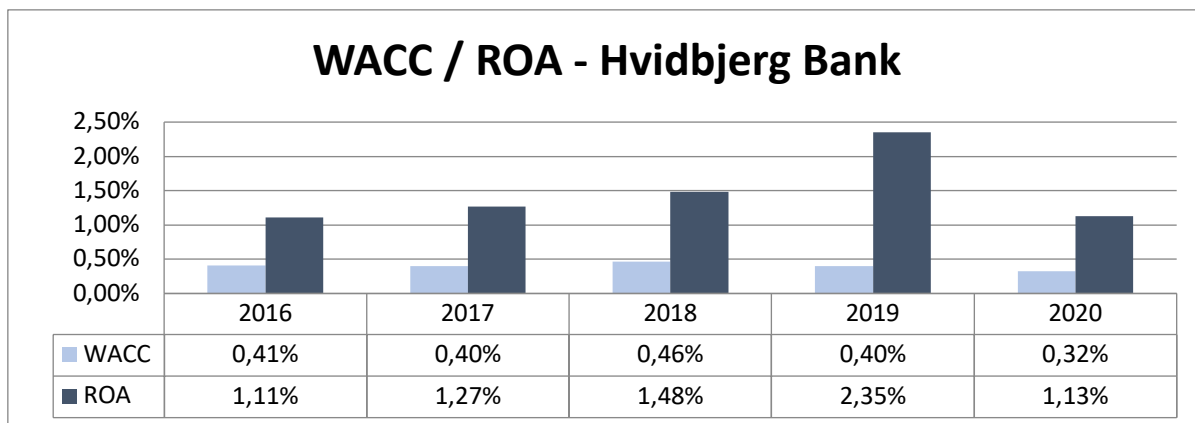


Hvidbjerg Bank har ligesom Jutlander Bank en CAPM der er væsentlig lavere end deres ROE. Bankens CAPM er stort set uændret i perioden. Dette betyder at bankens aktionærer forventer stort set det samme afkast gennem den 5 årige periode.

Deres ROE stiger dog relativt meget i løbet af de først 4 år, med undtagelse af 2020. Dette skyldes at bankens resultat steg væsentligt i forhold til bankens egenkapital – som dog også har været stigende, dog procentvis mindre end årets resultat.

Året resultat før skat ligger på et stabilt niveau igennem de fem år på omkring 20 mio.kr. med undtagelse af år 2019. Hvidbjerg Banks egenkapital er steget markant i både 2019 og 2020. Grundet faldet i årets resultat, resulterede det i, at ROE faldt væsentligt fra 2019 til 2020. CAPM hos Hvidbjerg Bank er relativt lav sammenlignet med Jutlander Bank. Dette skyldes til dels deres beta værdi, som er et udtryk for den systematiske risiko. Grundet Hvidbjerg Banks størrelse er de mindre påvirkelige overfor udviklingen i markedet end fx Jutlander Bank er. Betaværdien for Hvidbjerg Bank er på nuværende tidspunkt 0,35 (Infront Analytics, 2021).

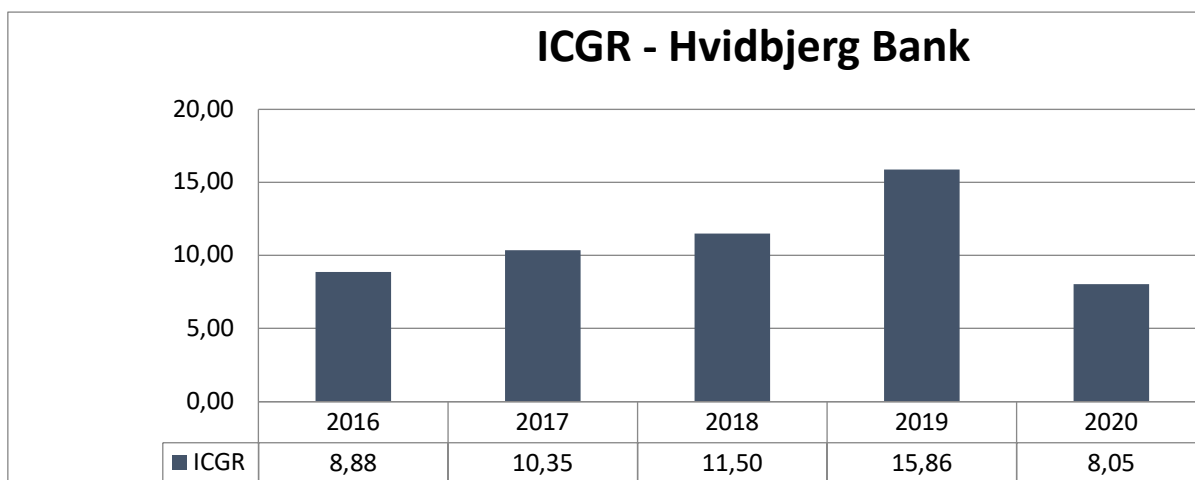
11.3.3 WACC/ROA



Hvidbjerg Bank har gennem de seneste 5 år præsteret et resultat, hvor ROA er væsentligt højere end WACC. Dette har den betydning, at de har været langt bedre til at forrente deres aktiver i forhold til den omkostning der er forbundet med deres fremmedkapital.

Hvis man sammenligner Hvidbjerg Bank med Jutlander Bank, så er både WACC og ROA lavere hos Hvidbjerg Bank. Dette betyder, Hvidbjerg Bank betaler færre penge for den kapital de har til rådighed sammenlignet med Jutlander Bank. Dette skyldes til dels bankens størrelse og, at Hvidbjerg Bank har en mindre balance og mindre lånt kapital.

11.3.4 ICGR

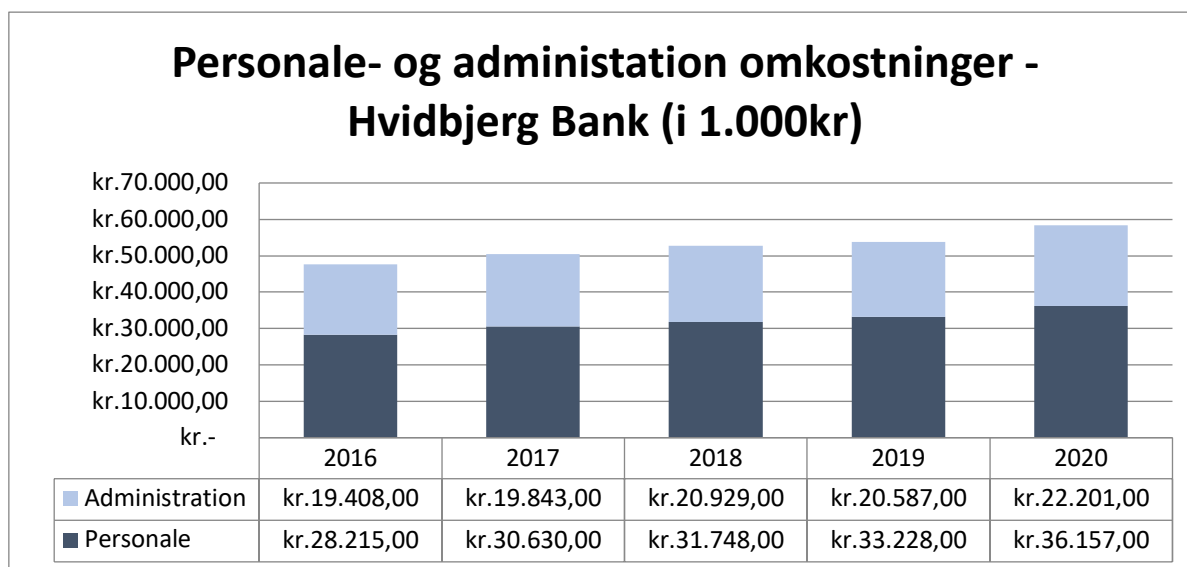


Hvidbjerg Bank har i årene frem til 2019 haft en positiv udvikling i deres ICGR, som insinuerer, at de har haft en god mulighed for at skabe vækst uden store omkostninger, hvilket derved ikke har påvirket bankens solvens negativt.

Den store fremgang mellem år 2018 og år 2019 skyldes, at Hvidbjerg Bank solgte deres SparInvest aktier til Nykredit og derved øgede deres resultat i det pågældende år.

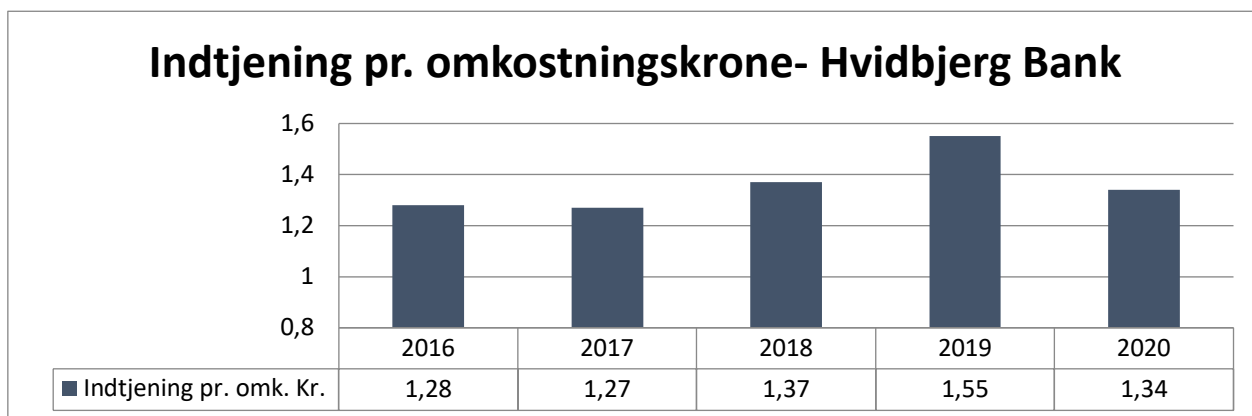
Tilbagegangen i 2020 skyldes at årets resultat har været faldende, samt at bankens aktiver og egenkapital har været stigende i de pågældende år. Bankens egenkapital og aktiver er i 2020 på det højeste niveau nogensinde samtidig med, at årets resultat er på stort set samme niveau, som det var i 2017.

11.3.5 Personale- og administrationsomkostninger



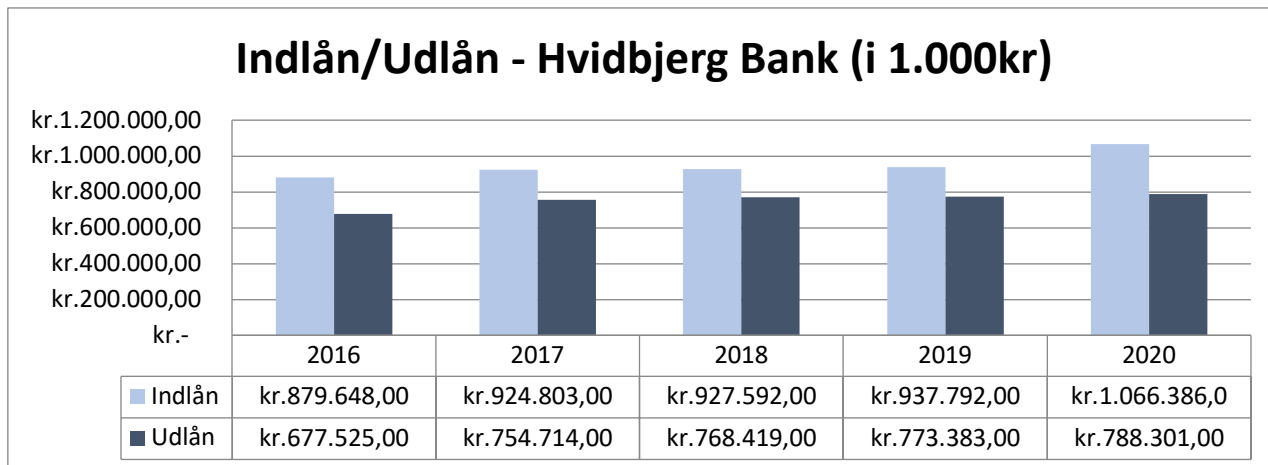
Sammenligneligt med Jutlander Bank er det også hos Hvidbjerg Bank udgifterne til personale og administration, som udgør den største omkostning. Dette skyldes til dels mange af de samme årsager og deriblandt de øgede krav til fx IT, compliance, hvidvask m.m. De seneste par år har Hvidbjerg Bank investeret i både administrative- og kundevendte medarbejdere. Denne investering skyldes, at der har været en stigning i antallet af kunder i banken og, at der derved har været et øget behov. Banken har investeret i flere IT løsninger for deres kunder samt digitalisering af interne arbejdsgange. De vurderer derfor, at udgiften fortsat vil være stigende igennem de næste par år.

11.3.6 Indtjening pr. omkostningskrone



Hvidbjerg Bank har præsteret et stabilt niveau igennem de seneste 5 år, når det kommer til indtjening pr. omkostningskrone. Der har i årene været stabile udsving, dog med størst udsving i 2019, som igen skyldes salget af SparInvest aktierne. Hvis man sammenligner indtjeningen pr. omkostningskrone med Jutlander Banks, så ligger deres indtjening på et niveau mellem 0,2-0,4 kr. under Jutlander Bank.

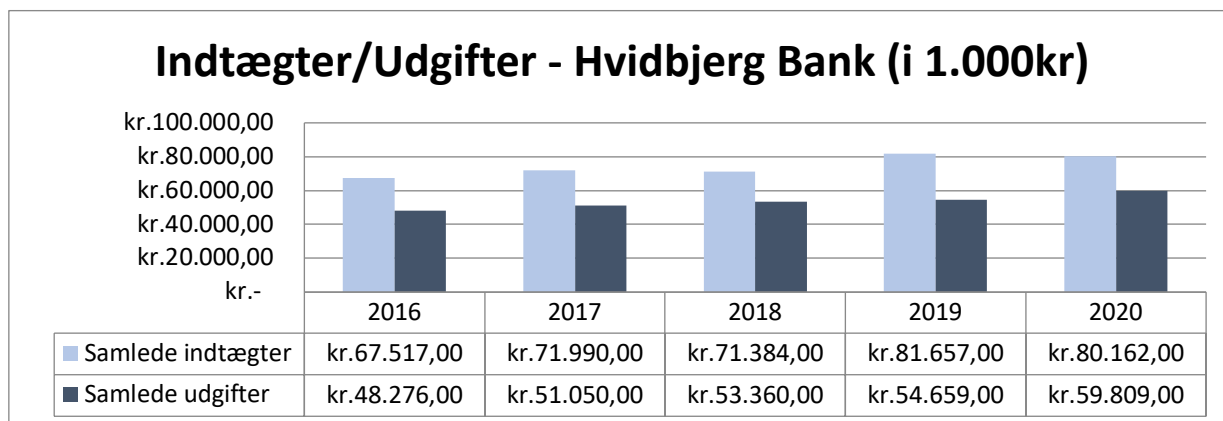
11.3.7 Indlån og udlån



Når det kommer til indlån og udlån, så har Hvidbjerg Bank et mindre spænd mellem de to poster en Jutlander Bank har. Som nævnt tidligere i opgaven, så består bankens forretningsgrundlag af indlån samt udlån, det er derfor vigtigt for banken, at man oplever en vækst i netop disse. Hvidbjerg Bank har gennem de seneste 5 år oplevet en beskeden vækst i både indlån og udlån. Det anses for værende positivt, at Hvidbjerg Bank opnår en vækst i udlån i 2020 på trods af Covid-19 modsat Jutlander Bank. Mange kunder brugte færre penge,

optog færre lån og var i stand til at kunne nedbringe deres gæld. Det er derfor positivt, at de har kunne bibeholde deres vækstniveau.

11.3.8 Indtægter og udgifter



Både bankens indtægter og udgifter har gennem de seneste 5 år været stigende, dog med undtagelse af 2020, hvor de samlede indtægter er faldet i forhold til 2019. Dette skyldes som tidligere nævnt at 2019 var et rekord godt år for banken, som 2020 ikke har kunne leve op til. Hvidbjerg Banks udgifter har gennem de seneste 5 år været stigende som følge af øgede krav til compliance, flere kundevedtede rådgivere og investering i digitaliseringsprocesser. Denne stigning forventes at fortsætte de kommende år, da kravene til bankerne hele tiden skærpes. Kigger man på spændet mellem udgifterne og indtægterne er dette størst i 2020 sammenlignet med 2016. Dette betyder at når man kigger på den samlede periode er bankens indtjening steget mere end deres udgifter. Dette er positivt for banken, da der som tidligere nævnt er flere ting der påvirker bankernes indtjening, herunder det lave renteniveau.

Delkonklusion

Sammenlignet med Jutlander Bank er Hvidbjerg Bank på mange områder en markant mindre bank. Banken har ikke tidligere været en del af fusioner, opkøb eller andet modsat flere andre banker. Hvidbjerg Banks filialer er placeret ideelt ift. eventuelt opkøb, da Jutlander Bank på nuværende tidspunkt ikke har filialer i samme byer.

De to banker har mange ligheder, når man kigger på deres værdier heriblandt kunderelationen, nærheden i lokalsamfundet samt den personlige relation

Hvidbjerg Bank har på trods af størrelsen på banken en fornuftig økonomi. 2020 viser det største spænd i forhold til udgifter og indtægter, dog var 2020 også et år forbundet med meget usikkerhed.

Hvis man skal vurdere analysen af bankens nøgletal, så har Hvidbjerg Bank været gode til at forrente deres egenkapital og hermed har de overgået aktionærernes forventninger, som CAPM antyder. ICGR vidner om, at Hvidbjerg Bank har gode muligheder for vækst.

De har på samme måde som Jutlander Bank, været ramt af øgede udgifter til personale- og administrationsomkostninger grundet skærpede krav i årenes løb. Banken har på trods af denne stigning kunne levere tilfredsstillende resultater.

11.4 Værdiansættelse af Hvidbjerg Bank

I vores første scenarie omkring opkøb af Hvidbjerg Bank for at skabe fremtidig vækst, er det relevant at værdiansætte Hvidbjerg Bank. Dette skal selvfølgelig indgå i vurderingen omkring fordele og ulemper ved at opkøbe en mindre bank for at skabe vækst. Vi kan ud fra værdiansættelsen vurdere hvor stor en omkostning det vil være for Jutlander Bank at opkøbe Hvidbjerg Bank sammenlignet med de fordele de vinder på købet.

Der findes forskellige metoder, når det kommer til værdiansættelse af en bank. Vi har i dette scenarie valgt at tage udgangspunkt i Gordons vækstformel også kaldet Dividende metoden (Damodaran, 2009). Her antages det, at dividenden er i konstant vækst. Dividenden er det udbytte, som banken udbetaler til deres aktionærer.

Formlen ser således ud:

$$\frac{D}{k_e - G}$$

D = Udbyttet til aktionærerne pr. aktie:

Denne er beregnet ud fra hvad Hvidbjerg Bank har udbetalt i gennemsnit til deres aktionærer de seneste 5 år fra 2016-2020. Tallene er baseret på bankens udbytte til aktionærerne, som fremgår af årsrapporterne fra de 5 år og giver et resultat på = 0,5kr pr. aktie. (Denne vil dog være højere end normalt, da der i 2019 var et ekstraordinært højt udbetalt udbytte grundet bankens salg af SparInvest akier)

K_e = Afkastkravet fra investorerne/CAMP og hentes længere oppe i opgaven.

CAPM beregnes ud fra den risikofri rente, bankens betaværdi og markedsrisikopræmien.

Igen har vi taget et gennemsnit af K_e de seneste 5 år i perioden fra 2016-2020. I dette tilfælde bliver K_e = 2,14

G = Vækst i udbytte:

Væksten i udbyttet hænger generelt set sammen med den generelle vækst i samfundet. Fra 1966 og frem til 2018 er Danmarks vækst gennemsnitlig steget med 2,1%, men er faldet i kriser som finanskrisen, IT-boblen, kartoffelkuren samt oliekriserne (Danmarks Statistik, 2019). Da der ikke er data tilgængelige frem til 2020, må vi antage at Covid-19 vil have en vis indflydelse på væksten i hele verdenen og derved også i det danske samfund. Ud fra disse forudsætninger sættes væksten til 1,6%.

Med tallene på plads, kan vi ved hjælp af Gordons formel beregne den teoretiske aktiekurs for Hvidbjerg Bank.

$$\frac{0,5}{(2,14\% - 1,6\%)} = 92,6 \text{ kr}$$

Den reelle markedskurs for Hvidbjerg bank aktien er vurderet til 90,0kr (Euroinvestor, 2021) (fundet d. 2/4-21). På baggrund af vores antagelser og teoretiske udregning får vi en ovedækning på 2,8% sammenlignet med den reelle aktiekurs for banken.

Prisen på Hvidbjerg Bank kan herefter findes ved at gange antallet af aktier med den teoretiske pris. Hvidbjerg bank har på nuværende tidspunkt 1.680.158 aktier. Prisen for Hvidbjerg bank bliver hermed $(92,6 \times 1680158) = \mathbf{155.582.631 \text{ kr.}}$

Der er selvfølgelig en udfordring ved Gordons formel i, at det er en forudsætning at vækstraten er konstant. Det vil være svært i virkeligheden at holde den, da vækstraten påvirkes af både den systematiske og usystematiske risiko – som banken jo af gode grunde ikke kan forudsige.

Derudover er denne formel afhængig af, at vækstraten er større end afkastkravet, ellers vil resultatet blive negativt og formlen vil dermed være ubrugelig. Formlen er utrolig følsom overfor selv de mindste ændringer. Få decimaler vil betyde en stor ændring i aktiekursen.

På Euroinvest er markedsprisen for Hvidbjerg Bank vurderet til 123. Mio kr (Euroinvestor, 2021). Denne pris er et godt stykke under vores vurderingspris. For at vurdere om prisen på de 155 mio. kr er rimelig vælger vi at kigge på K/I (kurs indre værdi) og P/E (Price/Earnings).

Ud fra disse to tal kan vi få et indtryk af, om vores vurdering er for høj eller for lavt sat i forhold til bankens børsnøgletal.

K/I - Kurs indre værdi:

Formlen for at beregne K/I er følgende (Christensen, 2019):

$$\frac{K}{I} = \frac{\text{Aktiekurs}}{\text{Egenkapital pr. akie}}$$

Aktiekursen er som tidligere nævnt fundet ved brug af Euroinvest til og var på daværende tidspunkt 90,00kr Egenkapital pr. aktie findes ved at tage bankens egenkapital delt med antallet af aktier.

Banken havde i 2020 en egenkapital på; 173.997.000kr. og samlet havde de 1.680.158 aktier.

Dette giver en "I faktor" på:

$$I = \frac{173.997.000}{1.680.158} = 103,56kr. pr aktie$$

Dette giver samlet set en "K/I faktor" på:

$$\frac{K}{I} = \frac{90,00}{103,56} = 0,87 kr$$

Kurs indre værdi er et udtryk for hvad aktionærerne betaler for én krones egenkapital. Er denne værdi større end 1, betyder det, at aktionærerne vurderer aktien mere værd end børskursen. Dette er et udtryk for at aktionærerne har stor tillid til bankens fremtid. Er kurs indre værdi lavere end 1, betyder det derimod det modsatte, at aktionærerne mener at børsværdien er sat for højt i forhold til den reelle aktieværdi. Der er fra aktionærernes syn ikke stor tillid til bankens fremtid og dens vækst.

En kurs indre værdi på 0,87kr betyder, at aktionærerne i Hvidbjerg Bank er villige til at betale en 0,87kr for en krones egenkapital. Det vil sige, at de ikke er villige til at betale den fulde pris. Der er både fordele og ulemper ved den lave pris. En fordel kan være at aktionærerne får deres aktier billigere end normalt, mens en af ulemperne er, at prisen indikerer en højere risiko forbundet med aktien.

Vi har sammenlignet vores K/I med Nasdaq (Nasdaq OMX Nordic, 2021), som ligesom Euroinvestor beregner en lang række nøgletal for de forskellige banker. Deres K/I var pr. 2/4-21 beregnet til 0,87, som var præcis det samme som vores udregning viste (Nasdaq OMX Nordic, 2021)

P/E - Price/earning:

Denne værdi er slået op på Nasdaq til 2,20 (Nasdaq Omx Nordic, 2021).

P/E fortæller noget om aktiekursen i forhold til den indtjening man ville have i banken. Denne værdi er afgørende for aktionærerne, når de skal beslutte om de vil sælge eller beholde deres aktier. P/E giver indblik i, om aktien er vurderet højt eller lavt. I Hvidbjerg Bank er aktionærerne hermed villige til at betale 2,20 kr for én kroners overskud. Sammenligner man dette nøgletal med samme nøgletal hos andre banker i området, har de følgende P/E:

Jutlander Bank = 8,30

Djurslands Bank = 16,49

Skjern Bank = 7,16

Hvidbjerg Bank har altså klart en lavere P/E sammenlignet med de andre banker i området.

Normalt kan en højere P/E hænge sammen med at aktien er dyrere. Sammenligner man fx Hvidbjerg Banks aktiekurs på 90 med Skjern Banks på 82,8kr – så ses det at Skjern Bank har en langt højere P/E på trods af en lavere aktiekurs.

Derfor anses Hvidbjerg Banks aktier ikke for værende særligt attraktive sammenlignet med de andre bankers aktier.

For at samle op på prisen på Hvidbjerg Bank, så lå vores vurdering på 155 mio. Kr., mens prisen ifølge Euroinvestor ville ligge på 123 mio. Kr. Ud fra bankens K/I og P/E har vi efterfølgende fået et indtryk af, at aktionærerne i Hvidbjerg Bank ikke har en stor tillid til bankens fremtid og de vurderer den indre aktiekurs for værende lavere end den reelle børskurs.

På baggrund af denne viden og analyse kan man argumentere for, at 155 mio. Kr. Er for højt sat. Vi har dog tidligere i opgaven nævnt at banken tidligere har takket nej til opkøb/fusioner før i tiden og på nuværende tidspunkt løber deres økonomi rundt. Vi kan derfor ikke antage, at Hvidbjerg Bank ville gå med til at sælge banken til markedsprisen på 123 mio. Kr. Ifølge Euroinvestor, men derimod ville de muligvis skulle overtale til et salg.

På baggrund af dette mener vi, at den endelig pris på 155 mio. Kr. antages for værende realistisk og det er derfor denne værdiansættelse, som vi arbejder videre med i opgaven. Vi vil senere i opgaven berøre vurderingen omkring fordele og ulemper ved opkøb af Hvidbjerg Bank og hvad der i sidste ende vægter højest.

Ifølge Hvidbjerg Banks årsregnskab havde banken i 2020 en solvensprocent på 20,4%. Dette antyder en stor overdækning ift. NEP-kravene.

Delkonklusion

Vi har som tidligere nævnt anvendt Gordons formel til at værdiansætte Hvidbjerg Bank. Vi kan konkludere, at benytter vi denne formel, så er Hvidbjerg Bank værdiansat til 155 mio. Kr.

Ved sammenligning af vores beregnede værdiansættelse med Nasdaq's værdiansættelse er der et betydeligt spænd mellem de to beløb. Hvidbjerg Bank er værdiansat til 123 mio. Kr. af Nasdaq. Vi har efterfølgende undersøgt K/I samt P/E for at kunne understøtte værdiansættelsen. Disse nøgletal ligger i den lave ende sammenlignet med andre banker, hvilket er med til at skabe en usikkerhed omkring værdiansættelsen.

Vi vurderer, at 155 mio. Kr, som var vores værdiansættelse, er en retvisende værdiansættelse af banken, set i lyset af, at de ikke tidligere har ønsket at fusionere, lade sig opkøbe eller andet.

11.5 Fordele ved opkøb

Ved opkøb af en anden bank – i dette tilfælde Hvidbjerg Bank ønsker man selvfølgelig at opnå fordele ved opkøbet. Der være tale om økonomiske fordele m.m. Dertil kan der også være tale om at Jutlander Bank kan opnå flere stordriftsfordele. Der er ikke tale om synergieffekter, da der er tale om et opkøb og ikke en fusion. Derfor vil man ikke på samme måde udnytte hinandens stærke og svage sider, som man vil ved en fusion. Vi tager derfor udgangspunkt i de fordele der er, at vinde for Jutlander Bank ved at opkøbe fremfor at åbne tilsvarende antal filialer selv. Hvilke økonomiske besparelser m.m. kan dette medføre?

Vi ønsker at beskrive følgende muligheder ved opkøbet:

- Større geografisk område dækket

Ved opkøb af Hvidbjerg Bank vil Jutlander Bank udvide antallet af filialer med fem. Hvidbjerg Bank har på nuværende tidspunkt fem filialer i Hvidbjerg, Struer, Holstebro, Viborg og Hurup. Disse fem byer har Jutlander Bank på nuværende tidspunkt ikke nogle filialer i. På denne måde ville banken altså kunne udvide deres antal af filialer og kunne ramme et bredere kundegrundlag i byer hvor de ikke allerede er repræsenteret. Ved opkøb af Hvidbjerg Bank vil Jutlander Bank kunne overtage fem allerede veletablerede filialer og skal ikke bruge yderligere udgifter på at bygge 5 nye filialer op. De eneste udgifter der kan være ved overtagelsen af de fem filialer kan være udskiftning af materialer, skilte, markedsføring m.m.

- Allerede veletablerede filialer

Som nævnt ovenover, så ville Jutlander Bank overtage fem veletablerede filialer. Disse filialer er allerede kendt i bybilledet og har hver deres kundegruppe, som man må antage at Jutlander Bank vil overtage ved opkøbet. Det kan ikke antages, at samtlige kunder forbliver som kunde i banken, men man må antage at størsteparten vil gøre det. Nogle kunder kan muligvis se opkøbet som en mulighed for at skifte bank, hvis de kan sikre sig bedre vilkår i en anden bank. Der kan også være enkelte kunder, som ikke føler, at de kan stå indenfor Jutlander Banks værdier, normer, og visioner – dette er dog mere utænkeligt, da Hvidbjerg Bank og Jutlander Bank fra mange almindelige kunders synspunkt vil syne ens i forhold til deres værdier i måden at drive bank på, denne del er også nævnt tidligere i opgaven.

Der vil altså være penge at spare for Jutlander Bank ved opkøbet af Hvidbjerg Bank hvis man udelukkende kigger på den omkostning, som der vil være forbundet ved etablering af nye

filialer. De fem filialer vil dermed også bidrage til indtjeningen i Jutlander Bank fra første dag af, hvor man ved åbning af nye filialer vil have en intro periode, som vil være omkostningsfuld. Derudover så vil Jutlander Bank kunne skalere op til at være en større bank med større indtjening uden nødvendigvis, at have flere udgifter til fx IT, compliance m.m. Dette er ikke en udgift Jutlander Bank sparer ift. hvis de selv åbnede filialer, men den procentvise andel af udgiften vil være mindre, når bankens størrelse vil blive større efter opkøbet af Hvidbjerg Bank.

- Uddannet personale

En anden fordel, som Jutlander Bank vil opnå ved opkøbet af Hvidbjerg Bank og derved overtagelse af deres fem eksisterende filialer er, at der i de opkøbte filialer vil sidde uddannet personale. Man vil derfor i de nye filialer have et eksisterende kundegrundlag og rådgivere, som allerede kender kunderne og deres behov. Dette kan være positivt i strategien om at beholde de eksisterende kunder i banken og ikke få dem til at søge andre veje. Der vil højst sandsynligt være en større sandsynlighed for at kunderne forbliver kunder i banken, når de kan beholde deres eksisterende rådgivere m.m. For dem at se vil den største ændring på opkøbet dermed være ændring i navnet på banken samt fx nye kort m.m. Man må antage, at kunderne beholder de samme fordele, som de har på nuværende tidspunkt i Hvidbjerg Bank fx rentesatser m.m. Det vil derfor give god mening, at hvis Jutlander Bank har i sinde at beholde samtlige medarbejdere i opkøbet, at lade de medarbejdere sidde i deres nuværende funktioner i banken. Der kan dog være ulemper ved opkøbet i forhold til at skulle lede de samme medarbejdere under en ny ledelse samt ny strategi, vision, værdier m.m.

Der kan være flere aspekter i det. Det kan være en stor omvæltning for medarbejderne at skulle arbejde under en ny ledelse samt ny strategi. Udover dette, så kan det være svært for medarbejderne at arbejde under nye vilkår samt med andre kollegaer end de er vant til. Dette vil vi berøre yderligere i næste afsnit, hvor vi ønsker at komme ind på hvilke interessenter der bliver påvirket af et eventuelt opkøb af Hvidbjerg Bank og i hvilket omfang det påvirker kulturen i Jutlander Bank.

11.6 Analyse af strategiske overvejelser

Ved opkøb af Hvidbjerg Bank er det essentielt, at Jutlander Bank forholder sig til hvordan opkøbet blandt andet vil påvirke bankernes interesser. Der kan være mange fordele ved opkøbet, men det er vigtigt at bringe de strategiske overvejelser i spil, som der måtte være. Heraf kan der nævnes følgende strategiske overvejelser med udgangspunkt i bankernes interesser:

- Kunder

Kunderne vil være en af de vigtige interesser at have fokus på ved dette opkøb, da de driver indtjeningen til banken. Det er derfor vigtigt, at bibeholde samme kundegrundlag og kundetilgang. Ved opkøbet kunne det være en god ide, at Jutlander Bank har en strategi vedrørende relationen mellem rådgiver/filial og den enkelte kunde. Begge banker vægter den dag i dag relationer mellem rådgiver og kunder meget højt og det er vigtigt, at have dette i højsædet i processen omkring opkøbet af Hvidbjerg Bank. Et godt forslag i forhold til denne strategi kunne være, at bibeholde rådgiverne i de enkelte filialer, så kunden ikke oplever for stor udskiftning efter opkøbet. Dette skaber en tryghed for den enkelte kunde og kan dermed være en fastholdelsesstrategi. Jutlander Bank kunne derved sørge for, at kunderne fik denne meddelelse som de første i fx netbank, så de føler, at de er en del af den aktuelle proces. Dette kan selvfølgelig først ske, når opkøbet er på plads og offentliggjort. En fordel omkring fastholdelsen af kunderne er, at både Hvidbjerg Bank og Jutlander Bank den dag i dag arbejder ud fra mange af de samme principper og værdier. Som vi tidligere har nævnt, så gælder dette både i forhold til lokalsamfundet, relationen mellem rådgiver og kunde m.m. Det vil dog ikke kunne undgås, at der er kunder, som vælger at se dette som en mulighed for at søge andre veje – om ikke andet kan det få nogle kunder til at undersøge vilkårene i andre banker.

- Medarbejdere/ledere

En anden vigtig interesse i opkøbet af Hvidbjerg Bank er de eksisterende medarbejdere og ledere i Hvidbjerg Bank, som bliver en del af opkøbet og skal forblive i deres stillinger i Jutlander Bank i de eksisterende filialer. Vi vil antage, at der vil være et naturligt afgang af medarbejdere hos Hvidbjerg Bank i forbindelse med et eventuelt opkøb. Her kan der være tale om medarbejdere nær pensionsalderen, som ønsker at gå på efterløn/pension, derudover kan der være tale om enkelte medarbejdere, som søger andre veje eller nye udfordringer i andre banker. Afslutningsvist antager vi, at der ikke vil være tale om, at samtlige medarbejdere i BackOffice funktioner såsom IT, compliance, direktion og bestyrelse m.m. vil blive afskediget

i forbindelse med opkøbet. Dette skyldes, at der af gode grunde selvfølgelig kun skal eksistere én af disse funktioner og, at behovet for medarbejdere i disse funktioner derved ikke blot stiger procentvist det samme som bankens størrelse stiger.

I forhold til størsteparten af medarbejderne, som vil forblive ansatte hos Jutlander Bank er der mange aspekter, som banken skal være opmærksomme på. Her kan man med fordel kigge på Moss Kanter's teori omkring modstand mod forandring (Kanter, 2019). Den beskriver hvilke

scenarier der kan gøre sig gældende, når medarbejdere møder forandringer i hverdagen i dette tilfælde i forbindelse med opkøbet. Der er her listet samtlige modstande op, som kan opstå ved forandringer. Vi har dog

- Man mister kontrol og indflydelse
- Man bliver hele tiden overrasket (uden forvarsel)
- For stor usikkerhed (manglende information)
- Man bliver forvirret (for meget forandres på for kort tid)
- Man taber ansigt (man føler sig dum overfor andre)
- Man bliver usikker på sine kompetencer (kan man nu leve op til de nye krav)
- Mere arbejde (ændringer kræver mere indsats, læring, tid mv.)
- Bølgevirkninger (afledte og indirekte effekter)
- Opsparet vrede/uvilje (mistillid – evt. på tidligere brudte løfter)
- Reelle trusler

valgt at tage udgangspunkt i de tre, som vi finder mest relevante i den givende situation.

- For stor usikkerhed

Det er vigtigt, at man i opkøbet har fokus på oplæringen af medarbejderne fra Hvidbjerg Bank til nu Jutlander Bank. Selvom, at der ved første øjekast muligvis ikke er mange ændringer, så vil der stadig være ændringer i deres måde at arbejde på, produkterne banken tilbyder m.m. Her er det vigtigt, at man skaber en stor selvsikkerhed hos de enkelte medarbejdere og deres oplæring til den nye banks setup. Hvis ikke der tages hånd om dette, så kan det gøre, at de enkelte medarbejdere føler, at de mangler informationer i hverdagen for at udføre deres arbejde tilstrækkeligt. Disse manglende informationer kan hurtigt lede medarbejderne til det næste punkt – nemlig, at man bliver usikker på sine kompetencer.

- Man bliver usikker på sine kompetencer

Hvis ikke oplæringen har været fyldestgørende, så kan en ellers rutineret og dygtig medarbejder hurtigt opleve en tvivl i troen på egne evner samt kompetencer. Dette vil skabe stor usikkerhed hos medarbejderne og derved vil det hurtigt kunne brede sig til usikkerhed hos kunderne. Det er vigtigt, at medarbejderen stadig føler, at de er noget værd i Jutlander Bank og, at deres

funktion er mindst ligeså vigtig nu, som den var før – på trods af, at de ikke oprindeligt er ansat i Jutlander Bank.

- Man mister kontrol og indflydelse

Ved inddragelse af medarbejderne og medbestemmelse fra deres side af vil man kunne undgå, at medarbejderne føler at de mister både kontrollen i hverdagen samt indflydelse i Jutlander Bank. Det er vigtigt, at Jutlander Bank sidestiller deres nuværende medarbejdere med de medarbejdere, som vil blive en del af banken i forbindelse med opkøbet. Det vil selvfølgelig være de rutinerede medarbejdere fra Jutlander Bank, som skal bane vejen, men det er vigtigt, at man gør plads til medarbejderne fra Hvidbjerg Bank, så de ikke føler sig glemt eller ikke hørt i processen.

Her kan man med fordel kigge på Kotters 8-trins forandringsmodel (Kotter, 2019), som beskriver processen der opstår ved forandringer, samt hvordan ledelsen bør forholde sig i de enkelte trin. Modellen kan inddeles i tre overordnede punkter:

- Optøningsfasen
- Gennemførelse af ændring
- Fastfrysning

I dette tilfælde er det Jutlander Bank, som skal gøre brug af denne forandringsteori og elementer derfra overfor de eksisterende medarbejdere fra Hvidbjerg Bank, som skal forblive i Jutlander Bank efter opkøbet.

Først og fremmest er det essentielt, at ledelsen i Jutlander Bank sikrer sig, at der bliver skabt en oplevelse af, at forandringen er en nødvendighed. Det er her vigtigt at få talt den gode historie og hvilke gode ting denne forandring kan bibringe. Det er vigtigt at involvere medarbejderne fra Hvidbjerg Bank i den nye kultur i Jutlander Bank. Der skal være fokus på visionen samt strategien. I dette tilfælde er visionen og strategien klar fra Jutlander Banks side af, da der ikke er tale om en forandring i qua et nyt tiltag eller andet. Der bør derfor være fokus på at involvere medarbejderne fra Hvidbjerg Bank i Jutlander Banks vision, strategi samt værdier og sikre sig, at medarbejderne arbejder sammen som en koalition for at skabe de bedst mulige resultater, som stor trykthed.

Jutlander Bank kan med fordel bringe velfungerende elementer fra Hvidbjerg Bank i spil i deres egen bank og derved lytte til medarbejderne og hvad der har fungeret for dem tidligere hen.

I henhold til Kotters teori vil der afslutningsvist være tale om fastfrysningens perioden, hvor medarbejderne har fundet sig tilrette i ”forandringen” og det handler om at lære at navigere i deres nye rolle og lade det være en del af hverdagen. Det er essentielt, at man holder fokus indtil fastfrysningen er indtruffet til fulde.

Afslutningsvist ønsker vi at redegøre for, samt analysere hvor de essentielle forskelle på kulturen i Jutlander Bank og kulturen i Hvidbjerg Bank udmønter sig. Vi har tidligere i opgaven analyseret Jutlander Banks kulturforhold ud fra Edgar Sheins funktionalistiske kulturmodel (Shein, 2019). Vi forholdte os generelt kun til artefakter samt skueværdier, da vi ikke havde den nødvendige viden omkring banken til at kunne forholde os til de generelle antagelser. Disse er ofte dem, som man oplever ved sin daglige gang i banken og den interne kultur, som man ikke nødvendigvis kan skrive ned eller beskrive overfor andre. Det er rettere sagt, hvordan dagligdagen i ren praksis fungerer.

Hvis man starter med at se nærmere på artefakterne, så udstråler Hvidbjerg Banks hjemmeside til dels et andet signal end Jutlander Banks gør jf. bilag 3 – på trods af, at mange af værdierne er bygget op om det samme i begge banker. Den store forskel ligger til dels i den signalværdi som farvevalget på hjemmesiden har. Som nævnt tidligere udstråler Jutlander Banks røde farve en varme og kærlighed. Den røde farve kan også trække paralleller til politik og komme med en sammenligning til den røde bloks partier. Hvidbjerg Banks hjemmeside er præget af de mørkeblå farver, som kan forbindes med viden, visdom, magt, økonomi m.m. Den blå farve kan også sættes i sammenhæng med de mere liberale partier og den blå blok rent politisk. På trods af de mange fælles værdier, så kan opfattelsen af bankens ståsted være en helt anden blot ud fra farvevalget. Hvis man udelukkende forholder sig til farvevalgene og dets betydning, så er der her store forskelle på de signaler de to banker sender med deres hjemmeside/markedsføring. Hvidbjerg Bank har dog valgt at sætte et billede af en rådgiver på forsiden, med en tekst om, at banken ønsker at sætte kunden i centrum og at de tager afsæt i gode vestjyske værdier. Dette signal støtter op om bankens værdier og tager ikke afsæt i den mørkeblå farve og dens betydning.

Kigger man dernæst på skueværdierne hos Hvidbjerg Bank og sammenholder dem med Jutlander Banks, så er der igen mange ligheder. Det er to banker, som bygger på et forholdsvist identisk værdisæt. Hvidbjerg Banks værdier er bygget op om 5 for dem bærende udsagn (Hvidbjerg Bank, 2020):

- Handlekraftig
- Fremadrettet
- Vedholdende
- Troværdig
- Tilgængelig

Som nævnt så er der her mange fælles træk hos de to banker. Man kan argumentere for, at Hvidbjerg Bank har en smule større fokus på den del omkring det handlekraftige, at skabe resultater samt at se fremad. Ikke sagt at Jutlander Bank ikke besidder dette fokus, men det er ikke på samme måde i højsædet i deres kommunikation via hjemmesiden m.m. Tre gyldne ord for Hvidbjerg Bank er; Nærhed, tillid og troværdighed – disse tre egenskaber minder på mange måder også om Jutlander Banks egenskaber. Disse værdier gælder for Hvidbjerg Bank både overfor den enkelte kunde, men også overfor de ansatte i banken og er derfor lavet i samarbejde med dem.

11.7 Analyse af Jutlander Banks økonomiske situation efter opkøb

Som beskrevet afsnittet ift. værdiansættelse af Hvidbjerg Bank er vi kommet frem til prisen på 155 mio. Kr - nærmere 155.582.631kr

Som vi har gennemgået tidligere i opgaven, så har Jutlander Bank en god kapitaloverdækning og i 2020 lå deres solvensprocent på hele 20,4%.

Banken har en høj egenkapital og vi antager derfor at de vil finansiere købet ved brug af denne. Dette vil dog komme til at have betydning for deres solvensprocent efter opkøbet.

Hvidbjerg Bank havde som tidligere nævnt en solvensprocent på 19,4%

Inden opkøbet viste Jutlander Banks kapitalgrundlag samt risikovægtede poster ud som følgende:

$$\text{Kapitalgrundlag} = 2.754.150.000\text{kr}$$

$$\text{Risikovægtede poster} = 13.519.055.000\text{kr}$$

For Hvidbjerg Bank udgjorde disse:

$$\text{Kapitalgrundlag} = 183.778.000$$

$$\text{Risikovægtede poster} = 949.516.000$$

Af bankens kapitalgrundlag er 33.603.160kr. aktiekapital. Dette skal tilbagebetales til aktionærerne i forbindelse med opkøbet og fratrækkes derfor kapitalgrundlaget.

Desuden modregnet prisen for Hvidbjerg Bank.

Den nye solvensprocent for Jutlander Bank vil efter opkøbet blive:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{275.415.000 + (183.778.000 - 33.603.160) - 155.658.631}{(13.519.055.000 + 949.516.000)} = 18,9\%$$

Jutlander bank vil i forbindelse med opkøbet forringe deres solvensprocent. Dette skyldes, at de risikovægtede poster stiger procentvist mere end den basiskapital som banken vil få ud af opkøbet. Bankerne havde hver især en stor overdækning og der vil fra Jutlander banks side forsat være tale om en overdækning – dog mindre end den var før.

Delkonklusion

Samlet set vil Jutlander Bank ved opkøbet af Hvidbjerg Bank få tilført 12.000 nye kunder til deres eksisterende kundegrundlag, 5 veletablerede filialer samt et forretningsomfang på 2,4 mia., som er svarende til 7,3% af deres nuværende forretningsomfang.

Fra Jutlander Banks synspunkt, vil det være en mindre bank de opkøber for et relativt stort engangsbeløb. Ved opkøb af Hvidbjerg Bank vil der være en indtjening fra første dagen i de enkelte filialer modsat hvis Jutlander Bank valgte at åbne en ny filial.

Jutlander Bank vil efter et opkøb af Hvidbjerg Bank dække markedet et større område i Jylland end de gør på nuværende tidspunkt. Netop dette kan skabe gode muligheder for øget kundetilgang.

Det antages ud fra vores analyser, at overgangen efter opkøbet kan ske på en simpel og ukompliceret måde, da de to banker på mange måder har mange ligheder.

12. Scenarie 2 - Åbning af filial

Afsnittet vil bestå af en analyse i forbindelse med åbning af en filial i Viborg og hvilken betydning det vil have for banken både økonomisk og organisk vækst.

Jutlander Bank har i flere år haft en bevidst vækststrategi som bl.a. består af åbning af nye afdelinger samt ansættelse af flere rådgivere som gerne skulle bidrage til et større forretningsomfang hos den enkelte kunde. Vi vil derfor gerne belyse denne situation, som er sammenlignelig til deres seneste åbning af en filial i Odder. (2019)

Åbning af filialer har Jutlander Bank allerede stor erfaring med, og vurderes som et scenarie som de er indgående bekendt til.

12.1 Filial i Viborg

I forbindelse med åbning af en filial er placering ofte det første element som skal besluttes og undersøges nærmere. Vi har afgrænset det til, at fokusere på åbning af en filial i Viborg. Den geografiske placering er valgt ud fra, at denne by ligger i nærområdet i forhold til deres allerede eksisterende filialer som primært er placeret i Nord- og Østjylland. Dog vælger vi en større by som ligger mere i Midt- og Vestjylland, hvor vi ser et potentiale for banken til at udvide deres geografiske område og markedsposition.

Filialen som skal åbne, vil bestå af privatrådgivere samt en række kundemedarbejdere. Filialen skal dog ikke fungere med kassefunktion, da denne ikke vil bidrage til banken vækst og indtjening. Dog vurderes det rentabelt at placere pengeautomater som både kan varetage ind- og udbetalinger for filialens kunder og potentielle kunder i de omkringliggende byer og forstæder.

I forhold til antallet af medarbejdere, så vurderes det at være passende med en filialdirektør, 10 privatrådgivere og 2 kundemedarbejdere. Dette er en antagelse som er taget ud fra en betragtning ud fra antallet af medarbejdere i den nyåbnede filial i Odder. Filialen i Odder består af en filialdirektør, 6 privatrådgivere og en kundemedarbejder. Baggrunden for en højere normering af privatrådgivere og kundemedarbejdere i Viborgfilialen bl.a. indbyggertallet i kommunen, som er knap 4 gange så stor i Viborg kommune (Viborg Kommune, 2021) som i Odder kommune (Odder Kommune, 2021).

Efter den geografiske placering kommer udvælgelsen til lokalerne. Jutlander Bank kan enten leje eller købe lokalerne hvor afdeling skal placeres. Hvad der vil være bedst for banken, afhænger af en række faktorer. Det er særlig vigtigt, at afdelingen ligger synligt i gadebilledet, nær transportmuligheder, central beliggende i byen samt parkeringsforhold indenfor passende afstand. Disse faktorer er med til at gøre afdelingen tilgængelige for eksisterende kunder men også attraktiv i forhold til nye kunder.

Ved nærmere søgning af erhvervslokaler til leje (*Lokalebasen.dk*) viser deres statistik at der i gennemsnit er 113 ledige erhvervslejemål for de seneste 12 mdr (Lokalebasen, 2021). Den gennemsnitlige leje pr. kvm. udgør 659 kr. Det vurderes, at en afdeling i Viborg har behov for ca. 600-800 kvm. for at kunne omfatte antallet af medarbejdere, mødelokaler og kundevende områder. Det forventede prisniveau vurderes dog at ligge til en højere kvm. pris end gennemsnittet, da lokalet skal ligge centralt i forhold til beliggenhed og synlighed i bybilledet. Ud fra et sammenligneligt erhvervslejemål (Colliers, 2021) vurderes det mere realistisk med en kvm. pris på ca. 1.500-1.600 kr. hvilket årligt vil svare til ca. 900.000-1.280.000 kr. i alt.

Det må også forventes, at Jutlander Bank ved etablering af et lejemål også skal afsætte et større beløb til indretning og tilpasning så det får et ens udtryk ud fra bankens image og øvrige filialer. Vi har afgrænset os fra, at undersøge muligheden for køb af lokalerne da vi vurderer det vil være hensigtsmæssigt for dem, at starte op på lejebasis da de åbner længere udenfor deres eksisterende markedsområde.

12.2 Budget ved åbning af filial

Ved åbning af den nye filial kræver det selvfølgelig også at Jutlander Bank skal rekruttere nye medarbejdere som vil udgøre den daglige drift i afdelingen. Ud fra afdelingens geografiske placering og størrelse har vi antaget at der vil være behov for en afdelingsdirektør, samt 12 medarbejdere som er fordelt på 10 privatrådgivere og 2 kundemedarbejdere.

Ved rekruttering af medarbejderne vil der anvendes et rekrutteringsbureau og på den måde være gode forudsætninger til at finde frem til medarbejdere med de efterspurgte kompetencer og samtidig også tiltrække relevante kandidater til stillingerne.

De rette og nok dygtigste kandidater vil typisk allerede være ansat i en anden organisation, hvor de også vil have gode ansættelsesvilkår. Det kan dermed være svært at tiltrække disse kandidater uden at det skal være på bekostning af den lønpulje som er afsat. De samlede

lønudgifter der skal afsættes til denne filial, skal være på niveau med bankens øvrige lønniveau på tværs af afdelingsnettet. Dog vurderes det, at der skal afsætte en pulje som er til rådighed hvis den rette kandidat kræver mere end det afsatte – og at banken ikke vil lade denne mulighed forbigå. Selvom puljen ligger ud over det generelle lønniveau i banken, så kan den rette kandidat have en merværdi, som banken mener vil give dem tilsvarende eller alt andet lige mere på længere sigt.

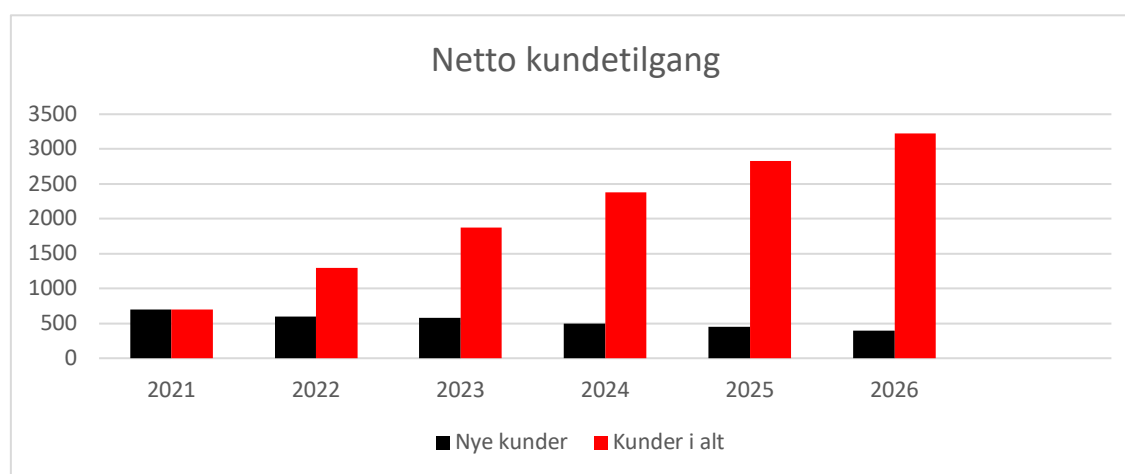
Ved oprettelse af filialen i Viborg er der udarbejdet et løbende budget ud fra de antagne indtægter og udgifter.

I budgettet er der taget højde for de opstartsudgifter der er i forbindelse med åbning af en ny filial som skal tilpasses til banken koncept, retningslinjer og så lokalet for et ens udtryk i forhold som er sammenligneligt i forhold til de øvrige afdelinger.

Da omfanget af renoveringen ikke kendes er der afsat et beløb som tillader tilstrækkelig ombygning, som det må forventes ved etablering af både brugbare kontormiljøer, kundeområder og mødelokaler.

12.3 Afkast af investering

Da Jutlander Bank ikke har en filial i Viborg eller omkringliggende byer, så anser vi mulighed for kundetilgang af være positiv og med et vækstpotentiale. Derfor antages det at der vil være en løbende kundetilgang til afdelingen, som ved 1.år udgør 700 nye kunder og som over en 6 år periode vil udgøre samlet 3.225 kunder. Som det ses af nedenstående graf, så er der en stigning af det samlet antal kunder, dog vil det være naturligt at kundetilgangen vil blive mindre jo større del af markedet de får og jo mere skal der arbejdes for at opnå en stigning i kundetilgangen.



Vi har afgrænset os til alene at fokusere på kundetilgangen, dog må det forventes at der også vil være en form for kundeafgang. Jutlander Bank ligger dog, som den syvende bedste bank hos Voxmeters undersøgelse for 2020 (Voxmeter, 2021).

Da grundlaget for antallet af kunder er fastlagt er det nu muligt, at fastsætte indtjeningsgrundlaget pr. kunde, hvilket gøres på baggrund af Jutlander Banks regnskab for 2020. Indtjening pr. kunde er udregnet således:

Antal kunder (Jutlander Bank pr. ultimo 2020)	=	107.655
<u>Netto rente- og gebyrindtægter (Jutlander Bank pr. ultimo 2020)</u>	=	<u>790.000.000</u>
Indtjening pr. kunde (kr.)	=	<u>7.338 kr.</u>

Grundlaget er med udgangspunkt i, at filialen i Viborg kommer til at føre samme kreditpolitik og prisstruktur som den øvrige del af banken, og derfor forventes det at indtjeningen vil ligge i dette niveau.

Udover indtjening skal der også indregnes de løbende udgifter som der vil være i forbindelse med åbningen. Som tidligere nævnt vil der være opstartsomkostninger, men dertil vil der også være de løbende udgifter som vil bestå af husleje og dertilhørende omkostninger, personale og afskrivninger.

Fastsættelsen af de samlede personaleomkostninger er på baggrund af Jutlander Banks årsregnskab 2020 og deres gennemsnitlige lønudgifter pr. medarbejder, som vurderes at være et retvisende grundlag. Omkostninger til medarbejderne er udregnet således:

Antal medarbejder (Jutlander Bank 2020)	=	464
Samlede personaleudgifter	=	328.687.000
<u>Antal medarbejder i Viborg afdeling</u>	=	<u>13</u>
De samlede forventede personaleomkostninger	=	<u>9.208.903,02 kr.</u>

12.3.1 Fremtidig budget for åbning

Ud fra ovenstående fastlæggelse af filialens både indtægter og udgifter er det muligt, at belyse det samlede aspekt økonomisk for åbning af filialen.

I 2020 havde banken en kundetilgang på 9697 nye kunder fordelt på 32 filialer – hvilket svarer til 305 nye kunder pr. filial. Kundeberegningerne nedenunder er baseret ud fra at banken åbner filialen i et helt nyt område og kundetilgangen de første år antages for værende højere end normalt.

År	Nye kunder	Kunder i alt	Indtjening pr. kunde	Indtjening i alt	Indtjening samlet	Udgifter	Udgifter samlet	Resultat pr. år	Overskud/underskud
1	700	700	7.338,00 kr.	5.136.600,00 kr.	5.136.600,00 kr.	10.658.903,02 kr.	13.658.903,02 kr.	-8.522.303,02 kr.	-8.522.303,02 kr.
2	600	1300	7.338,00 kr.	9.539.400,00 kr.	14.676.000,00 kr.	10.935.170,11 kr.	24.594.073,13 kr.	-1.395.770,11 kr.	-9.918.073,13 kr.
3	575	1875	7.338,00 kr.	13.758.750,00 kr.	28.434.750,00 kr.	11.219.725,21 kr.	35.813.798,34 kr.	2.539.024,79 kr.	-7.379.048,34 kr.
4	500	2375	7.338,00 kr.	17.427.750,00 kr.	45.862.500,00 kr.	11.512.816,97 kr.	47.326.615,31 kr.	5.914.933,03 kr.	-1.464.115,31 kr.
5	450	2825	7.338,00 kr.	20.729.850,00 kr.	66.592.350,00 kr.	11.915.329,65 kr.	59.241.944,96 kr.	8.814.520,35 kr.	7.350.405,04 kr.
6	400	3225	7.338,00 kr.	23.665.050,00 kr.	90.257.400,00 kr.	12.229.289,54 kr.	71.471.234,50 kr.	11.435.760,46 kr.	18.786.165,50 kr.

Tabellen ovenfor viser det løbende budget over en 6. årig periode, hvilket vurderes overskueligt indenfor et tidsmæssigt perspektiv. Som tabellen også viser, så er opstartsåret præget af et større underskud som skyldes de udgifter som må forventes for etablering af filialen. De efterfølgende 3 år viser ligeledes et underskud, dog ses det at underskuddet formindsket hvilket vurderes tilfredsstillende. Ultimo 5. år viser et pænt overskud på 7.350.405,04 kr. hvilket skyldes den løbende kundetilgang som samlet gør at indtjeningen stiger stødt og dermed har formået at skabe overskud i filialens økonomi.

12.3.2. Break-even

Det er interessant at belyse hvornår break-even opstår, da det er et parameter som mere konkret viser hvornår åbningen af filialen har udlignet de omkostninger, som der er forbundet med åbningen.

Udregning af break-even:

Samlet underskud efter 4. år	=	-1.464.115,31 kr.
<u>Resultat ultimo 5. år</u>	=	<u>7.350.405,04 kr.</u>
<u>Underskud i pct.</u>	=	<u>19,92 %</u>
Procentdel af kalenderår	=	365 * 19,92%
<u>Antal dage</u>	=	<u>73 dage (oprundet)</u>
Break-even	=	<u>4 år og 73 dage</u>

I ovenstående tabel er der taget udgangspunkt i underskuddet for 4. år og overskuddet for 5. år, som dertil anvendes og samlet viser at break-even sker efter 4 år og 73 dage helt præcist.

Delkonklusion

Ud fra de anvendte principper og resultater, så vil de samlede omkostninger i forbindelse med åbning af filialen udgøre knap 50 mio. kr. over perioden fra åbning til break-even opnås. Det består dels af de opstartsomkostninger der forventes at være, men også de løbende omkostninger.

På den korte bane vurderes denne vækstmulighed for værende relativ omkostningsfyldt, når man også holder det op imod den samlede kundetilgang på 3.225 kunder. Dertil er der også et længere tidshorisont, før at filialen opnår et positivt afkast på investeringen.

Det vil dog være muligt, at åbningen på længere tid fortsætter som en rentabel investering for Jutlander Bank efter break-even opstår. Det må forventes at vækstraten for filialen vil være faldende hvilket vi også har medregnet i vores budget, som dog vurderes at være kortsigtet. Det er essentielt, at Jutlander Bank bibeholder fokus på udvikling og opnår en positiv kundetilgang med tilstrækkeligt forretningsomfang for at filialen kan levere et tilfredsstillende resultat.

13. Vurdering af de to scenarier

Vi ønsker at vurdere hvilke af vores to opstillede scenarier, som kan skabe en rentabel vækst for Jutlander Bank på et i forvejen presset marked.

I det første scenarie forholdte vi os til muligheden omkring opkøb af en mindre bank – i dette tilfælde Hvidbjerg Bank. Banken har vi med udgangspunkt i egne beregninger, værdiansat til 155 mio. kr. Hvidbjerg Bank er en forholdsvis lille bank med 56 ansatte fordelt på 5 filialer, som alle er beliggende i Vestjylland. Størstedelen af Jutlander Banks nuværende filialer er beliggende i Østjylland og derved kan banken skabe en øget kundetilgang og udvidelse af markedsområde ved opkøb af filialer i Vestjylland.

Opkøbet af Hvidbjerg Bank vil fra og med overdragelsestidspunktet tilføre Jutlander Bank en indtjening. Vi antager at størsteparten af de nuværende kunder i Hvidbjerg Bank vil forblive kunder i Jutlander Bank. Denne antagelse skyldes til dels, at man vælger at bibeholde de eksisterende rådgivere i deres nuværende funktioner. Dertil skal det også nævnes, at Jutlander Bank og Hvidbjerg Bank driver bank ud fra mange af de samme værdier med kundernes tilfredshed, nærvær, relationen mellem rådgiver og kunde i højsædet. Udadtil kan bankerne dog fremstå modstridende grundet de farver/udtryk de bruger via blandt andet deres hjemmesider. Som nævnt i analysen af de strategiske overvejelser ved opkøbet, vil der ske en stor kulturændring for de ansatte fra Hvidbjerg Bank – ledere som medarbejdere. En forandring som denne kan skabe en stor utryghed hos de ansatte og det er vigtigt som tidligere nævnt, at man inddrager dem bedst muligt i processen. På trods af, at der kan være udfordringer forbundet med denne forandringsproces, så er det også muligt, at medarbejderne/ledelsen fra Hvidbjerg Bank vil kunne tilføre positive supplementer til Jutlander Bank.

De ansatte fra Hvidbjerg Bank vil kunne tilføre en del viden om det nye marked til Jutlander Bank, da de er eksperter på dette område.

Det samlede regnskab ved opkøb af Hvidbjerg Bank vil reelt set være bedre end det syner, i og med at der vil være en reduktion i enkelte funktioner. Dette kan blandt andet være IT, compliance, bestyrelse, direktion m.m.

En usikkerhed forbundet med det første scenarie omkring opkøb af Hvidbjerg bank er, at banken ikke tidligere har været en del af hverken fusioner eller opkøb. Hvidbjerg Bank har ud fra vores regnskabsanalyse formået at sikre overlevelse på et presset marked foruden fx fusioner. På trods af bankens størrelse, har de formået at imødekomme diverse krav fra Finanstilsynet omhandlende bankens kapital. Hvidbjerg Bank har på nuværende tidspunkt en

acceptabel overdækning, hvis man kigger på bankens solvens. Man kan derfor ikke antage, at Hvidbjerg Bank vil være åbne overfor muligheden, da de tidligere hen afvist tilbud omkring fusioner/opkøb m.m.

I det andet scenarie har vi forholdt os til muligheden for at vækste gennem åbning af en ny filial i Viborg. Sammenlignet med Jutlander Banks nuværende filialer, er Viborg en relativt stor by vest for Jutlander Banks eksisterende filialer. De vil dermed udvide det markedsområde, som de er repræsenteret i. Jutlander Bank har førhen brugt det at åbne nye filialer som en vækststrategi i banken. I årene 2016 til 2019 har banken i gennemsnit åbnet en ny filial om året. Jutlander Bank har dermed god erfaring med at vækste på baggrund af nyåbnede filialer.

Ved brug af denne strategi i forhold til øget vækst, vil det kræve en længere tidshorisont førend, at det kan vurderes om åbningen af en ny filial er rentabel. Der er derfor en stor mængde usikkerhed forbundet med denne strategi, da kundetilgang såvel som indtjeningen er svær at forudse. I vores beregninger omhandlende det forventede budget for filialen i Viborg, har vi gjort brug af deres nuværende indtjeningsgrundlag pr. kunde, samt væksten ift. deres kundetilgang. Budgettet for åbningen er dannet på baggrund af disse tal – hvilket ender ud i et break-even efter 4 år og 73 dage. Der er dog en usikkerhed forbundet med dette budget, da det er svært at forudsige filialens vækst i en større by sammenlignet med nuværende filialer. Den store usikkerhed er dog ikke kun forbundet med et negativt muligt udfald. Det er sandsynligt, at den nye filial vil præstere bedre end antaget i beregningerne.

Ved åbning af en ny filial vil der mange ressourcer forbundet med ansættelse af medarbejdere til den pågældende filial, sammenlignet med det første scenarie hvor personalet er oplært fra start af.

Et andet afgørende element i forhold til åbning af en ny filial, vil være placeringen i den pågældende by. Det er vigtigt, at der er en god tilgængelighed for kunderne ift. fx parkeringsforhold, offentligt transport m.m.

Samlet set vil åbningen af filialen i Viborg ved break-even koste omtrent 50 mio. Kr. Denne åbning på baggrund af vores antagelser tilføre 3.225 nye kunder.

14. Konklusion

I ønsket om vækst hos Jutlander Bank kan vi ud fra vores analyse af de opstillede scenarier konkludere, at begge scenarier vil kunne skabe en økonomisk vækst hos Jutlander Bank. Med udgangspunkt i vurderingen af de to vækstscenarier – konkluderer vi, at det første scenarie omhandlende opkøb af Hvidbjerg Bank vil være mest rentabelt for Jutlander Bank både kort- og langsigtet. Denne konklusion begrundes med, at Jutlander Bank vil opnå veletablerede filialer og derved størst kundetilgang, markedsandel m.m.

Vi vurderer, at potentialet for fremtidigt vækst vil være størst ved opkøb af Hvidbjerg Bank og derigennem vil Jutlander Bank opnå en større repræsentation i det Vestjyske område. På trods af, at Jutlander Bank overtager allerede veletablerede filialer – vurderer vi, at der er gode muligheder for at vækste yderligere i disse områder end hvad Hvidbjerg Bank tidligere hen har været i stand til.

Vi vurderer hermed, at Jutlander Banks bedste mulighed for at sikre fremtidig vækst på et konkurrencepræget og presset marked er, at opkøbe Hvidbjerg Bank.

15. Litteraturliste

- Andresen, J. J. (2016). *Finansiel risikostyring*. Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Bitsch, A. (15. Februar 2021). *Finans*. Hentet fra https://finans.dk/finans2/ECE12762435/jyske-bank-saenker-graensen-for-negative-renter/?ctxref=ext&fbclid=IwAR3hsNulJFTfhPzeQh9xaT-xUjAH7i9ntQ-oy_juZupKS2qy_Ig97BcOUJc
- Christensen, M. (2019). I M. Christensen, *Aktieinvestering* (s. 190-191). Djøf forlag.
- Colliers. (21. April 2021). Hentet fra https://www.colliers.com/da-dk/ejendomme/attraktivt-butiksljemål-i-gågaden-ved-sct-mathias-centret/dnk-sct-mathias-gade-19a-st-8800-viborg/dnk59001096?utm_source=Ejendomstorvet&utm_medium=referral&utm_campaign=59001096
- Damodaran, A. (2009). *Valuing Financial Service Firms*. Uddrag af rapport fra Moodle.
- Danmarks Statistik. (29. Marts 2019). *Faktaark om dansk økonomi*. Hentet fra <https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2019/2019-03-29-faktaark-om-dansk-oekonomi>
- Danmarks statistik. (22. Marts 2021). Hentet fra Rentesatser, ultimo (pct p.a.) efter type: <https://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=MPK3&PLanguage=0>
- Erhvervsministeriet. (30. September 2020). *Erhvervsministeren fastholder den kontracykliske kapitalbuffer på 0 procent*. Hentet fra <https://em.dk/nyhedsarkiv/2020/september/erhvervsministeren-fastholder-den-kontracykliske-kapitalbuffer-paa-0-procent/>
- Euroinvestor. (2. April 2021). *Hvidbjerg Bank A/S*. Hentet fra <https://www.euroinvestor.dk/markeder/aktier/hvidbjerg-bank-as/67652>
- Finans Danmark. (17. Februar 2021). *Langt de fleste skal ikke betale negative renter i banken*. Hentet fra <https://finansdanmark.dk/nyheder/2021/langt-de-fleste-skal-ikke-betale-negative-renter-i-banken/?fbclid=IwAR3CYbqny4qfzqVk2Wgq5Gywf9jzpY2mkkISf-o9IOidZVWKVnXDf1XNGRY>
- Finans Watch. (28. Juli 2018). *Stigende lovkrav får banker til at øge kontrollen med kunderne*. Hentet fra <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article10773158.ece>
- Finansdanmark. (11. Februar 2021). Hentet fra https://finansdanmark.dk/nyheder/2021/ni-ud-af-ti-faar-tilbud-paa-laan-til-boligkoeb/?fbclid=IwAR2CMJBff0IbQHkMo2HUW-l14hCcD0mvCpU3CAKQ_TXHajF7cvqeOV7coM
- Finanstilsynet. (29. Juni 2020). Hentet fra Pengeinstitutters indlånsoverskud er vokset eksplosivt i 2020: <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article12254830.ece>
- Finanstilsynet. (30. Oktober 2017). *Afviklingsstrategi og NEP-krav for mindre og mellemstore pengeinstitutter*. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.dk/Nyheder-og-Presse/Pressemeddelelser/2017/PM-nepkrav301017>
- Finanstilsynet. (7. Marts 2018). *Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter*. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.dk/tilsyn/tilsynsdiamanten-for- pengeinstitutter>
- Finanstilsynet. (7. Juli 2020). *Årlig udpegning af SIFI-institutter*. Hentet fra https://www.finanstilsynet.dk/nyheder-og-presse/pressemeddelelser/2020/sifier_30062020

Finanstilsynet. (1. Maj 2020). *Indfasning af krav til nedskrivningsegne passiver (NEP-krav) i lyset af COVID-19-krisen*. Hentet fra https://www.finanstilsynet.dk/nyheder-og-presse/pressemeddelelser/2020/indfasning_af_krav_til_nep

Finanstilsynet. (18. Maj 2020). *Markedsudvikling i 2019 for pengeinstitutter*. Hentet 16. Marts 2021 fra Finanstilsynet: <https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Markedsudvikling/Markedsudvikling/MU-penge-2019>

Finanstilsynet. (18. Maj 2020). *Markedsudvikling i 2019 for pengeinstitutter*. Hentet fra Finanstilsynet: https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Markedsudvikling/Markedsudvikling/MU-penge-2019?fbclid=IwAR0c0ZY7cHi6B83-qIsYYCY2oAh-owDLgjkBHe-v_rnOP-Ih0GAuglswgow

Finanstilsynet. (2. November 2020). *Markedsudviklingen i første halvår 2020*. Hentet fra https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Markedsudvikling/Markedsudvikling/MU_penge_20_halvaar

Finanstilsynet. (21. December 2020). *Pengeinstitutternes størrelsesgruppering*. Hentet fra Finanstilsynet: <https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Statistik/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering>

Finanstilsynet. (21. Marts 2021). *Finanstilsynet*. Hentet fra Lovgivning: <https://www.finanstilsynet.dk/Lovgivning/Lovsamling>

Finanstilsynet. (11. April 2021). *Proces for overtrædelsessager*. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.dk/tilsyn/tilsynsreaktioner/sagsbehandling/proces>

Finanstilsynet, Mick Kristensen. (22. 01 2021). *Hver femte filial forsvinder: Jyske Bank er godt i gang med at lukke afdelinger*. Hentet fra <https://finans.dk/finans2/ECE12703972/hver-femte-filial-forsvinder-jyske-bank-er-godt-i-gang-med-at-lukke-afdelinger/?ctxref=ext>

Finanstilsynet, Morten Kaae Sørensen. (7. December 2020). *Digitalisering er nøglen til succes for bankerne – men kun til en vis grænse*. Hentet fra <https://finanswatch.dk/Klummer/article12611594.ece>

Finanswatch. (10. December 2020). *Finanswatch*. Hentet fra <https://finanswatch-dk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article12619513.ece>

Frode Bakka, J., & Fivelsdal, E. (u.d.). I *Organisationsteori*. 2010.

Helge Sørensen. (26. April 2021). *Økonomiske livsfaser*. Hentet fra <https://finansielraadgivningprivat-5udg.digi.hansreitzel.dk/?id=144&fbclid=IwAR3IqQW70mCJtTfklQeHUokSazr7wDCzzONxwxtmGZjXInPuHEhXldE2kvg>

Hvidbjerg Bank. (2020). *Årsrapport 2020*. Hvidbjerg Bank.

Hvidbjerg Bank. (2020). *Værdigrundlag*. Hentet fra https://hvidbjergbank.dk/wp-content/uploads/2020/07/20081008_Vaerdigrundlag.pdf

Hvidbjerg Bank. (11. April 2021). *Hvidbjerg Bank*. Hentet fra <https://hvidbjergbank.dk>

Infront Analytics. (10. April 2021). *Infront Analytics*. Hentet fra <https://www.infrontanalytics.com/fe-en/DK0060050045/Jutlander-Bank-A-S/beta>

Infront Analytics. (12. April 2021). *Infront Analytics*. Hentet fra Hvidbjerg Bank: <https://www.infrontanalytics.com/fe-en/DK0060135978/Hvidbjerg-Bank-A-S/market-valuation>

Jutlander Bank . (13. November 2020). Hentet fra <https://jutlander.dk/om-jutlander-bank/nyt/renteændring-pr-14-januar-2021>

Jutlander Bank . (2020). *Årsrapport*. Jutlander Bank .

Jutlander Bank . (2020). *Risikorapport 2020 vedrørende kapitaldækning*. Jutlander Bank .

Jutlander Bank . (22. Marts 2021). Hentet fra www.jutlanderbank.dk

Jutlander Bank. (2020). *Årsrapport*. Jutlander Bank.

Jutlander Bank. (13. November 2020). *Renteændring pr. 14. Januar 2021* . Hentet fra <https://jutlander.dk/om-jutlander-bank/nyt/renteaendring-pr-14-januar-2021>

Jutlander Bank. (22. Marts 2021). *Åben Bank*. Hentet fra https://jutlander.dk/aabenbank?fbclid=IwAR3wiqM4-xW-7pkMF-axxNg2gy77AGfU3Xt_LwjpmBDKP_DllwMBq_SZPlo

Jutlander Bank. (2021). *Årsrapport*. Jutlander Bank.

Jutlander Bank. (2021). *Regnskaber*. Hentet fra Regnskaber: <https://jutlander.dk/om-jutlander-bank/aktionaer/regnskaber>

Jutlander Bank. (December 2020). *Redegørelse om inspektion i Jutlander Bank A/S*. Jutlander Bank.

Jutlander Bank netbank - app. (1. April 2021). *Appstore* .

Kanter, M. (2019). I J. F. Bakka, & E. Fivelsdal, *Organisationsteori* (s. 396-397). Djøf Forlag.

Kotter, J. (2019). I J. F. Bakke, & E. Fivelsdal, *Organisationsteori* (s. 388-389). Djøf Forlag.

Lokalebasen. (21. April 2021). Hentet fra <https://www.lokalebasen.dk/statistik-ledige-lejemål/viborg-lejepriser-for-erhvervslokaler-marts-2021.pdf>

Nasdaq Omx Nordic. (4. April 2021). *HVIDBJERG BANK, (DK0060135978)*. Hentet fra <http://www.nasdaqomxnordic.com/osakkeet/microsite?languageId=5&Instrument=CSE3212&symbol=HVID&name=Hvidbjerg%20Bank>

Nationalbanken. (21. Marts 2021). *Officielle rentesatser*. Hentet fra https://www.nationalbanken.dk/da/markedsinfo/officiellerentesatser/Sider/default.aspx?fbclid=IwAR2aR8ZympPltBrccw08hAF7rpw_ttjZsy-gra2y4Cn0fxGxZda7ecKienc

Odder Kommune. (21. April 2021). *Kommunale nøgletal*. Hentet fra <http://odder.dk/om-kommunen/nøgletal-budget-årsberetning-eaen/nøgletal/>

Olsen, S. M. (28. Oktober 2020). *Berlingske*. Hentet fra <https://www.berlingske.dk/virksomheder/overblik-nu-skal-kunder-betale-for-at-have-100000-kroner-paa-kontoen?fbclid=IwAR1NwCZxWTbr33o-w5Yd8BReiSwCm-kX4VigHWumwAhpRYnH5riyXDztrXg>

Raalskov, J., Mortensen, B., Freytag, P., & Warming-Rasmussen, B. (2020). *Professionel rådgivning og salg*. Karnov Group.

Ritzau. (25. April 2019). Hentet fra <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/hver-tredje-har-skiftet-bank-pa-fem-ar?publisherId=12872236&releaselId=13572533>

Ritzau Finans. (30. December 2020). *lagttagere ser forskelligt på udviklingen for bankernes negative renter*. Hentet fra <https://finanswatch-dk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article12659645.ece>

Sørensen, A. E., & Løgstrup, H. (5. November 2012). *Danmarkshistorien*. Hentet fra <https://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/roedstroemperne-og-den-nye-kvindebevaegelse-ca-1970-1985/>

Sørensen, H., Anmdal, K., Bergsbog, T., Harboe, M., Christensen, A., Hass, D., . . . Wiborg, K. (2016). I *Finansiel rådgivning privat* (s. 22-28). Hans Reitzels.

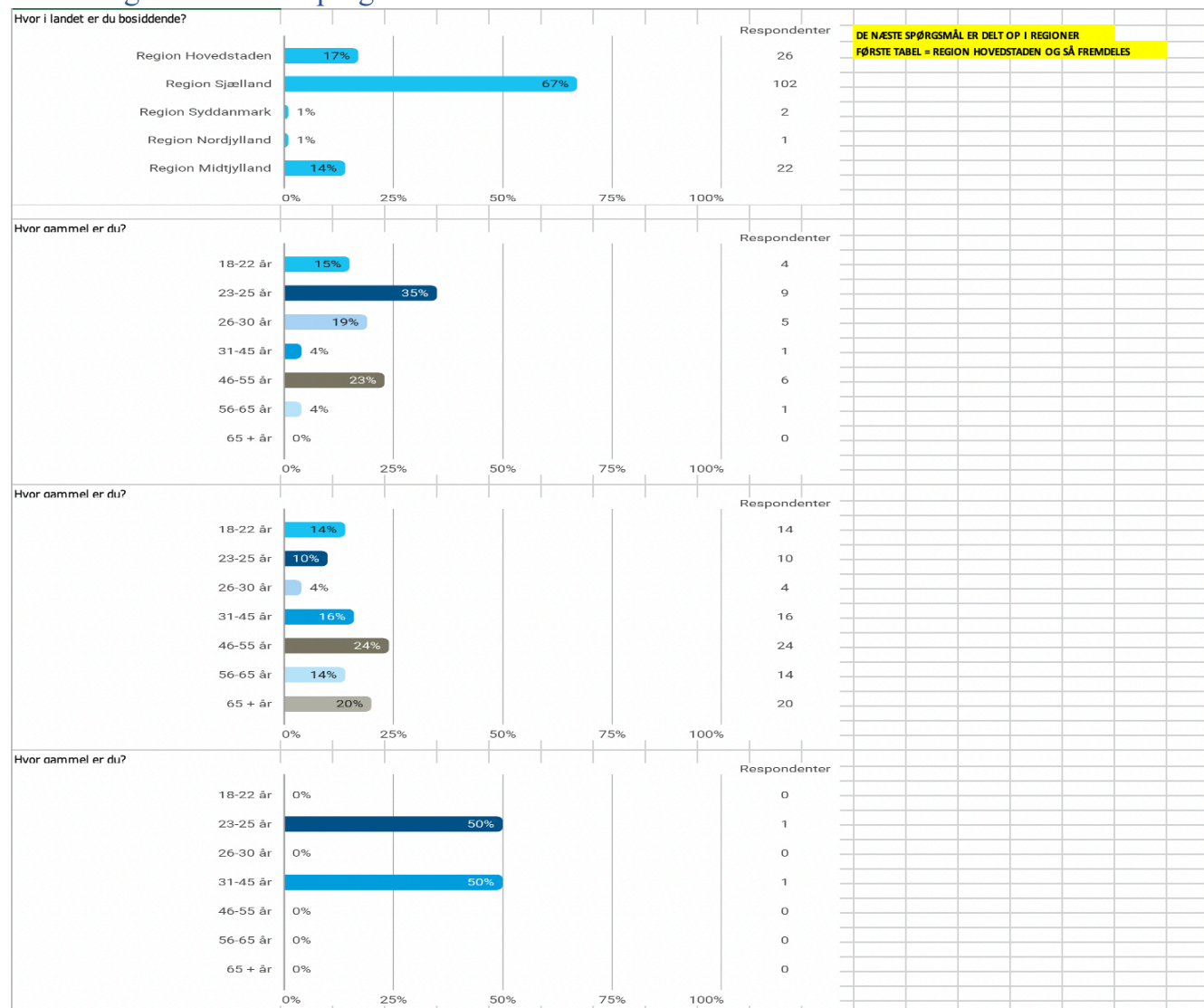
Shein, E. (18. April 2019). I J. F. Bakka, & E. Fivelsdal, *Organisationsteori* (s. 205-206). Hentet fra <https://www.rm.dk/om-os/hvad-er-regionen/mennesker-og-geografi/>

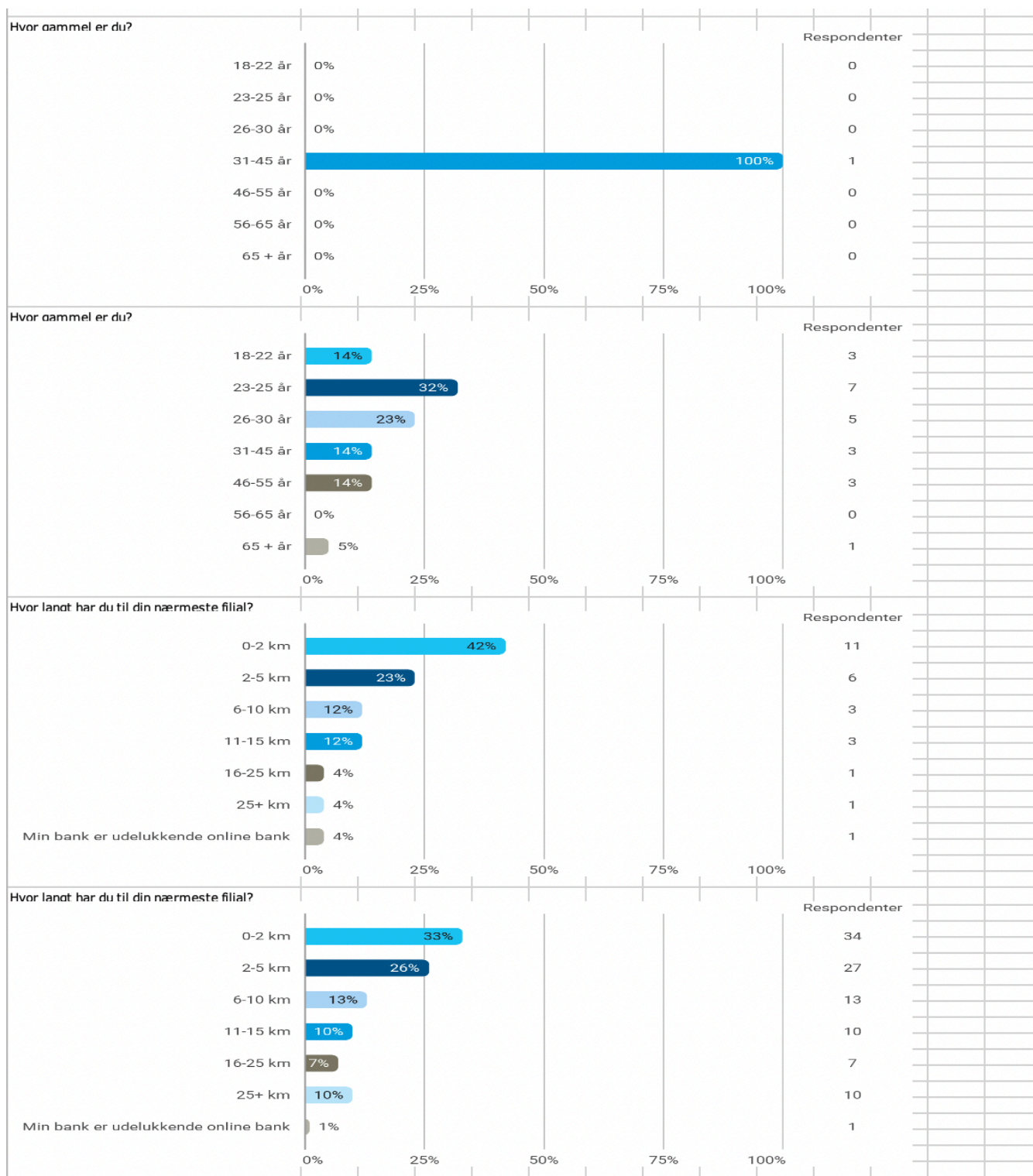
SkatteInform. (12. April 2021). *Satser for selskaber*. Hentet fra <https://www.skatteinform.dk/dk/graenser-og-satser/graenser-og-satser/satser-for-selskaber/>

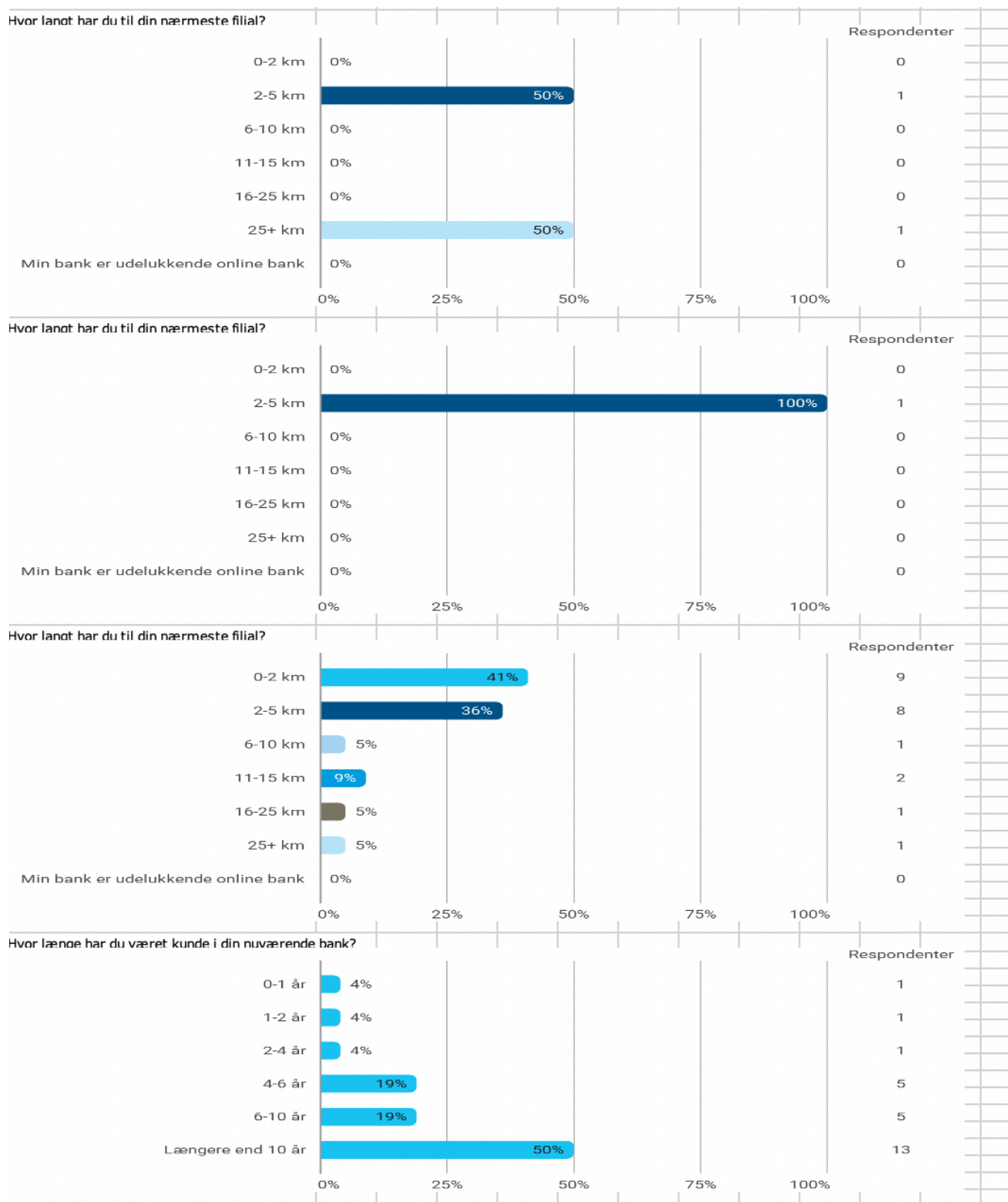
Statistikbanken. (18. April 2021). Hentet fra
<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/saveselections.asp>
Trustpilot. (11. April 2021). *Jutlander Bank - Trustpilot*. Hentet fra
<https://dk.trustpilot.com/review/jutlander.dk>
Viborg Kommune. (21. April 2021). *Viborg Kommune*. Hentet fra <https://viborg.dk/om-kommunen/>
Voxmeter. (8. Januar 2021). Hentet fra <https://sn.dk/Erhverv/FAKTA-Saad-an-bedoemmes-landets-20-stoerste-banker/artikel/1399765>
Watchmedier. (4. December 2020). Hentet fra
<https://watchmedier.dk/nyheder/strategi/article12606383.ece>

17.Bilag

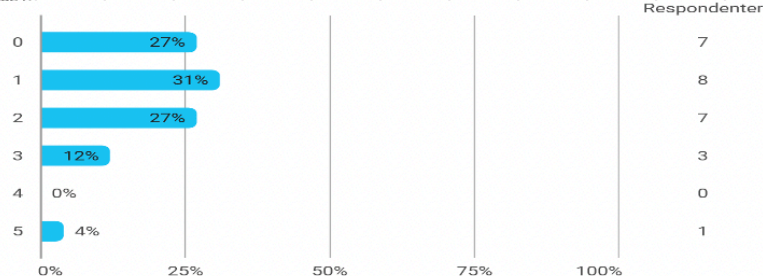
17.1 Bilag 1 – Data fra spørgeskema







Hvor mange andre banker har du været kunde i?



Hvad var årsagen til at du skiftede bank?

Min bankrådgiver skiftede arbejde til en anden bank. Jeg rykkede derfor med.

bedre lån

Sammenlægning af økonomi med partner

Blev en del af familiefirmaet, så det kunne betale sig at samle det hele i banken, der blev brugt der

Jeg blev ansat i banken

Dårlig rådgivning og deres app til telefonen fungerede ikke super godt

Lån

Dårlig kundeservice

Utilfredshed og skift af rådgiver hele tiden

De tilbud højere rente

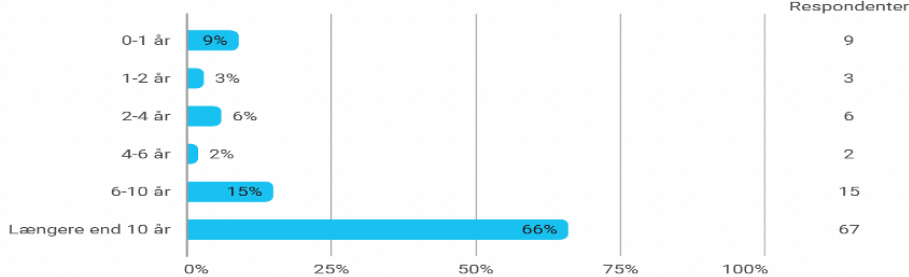
Bankrådgivere er sælgere, de rådgiver kun ud fra, hvad der tjener banken bedst, og snører gerne kunderne. Banker er røvere i forklædning og desværre et nødvendigt onde.

Mangel på tillid til bankrådgivere i min forrige bank

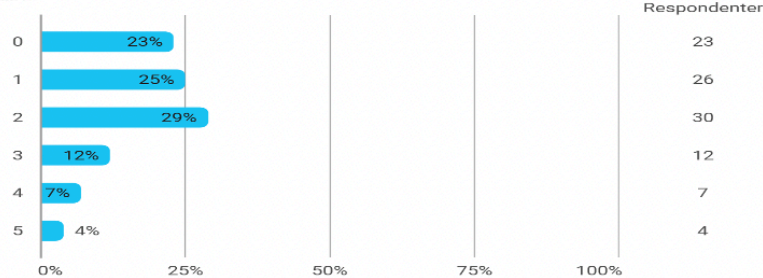
Dårlig behandling

dårlig service

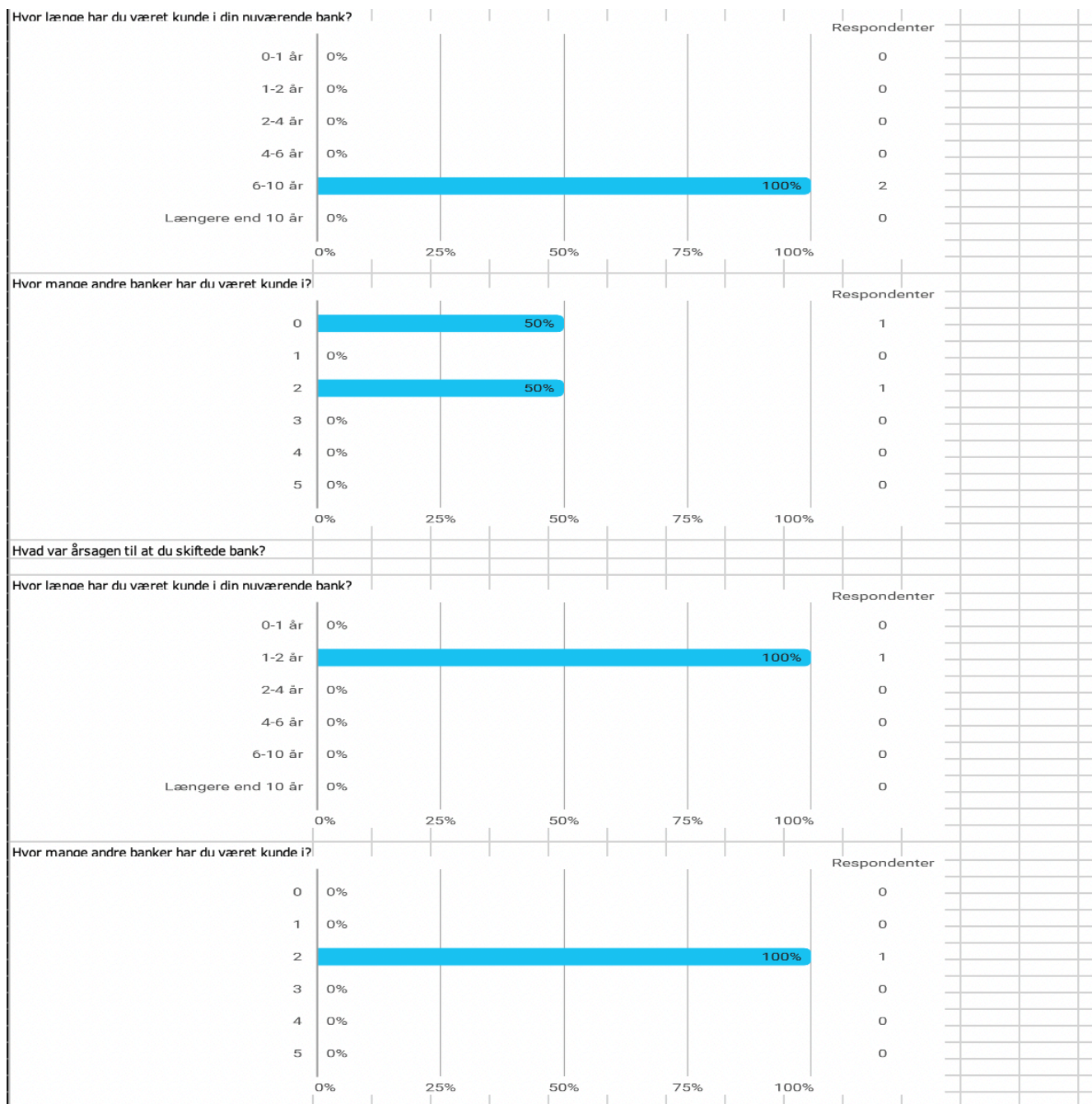
Hvor længe har du været kunde i din nuværende bank?

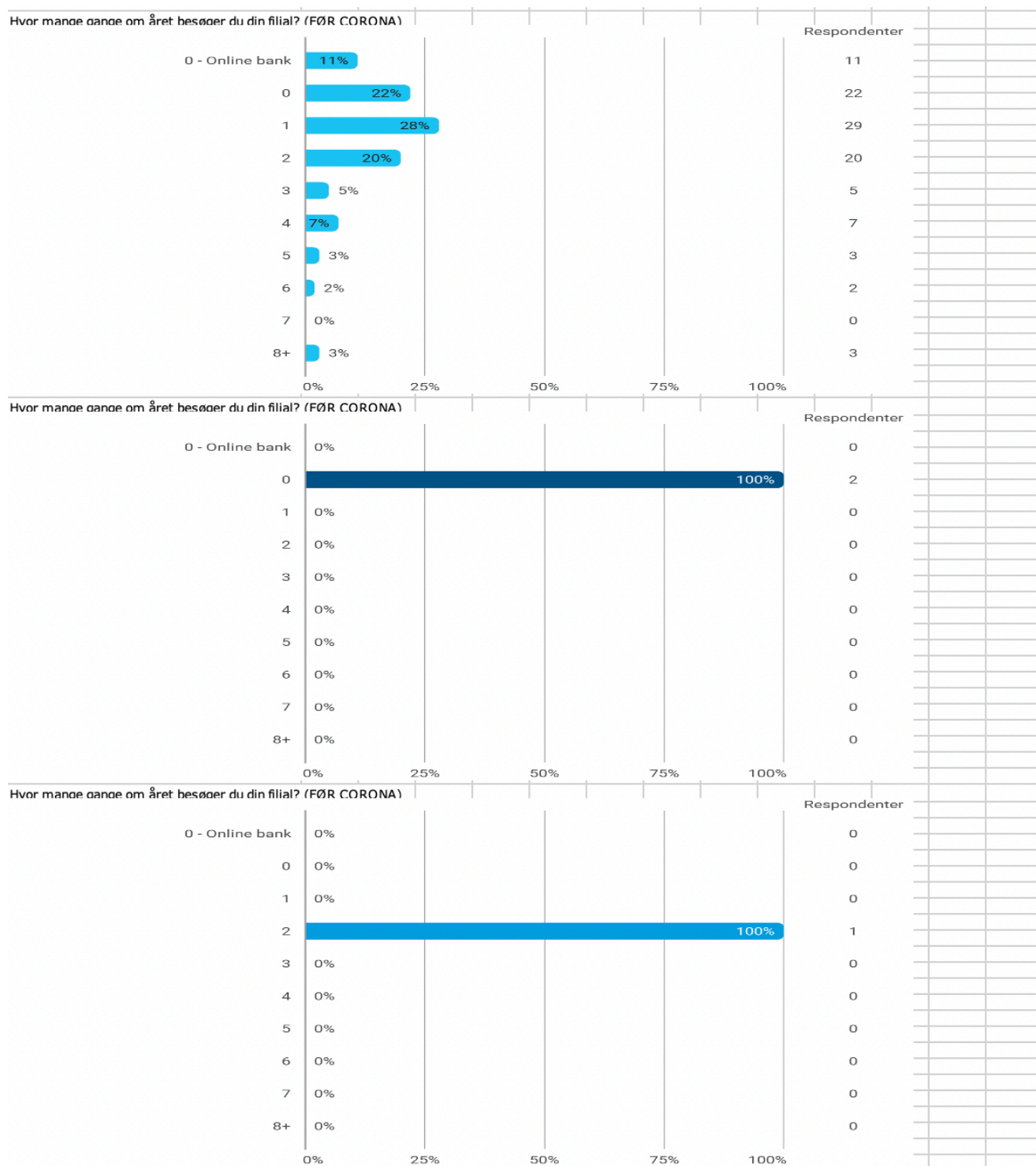


Hvor mange andre banker har du været kunde i?

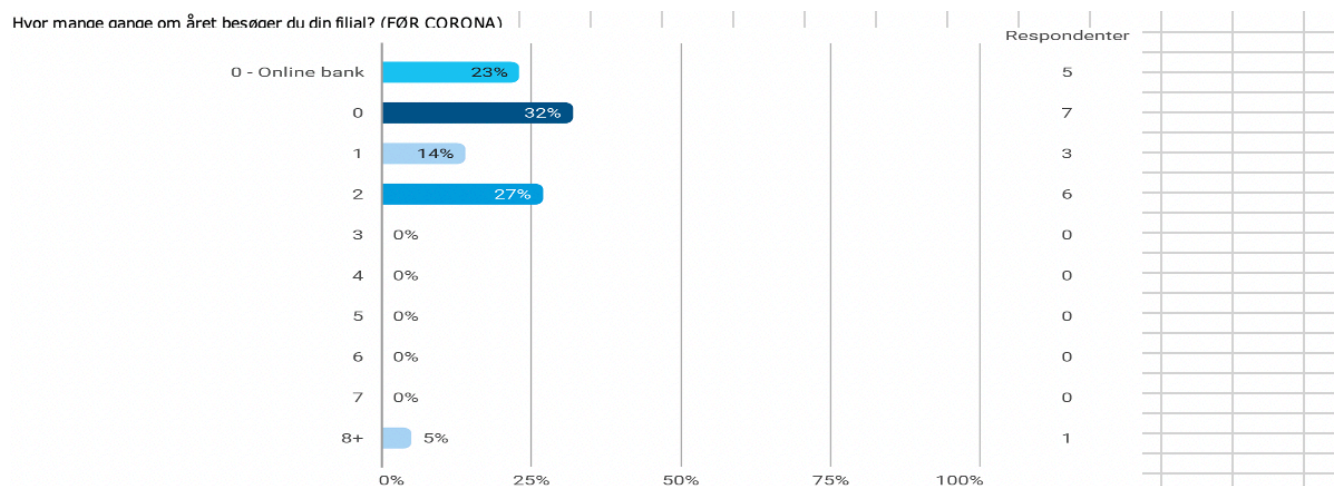


Hus køb
RB gik konkurs. Ny bank overtog filialen
Dårlige betingelser finansielt.
Blev smidt ud pga utallige transaktioner
ændre behov og bank ansatte som har skiftet bank
Bedre forhold
Huskøb
Da min bank, efter jeg er fyldt 18, ikke har vist nogen interesse overhovedet, tog jeg den beslutning at det mig vil være mere interessant at søge et andet sted hen.
Bedre personlig betjening
For at få bedre låne muligheder
Hus køb med min kæreste og ville meget gerne væk fra danske bank
For at undgå at betale negativ rente
Banken lukkede
Forslag fra et familiemedlem
Da jeg mødte min mand og vi fik fælles økonomi
Køb af hus
Personlig service på højt plan
Dårlig kemi med rådgiver
Konkurs
Et godt tilbud om låneomlægning af mit realkredit lån
Familie til ansat - deraf et par fordele
Roskilde bank gik konkurs
Den gamle lukkede
Boligkøb
Nyt boliglån
Huslån var bedre
Den første bank skiftede navn flere gange.
Konkurs
Mit nuværende pengeinstitut, var det billigste sted at få en erhvervskonto. Derfor skiftede jeg
Bopæl
Jeg har haft samme bank siden jeg var 10 år - det var altså derfor mine forældres valg dengang og ifm. med at min mor blev ansat i den bank
Arbejde
Bedre service
Bankrådgiver
Flytning
Bedre renter efter jeg fyldte 18
Fik et særligt tilbud pga min mands daværende arbejde
Skiftede med mine forældre den gang
Var ikke tilfreds
Min mand havde banken, og havde haft dårlige låne oplevelser
flyttede
Bank krak
Konkurs
Banken krakkede
Boligkøb
Roskilde Bank lukkede
Flere årsager, og forskelligt fra bank til bank Dårlig service. Dårlig behandling.
Banken lukkede
Dårlig service
De ville ikke låne mig penge
Den krakkede
Husker ikke ikke det var i 1972
Flytning
Jobskifte
Dårlige vibrationer
Roskilde Bank krak
Roskilde Bank kakkede
Forskellige årsager
Flabede medarbejdere, og at vi som unge mennesker ikke blev taget seriøst
Banken krakkede
Banken gik konkurs
En forældre arbejder i en bank, og skiftede arbejde til en anden bank
Bedre renter og service. Roskilde bank lukkede.
Flyttede til Sjælland
Lavt kundeservice niveau

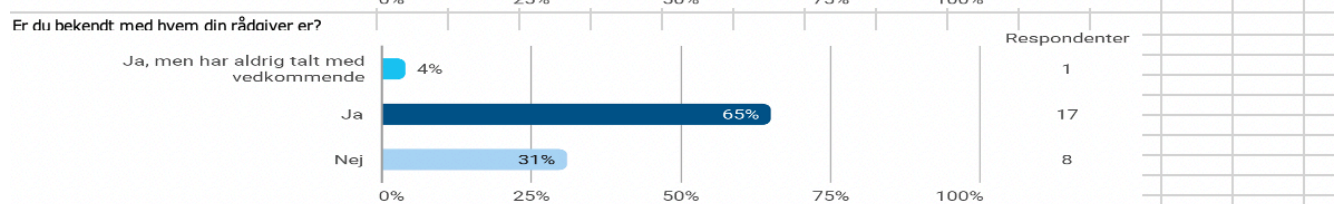




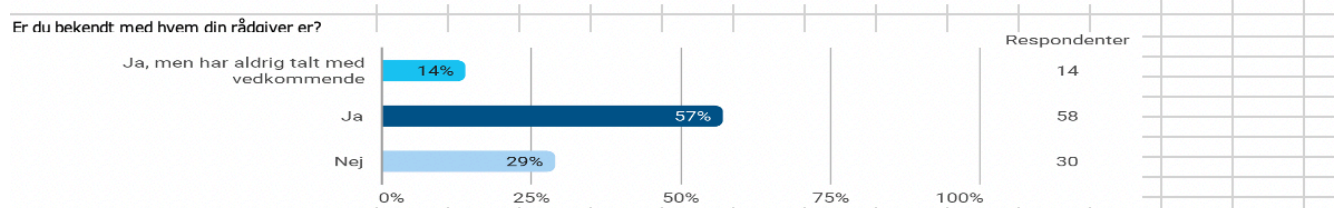
Hvor mange gange om året besøger du din filial? (FØR CORONA)



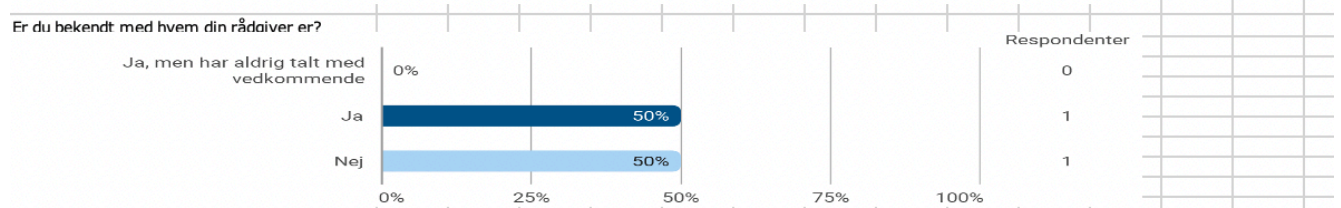
Er du bekendt med hvem din rådgiver er?



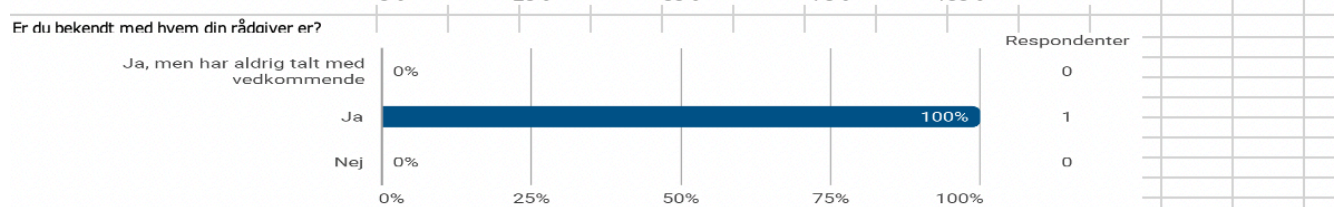
Er du bekendt med hvem din rådgiver er?

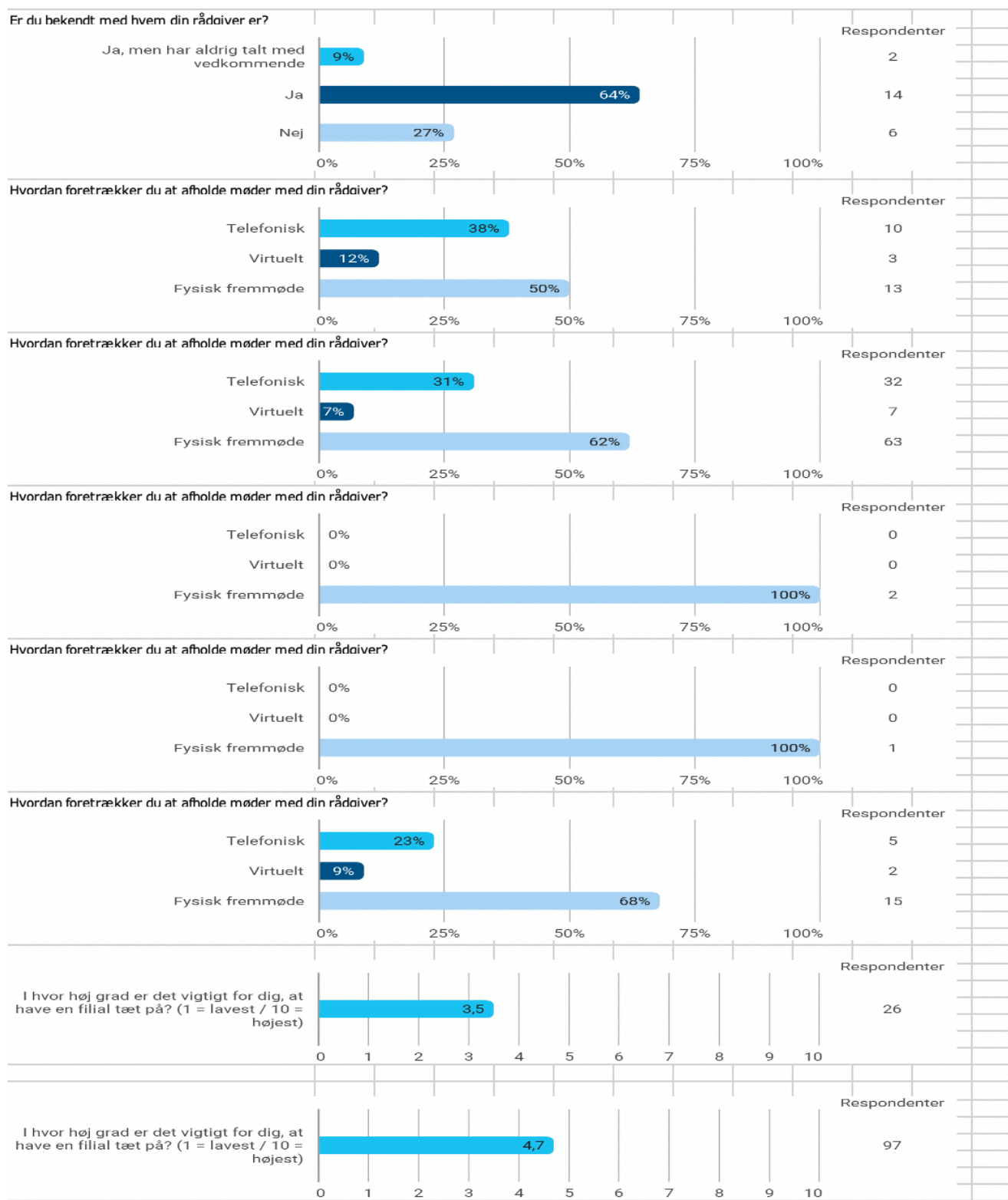


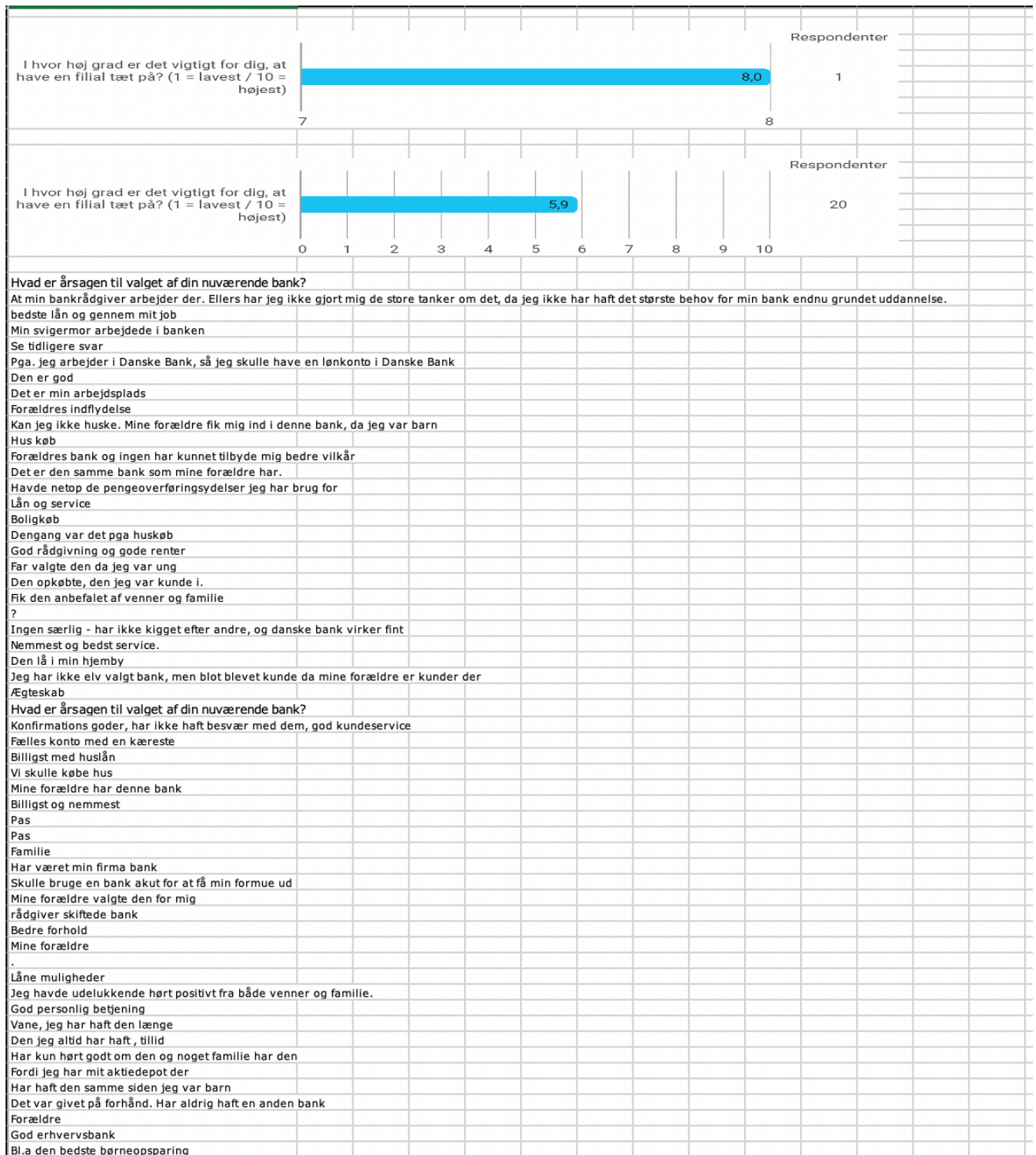
Er du bekendt med hvem din rådgiver er?



Er du bekendt med hvem din rådgiver er?



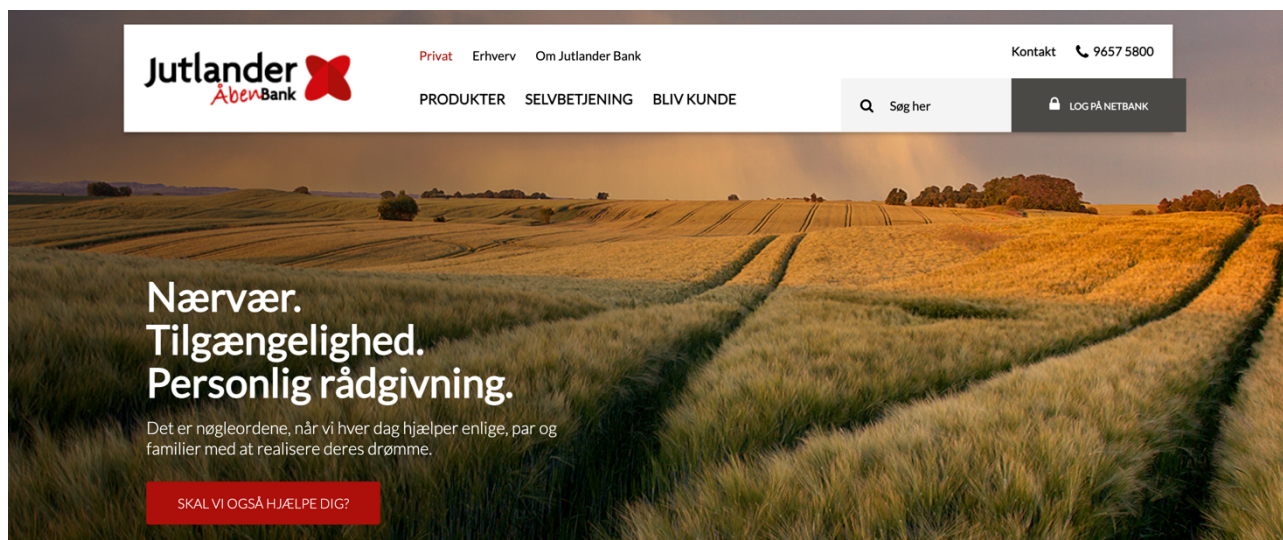




[illegible]

17.2 Bilag 2 – Jutlander Banks forside

Besøgt d. 13.03.2021



17.3 Bilag 3 – Hvidbjerg Banks forside

Besøgt d. 19.04.2021

